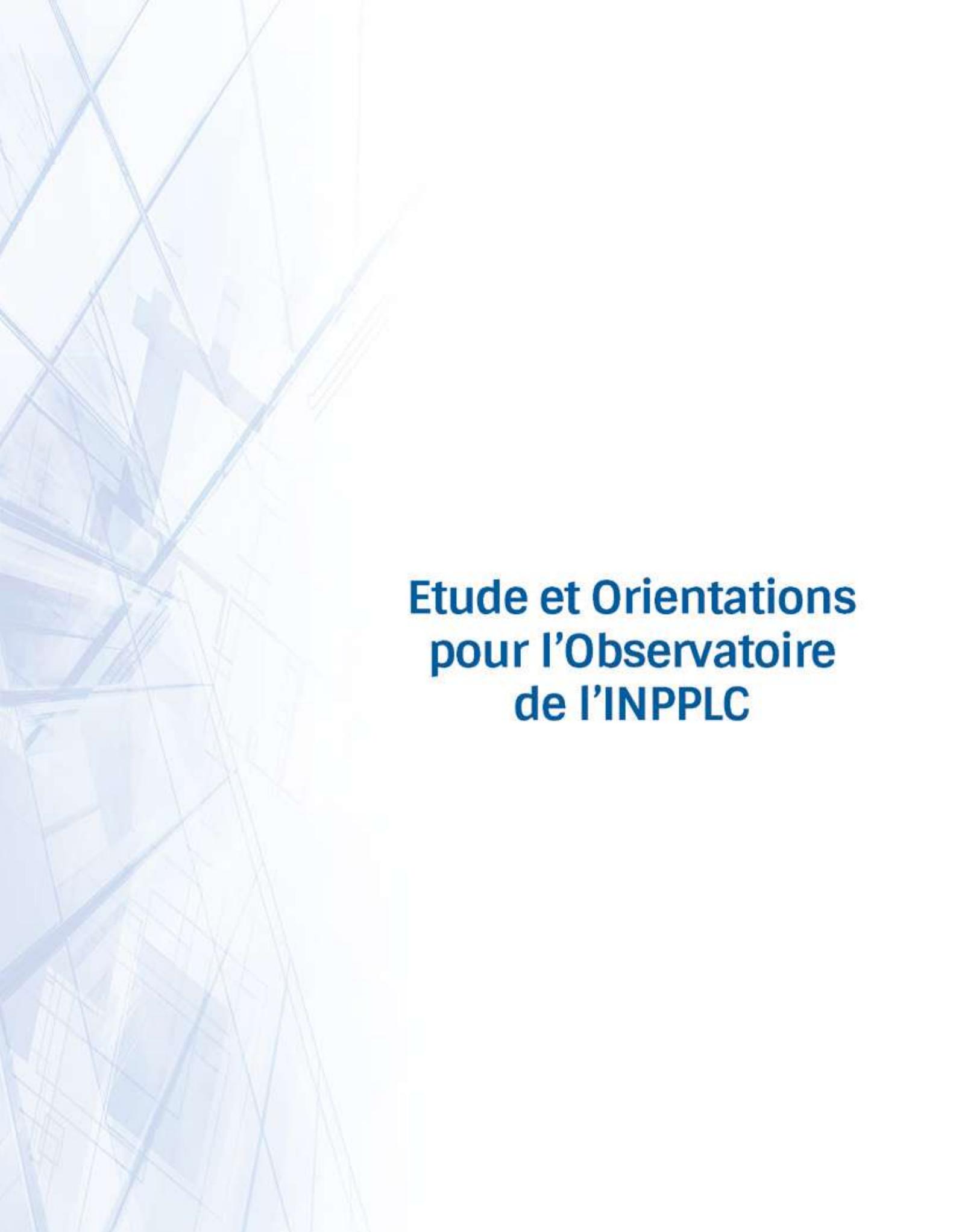


المملكة المغربية
+ⵍⵎⵎⵔⵉⵎⵏⵉⵢⵓⵏ
Royaume du Maroc



Etude et Orientations pour l'Observatoire de l'INPPLC

Juillet 2019



Etude et Orientations pour l'Observatoire de l'INPPLC

SOMMAIRE

I. Contexte global et panorama de l'existant	05
I.1. Benchmark des structures similaires au niveau national et international	05
I.1.1. Au niveau national	06
I.1.2. Au niveau international	07
I.2. Identification des principales sources d'informations/données ainsi que les canaux, veille, séminaires et ateliers	14
I.2.1. Collecte de l'information : catégorisation et classification des données, veille, séminaires et ateliers	15
I.2.2. Production de l'information: analyses générales, études et enquêtes	24
I.2.3. Identification et définition des cibles et utilisateurs/groupes d'utilisateurs et évaluer les besoins	26
I.2.4. Diffusion et contribution : évaluation des politiques et pratiques anticorruption, orientation, avis et recommandation	29
II. Elaboration d'une conception de la mise en place de l'observatoire	25
II.1. Proposition d'une structure adaptée permettant de mettre en œuvre les missions de l'observatoire telles que définies dans la loi	25
II.1.1. Proposition d'une structure (organigramme) pour l'observatoire	32
II.1.2. Définir les missions, les fiches de poste, les moyens humains et financiers	33
II.2. Proposition d'un mode de fonctionnement de l'observatoire	38
II.2.1. Mode de gouvernance	38
II.2.2. Détermination des procédures opérationnelles	39
III. Relation avec les autres acteurs et parties prenantes	41
Identification des acteurs et mécanisme de coordination	41
III.1. Identification des acteurs clés détenteurs de données et définition de leurs rôles	41
III.2. Proposition d'un ou plusieurs mécanismes de coordination et d'échange	43
III.3. Préparation d'un cadre légal pour les échanges entre les partenaires	46
III.4. Préparation de guides et procédures opérationnelles pour organiser ces échanges	47
Références bibliographiques	49

I. Contexte global et panorama de l'existant

I.1. Benchmark des structures similaires au niveau national et international

Introduction

Devant une efficacité limitée voire insuffisance des mécanismes de suivi, d'analyse et de diffusion des informations sur la corruption au Maroc, la mise en place un observatoire national dédié est devenue une nécessité.

Au Maroc, il n'existe pas un observatoire sur la corruption ou un portail national dédié à la prévention et la lutte contre la corruption à l'exception de l'observatoire de la corruption et du développement de la transparence au Maroc qui a été créé par Transparency Maroc en 2007.

L'analyse de l'état des lieux concernant la corruption, notamment en matière de collecte, de traitement et de diffusion de l'information met l'accent sur la faiblesse importante en matière de données nationales sur la corruption dans tous les domaines. Même si l'information existe, elle demeure difficile à y accéder d'où l'importance de faciliter l'accès à l'information pertinente par les différentes parties prenantes chacun en fonction de son besoin.

Cela n'est possible qu'à travers la mise en place d'un observatoire sur la corruption ayant pour missions essentielles :

- La collecte, l'analyse et la diffusion de l'information pertinente en relation avec l'intégrité, la transparence, la prévention et la lutte contre la corruption...
- Le suivi et l'évaluation de l'efficacité et de l'impact des politiques nationales en matière de prévention et de lutte contre la corruption.

Pourquoi un observatoire ?

En vertu de l'article 17 de la loi 113-12 (révisée) : il est institué auprès de l'Instance Nationale de Probité, sous l'autorité du Président, un observatoire chargé des missions suivantes :

- Suivre et étudier les différentes formes et manifestations de la corruption dans les secteurs public et privé et en évaluer les conséquences;
- Mener des études et des recherches sur le terrain, diagnostiquer et évaluer l'évolution de la corruption, suivre et évaluer l'efficacité et l'impact des politiques et stratégies publiques en matière d'intégrité, de prévention et de lutte contre la corruption, et suivre les mesures prises dans ce domaine;

- Préparer des bases de données nationales sur les manifestations de la corruption dans les secteurs public et privé, les analyser et les mettre à jour de manière continue;
- Etablir des indicateurs pour mesurer les manifestations de la corruption et suivre sa situation au Maroc dans les indicateurs nationaux et internationaux liés à la prévention et à la lutte contre la corruption.

L'Instance considère que la mise en place de l'observatoire est à mettre en œuvre en priorité. Il est en effet, sinon un préalable, au moins une condition essentielle au bon accomplissement des autres missions qui lui ont été confiées. Ainsi, pour proposer notamment au gouvernement les grandes orientations d'une politique de prévention et de lutte contre la corruption, ou pour assurer l'évaluation de la mise en œuvre de cette politique, l'INPPLC doit être en possession d'un ensemble d'informations pertinentes et vérifiées sur le phénomène de la corruption au Maroc.

Benchmark des structures similaires

La mise en place de l'observatoire de l'INPPLC passe nécessairement par une tâche primordiale qui consiste à dresser un état de lieux sur l'existence d'observatoires et des structures similaires au niveau national et de réaliser un benchmark au niveau international. En effet, le benchmark s'impose actuellement comme l'une des méthodes efficaces visant à améliorer la performance. Il vise à adopter et/ou adapter les pratiques jugées les meilleures, en vue de rassurer et de contribuer à améliorer le rendement. Il est basé sur une démarche destinée à comparer entre des modèles et choisir les bonnes pratiques.

Cette technique forte utilisée dans les milieux institutionnels permet de jumeler les efforts des uns et des autres et de reconnaître la valeur ajoutée des réalisations. Dans une optique de recherche de réussite, le benchmark est utilisé à des fins de résultats et d'apprentissage sur les bonnes pratiques qui amènent un impact positif.

Les membres de l'équipe projet ont effectué une première recherche exploratoire en vue de proposer une sélection d'observatoires et structures similaires qui peuvent être considérés comme des expériences réussies en matière de prévention et de lutte contre la corruption. Certes, il existe des expériences fructueuses mais l'accès à des rapports et des documents institutionnels n'est pas facile et la démarche peut s'avérer difficile à réaliser, voire infructueuse. Il existe une littérature abondante sur les observatoires de la corruption mais moins de données sur des modèles complets d'observatoires et de structures similaires réussis.

Le benchmark envisagé vise à prendre connaissance des bonnes pratiques et les expériences réussies des observatoires sur la corruption pour enrichir notre projet de mise en place de l'observatoire de l'INPPLC. Cette démarche est préconisée pour éviter les pièges courants et les difficultés rencontrées et pour améliorer les résultats.

Il est entendu que le benchmark ne servira pas pour calquer les expériences des autres organismes sur notre projet. Nous convenons que chaque expérience a ses propres spécificités et ne peut se substituer à d'autres expériences. Le cadre de réalisation et d'implantation ainsi que les utilisateurs/cibles visés varient et ne peuvent être identiques. Par contre, le fait de disposer d'une variété d'observatoires permet de gagner en temps et en efforts, ce qui est positif et rentable.

I.1.1. Au niveau national

Le seul observatoire sur la corruption qui existe au Maroc est celui de Transparency Maroc qui a été créé par Transparency Maroc en 2007, avec l'appui financier de l'ambassade des Pays-Bas au Maroc. L'Observatoire a ensuite bénéficié d'un financement de la délégation de l'Union Européenne au Maroc, pour une durée de deux années (février 2011-janvier 2013), puis du soutien financier de Transparency International.

L'Observatoire est actuellement soutenu par l'ambassade de Grande Bretagne à Rabat dans le cadre du programme Arab Partnership. Il a pour mission de :

- assurer l'information et la documentation sur la corruption et la gouvernance ;
- promouvoir la transparence et la bonne gouvernance au Maroc ;
- renforcer les capacités de la société civile.

Cet observatoire a pour objectifs :

- élaborer un instrument efficace d'observation et de suivi du phénomène de la corruption;
- constituer une base de données sur le phénomène de la corruption ;
- formuler des propositions à partir d'une observation concrète des théories et pratiques documentées ;
- permettre à la société civile d'être un acteur efficace dans le suivi et l'évaluation des politiques publiques au niveau local et régional.

Malheureusement, mise à part quelques informations concernant ses missions et ses objectifs, la rubrique réservée à l'observatoire de la corruption et du développement de la transparence dans le site web de Transparency Maroc ne diffuse pas les informations relatives à sa composition, ses structures et son mode de fonctionnement.

En ce qui concerne ses activités de collecte, de classification et de traitement des informations sur la corruption, la transparence et la bonne gouvernance au Maroc, les publications de l'observatoire se limitent aux revues et les rapports de presse et les données statistiques sont collectées de la presse et ne reflètent en aucun cas la réalité de la corruption tant au niveau national que sectoriel.

I.1.2. Au niveau international

La recherche sur le web des observatoires au niveau international a permis de trouver les informations concernant ces structures pour les pays suivants :

- Europe
- Amérique Latine
- France
- Suisse
- Cameroun
- Congo Brazzaville
- Tunisie
- Bénin
- Burundi

Les informations recherchées pour ces observatoires ont été structurées selon le canevas ci-dessous :

Pays	Dénomination	Structure de rattachement	Date de création	Composition	Principales Missions
Europe	European Corruption Observatory	Transparency International EU	Créé par Transparency International EU en partenariat avec Journalism fund. Le projet est financé par la Commission européenne	Non précisée	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'Observatoire européen de la corruption est une base de données en ligne, actuellement en phase bêta, qui rassemble des articles de presse sur des cas de corruption dans l'Union européenne. Cet outil en ligne vise à sensibiliser l'opinion publique aux tendances de la corruption transfrontalière et permet aux citoyens, aux journalistes et à la société civile de rechercher et d'accéder aux articles sur les affaires de corruption publiés par différentes sources médiatiques. ■ La base de données rassemble actuellement des articles de presse de médias en ligne gratuits basés en République tchèque, en Hongrie, en Irlande, aux Pays-Bas, en Lettonie, en Lituanie, en Roumanie, en Slovaquie et au Royaume-Uni.
Europe	La Direction de la société de l'information et de la lutte contre la criminalité	Conseil de l'Europe	Non précisée	Non précisée	<ul style="list-style-type: none"> ■ La Direction de la société de l'information et de la lutte contre la criminalité est responsable de l'action du Conseil de l'Europe dans le domaine des médias et de la société de l'information, et de la lutte contre la criminalité. ■ Sa mission englobe des activités normatives, de suivi et de coopération sur un large éventail de questions, dont la liberté d'expression, la protection des données, la gouvernance d'internet, la cybercriminalité, le droit pénal, la lutte contre la criminalité économique, la corruption, le blanchiment de capitaux, ainsi que la lutte contre le trafic de drogues et la toxicomanie. ■ Elle se charge de promouvoir la transparence et la bonne compréhension du fonctionnement des secteurs de l'audiovisuel en Europe d'un point de vue économique et juridique.

Amérique Latine	Association Civile pour l'Égalité et la Justice (ACIJ)	Société civile	Fondé en 2002	Non précisée	<ul style="list-style-type: none"> ■ organisation apolitique, sans but lucratif, dédiée à la défense des droits des groupes les plus défavorisés de la société et le renforcement de la démocratie en Argentine. ■ ACIJ a pour objectifs de défendre la mise en vigueur de la Constitution Nationale et les principes de l'état de droit, promouvoir l'accomplissement des lois qui protègent les groupes désavantagés et l'éradication de toute pratique discriminatoire, ainsi que contribuer au développement des pratiques participatives et délibératives de la démocratie. ■ Elle participe aussi au renforcement et à l'assainissement des institutions argentines.
Suisse	Observatoire du Crime Organisé	Association : société civile	Février 2001	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE qui est le plus haut niveau décisionnel et regroupe tous les membres ■ Le COMITE EXECUTIF gérant les affaires courantes de l'association et élu par l'Assemblée générale. ■ Les BOARDS sont des groupes spécifiques de membres créés pour gérer un sujet, un événement, une publication, un projet, etc. ■ Les PARTENAIRES sont formellement sortis de la structure mais sont constamment impliqués dans les différents projets de l'OCO. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ mettre en place les conditions nécessaires à la constitution d'un Observatoire Universitaire du Crime Organisé ■ récolter les fonds destinés à la constitution du capital initial de sa création, ■ mettre en œuvre les bases de la banque de données constituée de sources ouvertes traitant du crime organisé et de la corruption, ■ constituer avec d'autres partenaires une société d'exploitation de la banque de données ■ réaliser, publier et diffuser des documents graphiques, sonores, audiovisuels sur tout support, ■ organiser des conférences, séminaires et colloques ayant trait à la criminalité organisée et à la corruption, ■ collaborer et créer des synergies avec des institutions locales, nationales ou internationales œuvrant dans le même esprit. ■ intervenir dans les débats publics et privés afin de promouvoir les bonnes pratiques et la sensibilisation aux risques criminels et en faveur de la légalité ■ développer et réaliser des mandats de recherche et d'analyse pour des institutions publiques ou privées.

France	Observatoire de la corruption	Association d'utilité publique «Contribuables Associés »	Avril 2016	Non précisée	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informer et mobiliser les citoyens ; ■ Surveiller et analyser l'argent public (dépenses, contributions fiscales, recettes...); ■ Œuvrer pour la transparence de la vie publique à travers la publication en ligne de toute actualité se rapportant à la corruption (portail dédié) ; ■ Emission de propositions sous formes de publications et d'articles pour la moralisation de la vie publique ;
Cameroun	Observatoire de lutte contre la corruption	Gouvernement du Cameroun	Janvier 2000	15 Membres, dont le Premier Ministre	<ul style="list-style-type: none"> ■ Enquêter sur la corruption politique ; ■ Organiser des initiatives anti-corrruption ; ■ Diriger les efforts du Gouvernement dans le domaine de la lutte contre la corruption ;
Congo-Brazzaville	Observatoire anti-corrruption	Commission nationale de lutte contre la corruption, présidée par le Chef de l'Etat Congolais	2007 (dissous en septembre 2018)	Non précisée (l'Observatoire est remplacé par la Haute Autorité de Lutte Contre la Corruption)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réprimer les actes de corruption (transmissions des dossiers au parquet pour poursuites) ; ■ Lancer des actions de prévention de la corruption ;

Tunis	Observatoire universitaire de la lutte contre la corruption et de la bonne gouvernance	Institut Supérieur de Gestion de Gabes	Avril 2018	Représentants de l'Université de Gabes (Convention de partenariat avec l'Instance Nationale de Lutte Contre la Corruption)	<ul style="list-style-type: none"> Effectuer des études dans le domaine de la bonne gouvernance ; Réaliser des travaux de recherche dans le domaine de la lutte contre la corruption
Bénin	Néant (Organisme autonome et indépendant)	Néant (Organisme autonome et indépendant)	Septembre 2004	19 membres issus d'institutions regroupant des représentants de l'Etat, de la Société civile et du secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> Rechercher et analyser les faits de corruption ; Se saisir des dossiers de corruption et mener des investigations en la matière ; Collecter des données sur le domaine de la corruption ; Protéger les témoins de corruption ; Production d'un rapport annuel qui est transmis à toutes les institutions.
Burundi	Observatoire de la lutte contre la corruption et les malversations économiques (OLUCOME)	Néant (Organisme autonome et indépendant)	Fondé en 2002	Non précisée	<ul style="list-style-type: none"> L'OLUCOME « cherche à asseoir dans les secteurs de la vie tant nationale qu'internationale une culture de transparence et une éthique de bonne gouvernance ainsi que le bannissement de toute forme de corruption et de malversations économiques ». L'OLUCOME s'est fixé l'objectif global de combattre la corruption et les malversations économiques et financières au Burundi en vue de contribuer à la promotion de la bonne gouvernance. L'OLUCOME intervient à travers les axes dénonciation; suivi budgétaire; enquête et contentieux; législation, formation, information, sensibilisation, saisine des juridictions, développement du partenariat et protection de l'environnement.

Nigeria	Observatoire de la corruption	Néant (Organisme autonome et indépendant)	Non précisée	Equipe composée de différentes personnes des milieux éducatifs et professionnels (y compris les gestionnaires, l'ingénierie et la technologie, les sciences politiques, le droit, les relations internationales et la philosophie)	<ul style="list-style-type: none"> Les objectifs principaux sont de promouvoir la bonne gouvernance, sensibiliser sur les maux de la corruption, développer et déployer des outils essentiels pour la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption, organiser des programmes de sensibilisation et élaborer des normes en matière d'éthique et de bonne gouvernance. Il propose des services de conseil et de formation en matière de lutte contre la corruption. Nous aidons les entreprises et les agences gouvernementales à élaborer et à mettre en œuvre des politiques et des processus anti-corrupcion conformes aux restrictions légales et aux meilleures pratiques internationales.
---------	-------------------------------	--	--------------	--	---

L'analyse de ce tableau a permis de faire ressortir le constat suivant :

- Le manque d'information sur les observatoires de la corruption en général.
- La nécessité de faire la distinction entre trois (03) types d'observatoires :
 - Des observatoires qui ont des missions des agences anticorruption dont la mission principale consiste à aider les personnes, morales ou physiques, qui y sont confrontées à prévenir et à détecter les atteintes à la probité (faits de corruption, de trafic d'influence, de concussion, de prise illégale d'intérêt, de détournement de fonds publics et de favoritisme).
 - Des observatoires comme étant des organes des agences anticorruption qui ont pour mission de collecter, analyser, produire et diffuser l'information en relation avec la probité, l'intégrité, la transparence, la prévention et la lutte contre la corruption...
 - Des observatoires qui sont des portails d'information (base de données) sur la corruption et autres informations qui s'y rapportent, notamment l'évaluation des politiques publiques en la matière.
- Les structures de rattachement se partagent entre le gouvernement, la société civile et le monde universitaire.
- La plupart des observatoires ont une mission principale qui consiste à collecter, analyser et diffuser de l'information sur les thématiques en relation avec l'intégrité, la transparence, la corruption et l'éthique.
- Un certain nombre d'observatoires proposent des services de formation et sensibilisation sur la corruption au profit de toutes les parties prenantes : secteur public, secteur privé et la société civile.
- Les premiers observatoires ont été créés dans le début des années 2000.
- Manque d'information concernant la composition de ces observatoires et leurs modes de fonctionnement.

I.2. Identification des principales sources d'informations/données ainsi que les canaux, veille, séminaires et ateliers...

Dresser un tableau plus précis de la situation en matière de prévention et de lutte contre la corruption, s'attaquer à la fois aux questions des causes et des conséquences de la corruption, identifier à un stade précoce les nouvelles tendances, mettre en commun des informations objectives sur les bonnes pratiques afin de planifier et d'organiser les interventions et, enfin, fournir aux décideurs les éléments nécessaires pour concevoir et évaluer des stratégies

nationales et sectorielles en matière de prévention et de lutte contre la corruption, tels sont quelques-uns des défis qui seront relevés par l'Observatoire de la corruption institué auprès de l'Instance National de Probité de Prévention et de Lutte contre la Corruption (INPPLC).

Dans cette perspective, l'observatoire de l'INPPLC jouera un rôle crucial, car les données et informations qu'il fournit constitueront la pierre angulaire de tout système d'observation de la corruption.

I.2.1. Collecte de l'information : catégorisation et classification des données, veille, séminaires et ateliers...

I.2.1.1 Collecte des données quantitatives et qualitatives

Le rôle de l'observatoire sera de regrouper toutes les informations disponibles pour dresser un tableau national. Pour ce faire, l'observatoire doit commencer par identifier les informations disponibles afin de créer un «état des lieux de l'information», document qui identifie et classe les fournisseurs d'informations et les organismes partenaires potentiels.

Le travail de l'observatoire consiste en partie à «examiner minutieusement» les sources nationales d'informations liées à la corruption afin d'identifier les points forts et les lacunes.

A partir des partenaires et des fournisseurs de données potentiels répertoriés dans «l'état des lieux de l'information», un réseau national d'information sur la corruption est constitué; lequel représente le savoir-faire «dans le domaine» et sous-tend, en dernière analyse, la qualité des résultats obtenus par l'observatoire. Pour pouvoir recueillir, produire, analyser et diffuser régulièrement des informations, l'observatoire doit établir un réseau durable capable de s'améliorer en permanence.

L'une des principales tâches de l'observatoire consiste à établir un réseau national d'information sur la corruption à l'aide des partenaires et des ressources identifiés dans «l'état des lieux de l'information».

Le phénomène de la corruption et son incidence sur la société changent constamment, de même qu'évoluent en permanence la science, ainsi que la connaissance et la compréhension que nous avons du phénomène de la corruption. Aussi les tâches demandées au réseau d'information sur corruption doivent-elles s'adapter au changement. Autrement dit, le développement du réseau et les tâches y afférentes s'inscrivent dans un processus continu qui représente l'activité principale et la plus intense de l'observatoire.

Une tâche fondamentale est d'assurer la liaison avec les fournisseurs d'informations et de données, ainsi que d'inciter ces partenaires à participer et à contribuer au réseau national d'information sur la corruption.

Autre aspect permanent du développement de ce type de réseau: les constants efforts à déployer pour améliorer la base de connaissances. Il peut s'agir d'améliorer des processus et des normes nationales de communication déjà en place, et/ou d'établir de nouvelles sources d'information. Dans cette perspective, la capacité à mobiliser l'attention pour améliorer le réseau national de collecte de données est extrêmement utile.

L'observatoire doit posséder un personnel doté d'excellentes compétences de communication et de négociation ainsi que d'une capacité démontrée à créer un consensus.

Pour gérer les sources de données dans tous les secteurs et pour gérer un réseau d'informations efficace, le plus difficile pour les fournisseurs de données, tant pour réduire l'offre que la demande, est d'apprendre à coopérer et à partager les informations avec des professionnels opérant dans différents secteurs, et dont les objectifs, les cultures et les traditions diffèrent.

Pour l'observatoire, le plus difficile est de maintenir une constante et mutuelle interconnexion entre les réseaux d'information liés à l'offre et à la demande, de manière à offrir une valeur ajoutée à tous les partenaires et à être logistiquement viable.

La fonction de l'observatoire ne se limite pas à la collecte des informations et des données existantes; il joue aussi un rôle essentiel pour assurer le suivi de toutes les données et pour promouvoir l'amélioration de leur qualité parmi ses partenaires, soit en apportant un soutien technique et/ou méthodologique, soit en réunissant des experts nationaux capables de renforcer la fiabilité et la validité des données d'année en année.

L'observatoire doit organiser et gérer la mémoire des données disponibles, notamment en créant une capacité scientifique et méthodologique pour la collecte et l'analyse des données, pour l'assurance de la qualité et pour le développement des capacités en interne et au sein du réseau.

Ainsi pour l'observatoire de l'INPPLC, il est nécessaire de prendre en considération les éléments répertoriés dans le tableau suivant :

Catégories d'informations à collecter / produire	Sources
Catégorie 1: informations sur la corruption, l'intégrité, la gouvernance et les sujets qui s'y rapportent :	
Analyses de l'environnement national et international en relation avec la corruption et les sujets qui s'y rapportent: aspects socio-économiques, politiques, institutionnels...	Analyses des organismes nationaux et internationaux
Cadre législatif national et international en relation avec la corruption: lois - règlements - décisions - conventions et autres instruments internationaux..)	A collecter et à analyser: Internet ou auprès des institutions concernées

Informations générales sur la corruption : niveau global - risques - manifestations - causes - conséquences - réactions des citoyens et des entreprises - - lien avec d'autres problématiques socioéconomiques.....	Enquêtes nationales + études/enquêtes/analyses des organismes nationaux et internationaux (TM - BM - OCDE...)
Analyses détaillées de la corruption, de l'intégrité, de la gouvernance et des différents dysfonctionnements qui s'y rapportent	Etudes et analyses spécifiques à mener ou à collecter auprès des organismes nationaux et internationaux (TM - TGR - BAM - BM - OCDE - CDE...) ==> études et rapports existants (ex. organismes de contrôle et d'inspection)
Analyses thématiques et/ou sectorielles: ex. corruption dans les marchés publics - gouvernance des collectivités locales - éthique dans l'administration...	Etudes et analyses spécifiques à mener ou à collecter auprès des organismes nationaux et internationaux (TM - TGR - BAM - BM - OCDE - CDE...) + études sectorielles
Statistiques et données chiffrées: plaintes/dénonciations - cas de corruption détectés - cas de corruption poursuivis - jugements appliqués - dysfonctionnements relevés par type de corruption + fréquence...	Rapports, tableaux de bord et analyses de la Justice et des organismes de contrôle et d'inspection + données à collecter auprès des Inspections et des institutions habilitées à recevoir les plaintes et les dénonciations
Dysfonctionnements majeurs liés à la gouvernance, à l'intégrité, à l'éthique... dans les organismes publics et privés	Rapports des organismes de contrôle et d'inspection + études spécifiques

Informations de base pour les citoyens et les administrations

Principes et valeurs d'éthique, d'intégrité et de bonne gouvernance: explication et détail des concepts	A synthétiser et à diffuser
Droits et obligations des citoyens et des entreprises	Constitution + charte des services publics
Informations sur les procédures administratives	Lien avec le portail "Servicepublic.ma" ou autres sources d'information disponibles
Guides et outils: procédures administratives - droits et obligations - voies de recours - protection des témoins et des dénonciateurs...	A élaborer sur la base des éléments précédents
Données, information et outils de sensibilisation	Enquêtes et études INPPLC + Etudes et analyses des organismes internationaux + bonnes pratiques internationales ==> à contextualiser et à diffuser dans le cadre de campagnes ou autres canaux...

Catégorie 2: politiques et pratiques nationales en relation avec la corruption, l'intégrité, la gouvernance et les sujets qui s'y rapportent

A- Politiques et pratiques nationales :

Informations détaillées sur le contenu, le déroulement, l'impact, la gouvernance et la gestion des politiques, stratégies, plans d'action, mesures en relation avec l'intégrité, la gouvernance et l'anti-corruption mises en œuvre par des organismes publics, privés ou en partenariat avec les organismes internationaux et les bailleurs de fonds (incluant leurs stratégies propres) ==> supervision - coordination - suivi - évaluation...	A collecter auprès des institutions concernées ou sur l'Internet si disponibles
Informations sur les stratégies, les plans d'action et les réalisations des Instances de bonne gouvernance	A collecter auprès des institutions concernées ou sur l'Internet si disponibles

B- Gestion des deniers publics :

Données détaillées sur le budget de l'Etat: dépenses (marchés - commandes...) et recettes au niveau des administrations et des collectivités locales (détails financiers - prestataires - délais d'exécution - retards - audits/contrôles...)	Accès GID ou à collecter régulièrement auprès des institutions concernées ==> mécanismes automatiques d'échange/de collecte d'information
Données détaillées sur les budgets et le financement des partis politiques	A collecter régulièrement auprès des institutions concernées ==> mécanismes automatiques d'échange/de collecte d'information
Données détaillées sur la gestion des subventions / dons et aides financières reçus d'organismes internationaux, des états ou des bailleurs de fonds.	A collecter régulièrement auprès des institutions concernées ==> mécanismes automatiques d'échange/de collecte d'information

C- Voies de recours :

Informations détaillées sur les différentes voies de recours et canaux de réception des plaintes et des dénonciations (Ckikaya.ma - Justice - organismes de contrôle et d'inspection - Médiateur - CNCP - autres commissions et observatoires (à identifier...) ainsi que sur les procédures en vigueur	A collecter et à diffuser
Informations sur les mécanismes et les moyens de protection des témoins et des dénonciateurs des cas de corruption	A collecter et à diffuser
Statistiques détaillées sur les plaintes et les dénonciations en relation avec la corruption	Centralisation des plaintes et des dénonciations sur les cas de corruption reçues par les différentes parties prenantes et à travers les différents canaux + analyse statistique et élaboration de synthèses et de tableaux de bord
Informations sur les sanctions, les poursuites judiciaires et les changements intervenus suite aux plaintes et aux dénonciations	A collecter régulièrement auprès des institutions concernées ==> mécanismes automatiques d'échange/de collecte d'information
Informations sur la satisfaction des citoyens des résultats des plaintes et des dénonciations	Etudes et enquêtes à mener + intégration de mécanismes d'évaluation automatiques dans les mécanismes de plaintes existants

Identification des types d'informations à collecter par utilisateur/destinataire

Sources	Les types d'informations à collecter
Administration Publique	<p>Des informations pertinentes sur la corruption au Maroc sont disponibles, provenant de plusieurs institutions publiques telles la Cour des Comptes, l'Inspection Générale des Finances, l'Inspection Générale de l'Administration Territoriale, le ministère de la Modernisation des Secteurs Publics, le ministère de la Justice ou le Médiateur.</p> <p>Mesures spécifiques de prévention et de lutte contre la corruption</p> <p>L'Instance devrait d'abord rassembler des informations sur les programmes et mesures de prévention et de lutte contre la corruption déjà en place dans certains ministères et institutions publiques (voir chantier 1)</p> <p>Plaintes et doléances</p> <p>La collecte devrait également concerner par priorité les informations de nature à sous-tendre son analyse de risques de la corruption au Maroc. Les informations visées sont les plaintes de citoyens, mais aussi celles des entreprises ou de la société civile, y compris et surtout celles qui parviennent à l'INPPLC.</p> <p>Rapports d'inspection</p> <p>Les rapports d'inspection de l'IGF mais aussi ceux des inspections propres à chaque ministère (IGM) sont précieux pour étayer l'analyse de risques de l'INPPLC. Il en va de même des rapports de la Cour des Comptes et des Cours régionales, qui constituent une masse d'informations pertinentes à traiter. Tant pour les rapports d'inspection que pour ceux de la Cour et des Cours régionales des comptes, il ne faudrait surtout pas négliger de prendre connaissance et d'analyser les suites qui ont été données à ces rapports de contrôle internes et externes. Le suivi reflète leur impact effectif sur la prévention et la lutte contre la corruption. Il contribue à évaluer et à mettre en évidence la volonté réelle de combattre la corruption.</p> <p>Statistiques et données provenant des institutions publiques</p> <p>Les données sur les marchés publics de la TGR et les statistiques sur les affaires de corruption dans les marchés publics de la Cour Spéciale de Justice. L'INPPLC devrait s'adresser à toutes les institutions pour obtenir les données statistiques existantes et si possible déjà traitées, voire analysées.</p> <p>Les données relatives aux sanctions</p> <p>Les données relatives aux sanctions – plaintes, poursuites, cas classés, durées des procédures, prescriptions, sanctions disciplinaires au niveau du ministère, sanctions pénales, etc. – méritent que l'Instance leur accorde une attention toute particulière. Et il est tout aussi important de repérer où ces données ne sont pas disponibles.</p> <p>Même si l'Instance est chargée de prévention, et non de répression, il ne faut pas perdre de vue que l'une des stratégies les plus efficaces pour prévenir la corruption est d'appliquer des sanctions adéquates.</p> <p>L'information relative à la bonne gouvernance</p> <p>Il est essentiel pour l'INPPLC d'évaluer dans quelle mesure l'environnement politico-économique est propice au renforcement de la bonne gouvernance et donc à la prévention de la corruption. Néanmoins, au risque de s'y noyer, il semble que l'INPPLC ne devrait retenir de l'information relative aux mesures de bonne gouvernance que celle directement utile à des actions de prévention de la corruption. Il semble, dès lors, que les informations relatives notamment aux cas d'abus de biens sociaux et de redressement assez fréquents, et disponibles auprès des tribunaux de commerce, sont à collecter par l'Instance.</p> <p>Par ailleurs, il faudrait dépasser une approche strictement pénale des phénomènes de corruption et aborder les problèmes d'éthique et de déontologie. Et il conviendrait de les aborder dans les secteurs tant public que privé afin de stimuler partout une culture d'intégrité.</p>

Organisations
du secteur
privé et de la
société civile

Les actions de prévention et de lutte contre la corruption, initiées par le secteur privé, les organismes professionnels ou par des organisations de la société civile, constituent une autre source d'informations pour l'INPPLC.

Données du secteur privé

La Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), notamment à travers sa Commission de lutte contre la corruption, a lancé une initiative visant à établir des pactes d'intégrité entre opérateurs d'un secteur et la commission, afin d'y prévenir la corruption, d'y établir de haut standards d'éthique et de gouvernance, et de développer des plans d'action spécifiques. Ces informations pourraient par exemple être confrontées aux données de la TGR.

Données émanent de la société civile

Les organisations de la société civile sont nombreuses et de natures très diverses au Maroc. Quelques-unes jouent un rôle important en matière de prévention et de lutte contre la corruption, notamment des associations actives en matière de droits humains. Transparency Maroc, qui se consacre à la lutte contre la corruption, a créé en 2007 un 'Observatoire national de la corruption et du développement de la transparence' qui a pour objectif de collecter, traiter et promouvoir l'information sur la corruption, la gouvernance et la transparence. L'information qu'il produit, et que l'Instance devra vérifier, peut contribuer à informer sur la perception que la société et les médias marocains ont de la corruption.

1.2.1.2 Analyse, traitement et interprétation des informations collectées

Les informations recueillies via le réseau d'information exigent un traitement préalable pour être utilisables. À cette fin, l'observatoire associe généralement la capacité analytique du personnel de l'observatoire à celle d'experts nationaux.

Progressivement, l'observatoire développe son expertise à fournir une interprétation et une analyse scientifique rigoureuse, impartiale et solide des données collectées, et à la synthétiser dans des rapports (ou autres articles et publications) structurés. Autrement dit, l'observatoire fait office de « passeur de savoir », expliquant les données à ceux qui ont besoin de les comprendre.

L'analyse et l'interprétation des informations collectées doivent, en particulier:

- vérifier la cohérence et la compatibilité des données collectées;
- examiner les informations contextuelles nécessaires à une interprétation correcte des données;
- analyser et interpréter les informations en concertation avec ceux qui les ont fournies;
- intégrer des informations provenant de différentes sources et couvrant plusieurs secteurs, afin d'offrir un panorama éclairant sur la situation en matière de corruption.
- pour mener ces activités à bien, l'observatoire doit coopérer avec des institutions nationales et d'autres experts, afin d'assurer;
- la construction progressive d'une représentation commune et globale de la situation en matière de corruption dans le pays concerné;
- la validité et la fiabilité des analyses et des conclusions;
- la propriété partagée des résultats par tous les partenaires impliqués.

Tableau : Traitement de l'information collectée

Traitement de l'information collectée	Objectifs
Mode de collecte : rassembler les données dispersées	<p>Il est important de lancer et d'organiser la collecte d'informations selon les besoins et les objectifs poursuivis par la création de la base de données. En d'autres termes, l'Instance doit fixer des stratégies de collecte. Les données dispersées doivent être rassemblées surtout afin de permettre de les analyser.</p> <p>De façon générale, la collecte d'information, faite directement par l'INPPLC, ne devrait pas être la règle. Les données doivent lui être fournies par les services publics centraux et locaux, et par les instances privées. Il y a lieu de favoriser la responsabilisation du service public chargé de la politique, en cohérence avec les principes du contrôle interne. Le contrôle n'est pas le propre des services d'inspection, chaque agent doit collaborer. Il ne paraît pas inutile que l'Instance rappelle ce principe de gestion de la performance à ses interlocuteurs. La formule qui consisterait à s'adresser uniquement aux inspecteurs dans chaque ministère, au collège des inspecteurs ou à l'IGS, ne paraît dès lors pas la voie à privilégier dans une optique de succès à long terme. Notons aussi, par ailleurs, les risques potentiels liés à la compétition entre services d'inspection, et à leurs niveaux divergents de compétence.</p> <p>Exceptionnellement, si des informations déterminantes ne sont pas produites pour des études et enquêtes sur des thèmes transversaux, l'Instance initiera la collecte, par exemple par le biais d'un sondage auprès des ménages. Toutefois, ces sondages publics pourraient aussi être dirigés par le ministère de la Modernisation des Services Publics. Il y a lieu de fixer au préalable les champs de compétences respectifs. Si et lorsqu'elle initie ces études ou sondages de nature transversale, l'Instance pourra les réaliser directement ou les faire exécuter par des universités ou des cabinets d'étude.</p>

<p>Évaluer, compléter et améliorer les données</p>	<p>Après avoir recherché et collecté les informations pertinentes auprès de ceux qui les détiennent, il faut opérer les regroupements adéquats entre données de sources différentes. Il s'agit ensuite de compléter et d'améliorer ces données, avant même une vérification plus approfondie de leurs contenus. Ce travail de base suppose établir une répartition des tâches entre les services qui fournissent les données et l'INPPLC. Il est nécessaire de définir qui vérifie in fine si les données sont complètes et si leur qualité est suffisante. Il existe un risque que les services qui ont produit des informations insuffisantes cherchent à se décharger sur l'Instance. Par conséquent, il paraît judicieux de fixer, dès le début et avec clarté, les orientations de principe sur 'qui' revoit les règles, collecte les données additionnelles, mène des enquêtes complémentaires.</p> <p>Dans certains cas, la première vérification, lors de la réception des données, peut être réalisée conjointement par l'Instance et le service concerné. Mais l'évaluation finale par l'Instance devrait toujours reposer sur les travaux de ses propres services. Étant donné la qualité potentiellement inégale des informations fournies, l'INPPLC devrait procéder systématiquement à des analyses de qualité.</p> <p>Les bonnes analyses de qualité intègrent une analyse de cohérence. Des recoupements de nature très diverse peuvent être effectués par l'Instance. On peut notamment confronter des mesures complémentaires – par exemple entre indicateurs subjectifs et objectifs. Ces mesures peuvent éclairer sur la situation réelle et orienter vers des réformes à mener. Illustrons cela par un exemple : selon un rapport d'inspection, le service inspecté répond à toutes les exigences de transparence, d'indépendance et d'autonomie budgétaire. Toutefois un sondage révèle que la plupart des citoyens le jugent incapable d'impartialité. Ce type de confrontation peut permettre à l'INPPLC de pousser l'analyse dans des domaines ou institutions qui, a priori, ne semblent pas présenter de risques de corruption. D'autres recoupements peuvent porter par exemple sur des données émanant de ministères différents.</p>
<p>Distinguer entre indicateurs objectifs (input), et indicateurs subjectifs (output)</p>	<p>Il paraît important d'insister sur la mise en relation des indicateurs d'input et d'output telle qu'évoquée ci-dessus, et aussi dans une perspective plus directement opérationnelle. Distinguer entre indicateurs objectifs (input) d'une part, fondés sur les ressources et les moyens mis en place, tels l'existence et la qualité des institutions de gouvernance et de prévention de la corruption, les réglementations, les procédures ; et les indicateurs subjectifs (output), d'autre part. Ceux-ci mesurent l'impact de la corruption sur la qualité de vie et les prestations publiques. Il s'agit d'utiliser ces mesures d'opinion publique, qui ne sont pas 'actionnables', qui n'indiquent ni la cause ni la solution, pour examiner les indicateurs objectifs qui y correspondent et sur lesquels on peut agir. Il est important d'associer ces deux types d'indicateurs pour observer un impact effectif sur la corruption. Il faut tenter d'éviter les actions qui visent à lutter contre la corruption mais qui ne sont pas, faute d'une analyse adéquate des mécanismes, suivies d'effets. Il ne faut toutefois pas s'attendre pour autant à ce que des actions efficaces se traduisent rapidement par un écart important dans les indices de perception de la corruption. Les perceptions changent lentement.</p>

I.2.1.3 Communication et diffusion des résultats

Communiquer et diffuser les résultats de ses analyses, telle est la tâche essentielle de l'observatoire de la corruption. Aussi doit-il élaborer une stratégie de communication qui contribue à répondre aux besoins existants, tout en tenant compte des besoins futurs d'une manière proactive adaptée à ses différents publics.

En définitive, les rapports divers contribuent à justifier l'existence de l'observatoire; ils sont l'une des principales raisons justifiant son financement par des autorités nationales et des organisations internationales.

Dans la majorité des cas, la principale publication produite annuellement par l'observatoire sera un rapport national ou un résumé des derniers développements survenus dans la situation nationale. Il est tout particulièrement important que l'observatoire fournisse une fois par an des informations actualisées sur la situation nationale, tant à des fins nationales qu'internationales.

Outre le rapport national, l'observatoire peut aussi être appelé à produire des rapports sur des études ad hoc et à fournir des éléments factuels pour l'évaluation des stratégies et des plans d'action intervenant à l'échelon national.

Autres publications possibles: des rapports spéciaux sur des questions spécifiques liées à la corruption et présentant un intérêt national, des articles scientifiques à paraître dans des revues professionnelles, des revues périodiques et hors-série, des communiqués de presse et des outils de relations publiques avec les médias et, enfin, des publications numériques (sites web, listes de diffusion, etc.).

I.2.2. Production de l'information: analyses générales, études et enquêtes...

Pour que l'Instance puisse orienter correctement ses travaux, elle doit rechercher les causes de la corruption. Elle devrait à cette fin être correctement informée du contexte politico-économique général du pays et procéder à une analyse des données pertinentes et disponibles sur la bonne gouvernance – études et sondages. Mais l'Instance devrait aussi envisager de produire ces informations nécessaires afin de saisir les causes de la corruption, lorsqu'elles n'existent pas.

Dans ce contexte, il est important que l'INPPLC donne l'exemple, serve de bonne pratique aux autres services publics. Ainsi un code d'éthique, un mécanisme de gestion des situations de conflits d'intérêts simple à appliquer, des procédures transparentes de recrutement et de passation de marchés sont à finaliser au sein de l'INPPLC. Ces bonnes pratiques devraient figurer en bonne place parmi les informations fournies par l'Instance sur les façons de prévenir la corruption.

Enquêtes sur des thèmes transversaux et études sectorielles

Afin de proposer, suivre et évaluer les stratégies de prévention et de lutte contre la corruption, l'INPPLC devrait disposer d'études et d'enquêtes sur des thèmes transversaux. Il y a lieu de s'appuyer aussi sur des études sectorielles. Partant du principe qu'il y a lieu de stimuler, chaque fois que cela est possible, une collecte menée directement par le service compétent et responsable, l'INPPLC pourrait prendre l'initiative de réaliser directement ou de faire réaliser les études de nature transversale, mais devrait vérifier d'abord pour les études sectorielles si elles ne peuvent être confiées au ministère compétent.

Enquête et Sondage d'opinion national

Le sondage d'opinion national est souvent le premier instrument de mesure de la corruption qu'utilisent les organismes qui sont chargés de la prévention et de la lutte contre la corruption. Le sondage interroge les citoyens, le secteur public, le secteur privé, sur leurs expériences et perception du niveau de corruption dans des institutions particulières. Le sondage « Carte de la Corruption » mené en Lituanie en 2008 (effectué par une ONG auprès des citoyens, fonctionnaires et chefs d'entreprise) ou le sondage « la voix des gens » mené au Ghana en 2005 (auprès de citoyens des zones urbaines), fournissent des exemples de sondages d'opinion ciblés sur un seul pays. Ces sondages ont révélé les perceptions sur le degré de corruption.

Comme mentionné ci-dessus, l'INPPLC pourrait commencer par s'appuyer sur des sondages déjà effectués par des organisations de la société civile ou par la CGEM. Mais elle pourrait également effectuer ses propres sondages qui cibleraient des groupes de population plus spécifiques. Ainsi, ces sondages d'opinion pourraient inclure des sous-indicateurs prenant en compte l'opinion de populations désavantagées telles les femmes, les ruraux et les plus pauvres.

Ces différents types de sondages organisés au niveau du pays complèteraient les sondages internationaux, en général pas assez détaillés pour soutenir des actions concrètes de prévention de la corruption.

Information sur les conséquences de la corruption

L'information sur les conséquences néfastes des faits de corruption devrait aussi être intégrée à la base parce qu'elle constitue la meilleure motivation pour combattre ces faits. C'est en montrant les effets dévastateurs du phénomène sur la pauvreté, le développement économique et la santé, que l'on convainc le mieux de la nécessité de prendre des mesures de prévention et de répression. L'Instance pourrait fournir aux médias des analyses et des exemples du cheminement qui va de l'acte de corruption à ces fléaux qui atteignent surtout les citoyens les plus faibles.

I.2.3. Identification et définition des cibles et utilisateurs/groupes d'utilisateurs et évaluer les besoins

Principales cibles	Besoins potentiels
Internes :	
Président de l'INPPLC Membres de l'Instance Secrétaire Général et personnel de l'Instance Corps d'investigateurs Experts/Consultants travaillant pour le compte de l'Instance	Identification des risques majeurs de corruption pour cibler les stratégies
	Maîtrise de l'environnement (en général): analyse de l'environnement et analyse de la corruption + cartographies des risques, statistiques, etc.
	Ciblage et priorisation des mesures anti-corruption
	Priorisation des partenariats
	Facilitation de la prise de décision
	Supervision, suivi, coordination et évaluation des politiques et pratiques nationales anti-corruption
	Fournir aux différentes catégories d'institutions et aux citoyens les informations nécessaires pour dynamiser la prévention et la lutte contre la corruption (participation citoyenne)
Fournir des recommandations et des avis au gouvernement et aux autres parties prenantes pour dynamiser/améliorer les efforts anti-corruption	
Externes (principales catégories et sous-catégories) :	
Gouvernement et Administrations publiques Etablissements et Entreprises Publics (EEP)	Elaboration / étude des projets de loi en relation avec la corruption
	Analyse de la corruption au niveau national, sectoriel, régional ou institutionnel et élaboration de cartographies des risques
	Mise en place de politiques et de stratégies de promotion de l'intégrité et de la bonne gouvernance + anti-corruption => connaissances techniques sur les méthodes et outils
	Suivi et évaluation des politiques et pratiques anti-corruption
	Coordination des efforts anti-corruption avec les différentes parties prenantes ==> informations sur le contenu et l'état d'avancement des politiques et pratiques
Collectivités territoriales	Analyse de la corruption au niveau national, sectoriel, régional ou institutionnel et élaboration de cartographies des risques
	Mise en place de stratégies et de mécanismes de promotion de l'intégrité et de la bonne gouvernance + anti-corruption => connaissances techniques sur les méthodes et outils

Parlement	Elaboration de la politique pénale relative à la corruption, l'intégrité, la gouvernance...
	Elaboration / étude / validation des propositions et/ou projets de loi en relation avec la corruption, la gouvernance...
	Suivi et évaluation des politiques et pratiques nationales anti-corruption
	Appréciation du rôle des différents acteurs dans la promotion de l'intégrité et l'anti-corruption
	Suivi et évaluation de la gestion des deniers publics (budgets - dépenses - recettes...)
Justice	Enquête sur les dysfonctionnements importants donnant lieu à des cas de corruption à grande échelle
	Application de la politique pénale relative à la corruption, l'intégrité, la gouvernance...
	Détection des présomptions de corruption ==> plaintes et dénonciations - médias - rapports des différents organismes de contrôle et d'inspection...
	Investigation et poursuite des cas de corruption
Organismes de contrôle et d'inspection	Analyse du cadre législatif + conformité avec les conventions internationales ratifiées + projections.
	Détection des présomptions de corruption ==> plaintes et dénonciations - médias - rapports des différents organismes de contrôle et d'inspection...
	Collecte des preuves et des éléments de facilitation d'enquêtes, investigations, audits, inspections...
	Investigation, inspection, audit relatifs à la corruption et aux dysfonctionnements qui s'y rapportent
	Alimentation des rapports et analyses propres avec des données fiables
Instances de gouvernance	Suivi et évaluation de la gestion des deniers publics (budgets - dépenses - recettes...)
	Coordination entre elles et avec les différentes parties prenantes
Partis politiques	Promotion de l'intégrité, l'éthique, la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption
	Renforcement de la participation citoyenne dans les efforts anti-corruption
Syndicats et organismes professionnels	Contribution à l'élaboration des programmes gouvernementaux et des plans d'action régionaux incluant les politiques et stratégies anti-corruption
	Contribution à l'élaboration, au suivi, à l'évaluation et à la mise en œuvre des politiques nationales anti-corruption (Art. 13 de la constitution)

Société civile Médias	Renforcement de la participation citoyenne dans les efforts anti-corruption
	Plaidoyer pour renforcer l'action anti-corruption au niveau national
	Diffusion des principes et des valeurs d'intégrité et d'éthique...
	Contribution à la détection des cas de corruption
	Suivi et évaluation des politiques et des pratiques nationales anti-corruption
	Suivi et évaluation de la gestion des deniers publics (budgets - dépenses - recettes...)
Secteur privé Organismes professionnels et fédérations	Compréhension de l'environnement général (lois - règles - initiatives...) en vue de se préparer à mettre en place des systèmes d'intégrité efficaces
	Mise en place de politiques et de systèmes d'intégrité et anti-corruption
	S'assurer du respect des règles de bonne concurrence entre entreprises privées ou dans le cas des marchés publics
	Contribution à l'élaboration des politiques et stratégies nationales et sectorielles anti-corruption et de bonne gouvernance
Organismes internationaux	Comprendre l'environnement général et s'assurer de la bonne gestion des prêts et des dons octroyés
	Mieux orienter les efforts de support technique et d'aide au développement
	Contribution au lobbying et à la pression pour la réalisation de réformes clés en la matière
Chercheurs et académiciens Etudiants	Dynamisation de la recherche dans les domaines en question et contribution générale aux efforts nationaux
	Sensibilisation et compréhension du phénomène
	Développement de contenu pédagogique et de méthodologies d'enseignement pour les sujets en relation avec la corruption, l'intégrité, la gouvernance...
Plaignants et dénonciateurs	Connaissance des voies et des procédures de recours et de plainte
	Information sur le résultat des recours, plaintes, poursuites...
	Connaissance des sanctions et des peines judiciaires
Citoyens	Connaissance générale de l'environnement et de la corruption: institutionnel, légal, efforts nationaux, classements...
	Connaissance des droits et des obligations vis-à-vis des administrations (et en général)
	Connaissance des moyens de participation aux efforts nationaux (associations - types de projets en cours ou planifiés...)
	Sensibilisation et éducation

I.2.4. Diffusion et contribution : évaluation des politiques et pratiques anticorruption, orientation, avis et recommandation...

INPPLC

La base de données doit lui permettre de dresser une cartographie des risques de corruption, par secteur d'activité aussi bien public que privé. Elle devra plus spécifiquement mettre en évidence les postes 'sensibles', ainsi que les procédures (telles l'octroi de marchés publics, la privatisation), domaines (judiciaire, police, partis politiques, octroi de permis et autorisation, services médicaux, travaux publics) et activités particulièrement exposés à la corruption.

Le pouvoir public (gouvernement et parlement)

La base de données constitue un appui à une politique effective de prévention et de lutte contre la corruption. La base devrait lui fournir un diagnostic objectif de la corruption au Maroc et des outils pour construire des réformes menant à des actions. Les données de l'INPPLC et leur évolution dans le temps, serviront aussi à en évaluer la mise en œuvre.

Les services publics

Ils sont des destinataires privilégiés des informations à diffuser par l'Instance. Ils pourront, sur la base d'informations fiables, être mieux informés et formés, et prendre des mesures appropriées, telles la réduction des 'lourdeurs' administratives ou la dématérialisation par le recours au NTIC, qui sont des mesures de nature à contrer la corruption.

Le secteur privé

Les entreprises privées bénéficieront aussi de ces informations, tant pour mieux contrôler leurs interactions avec les services publics jugés les plus à risque, que pour mieux maîtriser les risques de fraude en leur sein.

Le grand public et la société civile (individu et groupes organisés)

Ils constituent une catégorie importante de destinataires. La base doit leur fournir des informations à la fois neutres et perçues comme telles. Elles doivent être articulées de façon telle que le citoyen comprenne les causes, les conséquences, la dynamique du phénomène de la corruption et surtout les moyens de le combattre. La base de données devrait servir de référence et de motivation pour réclamer des actions des pouvoirs et services publics, et des entreprises. Sans doute conviendrait-il à cette fin de distinguer entre l'information aux organisations de la société civile travaillant directement à la prévention et à la lutte contre la corruption, et celle communiquée à la société civile dans son ensemble. Il est important également de souligner l'importance des médias pour sensibiliser les citoyens à la corruption et faciliter le contrôle social des actions des pouvoirs publics ; à cet égard le journalisme d'investigation joue un rôle primordial.

II. Elaboration d'une conception de la mise en place de l'observatoire

II.1. Proposition d'une structure adaptée permettant de mettre en œuvre les missions de l'observatoire telles que définies dans la loi

Il s'agit, dans cette phase, d'élaborer une première plateforme comprenant des propositions relatives aux principaux éléments de l'organisation et du fonctionnement de l'Observatoire National de la Corruption tel que prévu dans la loi (révisée) de l'Instance Nationale de Probité, de Prévention et de Lutte contre la Corruption.

Cette plateforme est modulable et peut être facilement adaptée à la vision finale du top management.

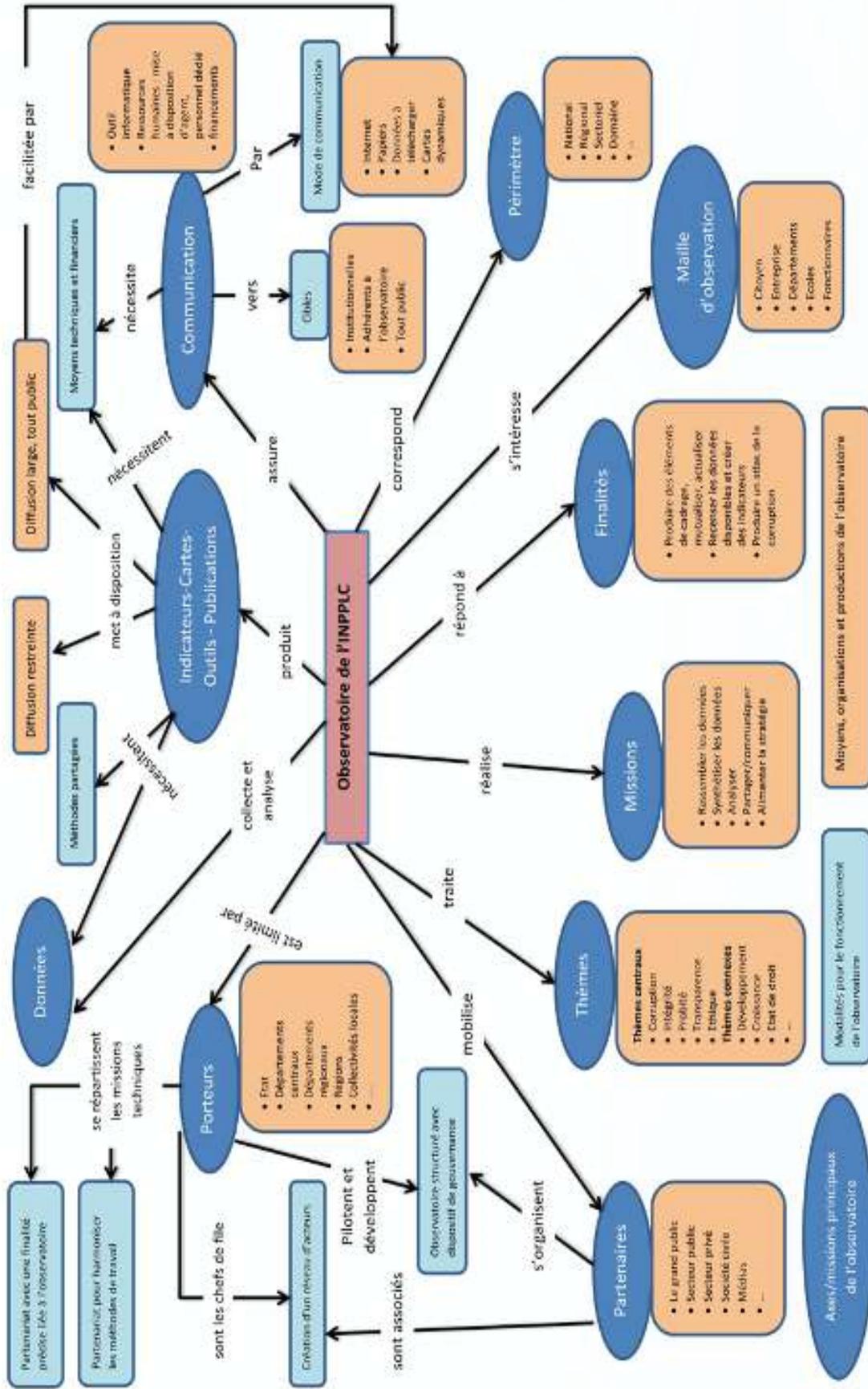
- Les propositions sont basées sur une analyse comparative (benchmark) et sur l'expérience vécue de l'ICPC concernant les fonctions de collecte, d'analyse et de diffusion des informations relatives à la corruption et aux sujets qui s'y rapportent.
- Certaines prérogatives ou structures proposées dépassent le champ de la loi actuelle. Si toutefois elles sont acceptées par le top management, il est recommandé qu'elles fassent partie des propositions d'amendement de ladite loi.

La méthodologie adoptée pour de la plateforme est basée sur les principaux éléments suivants:

- Chaque mission de base est déclinée en fonctions / tâches selon une répartition logique et en prenant en compte de l'expérience opérationnelle de l'Instance.
- Les fonctions / tâches sont regroupées dans des structures selon les critères de similitudes opérationnelles ou fonctionnelles, d'opportunités de synergie et d'équilibre de charge.
- Les structures sont regroupées en macro structures (départements/directions) selon les mêmes critères.
- Une estimation des ressources humaines nécessaires pour l'exécution des différentes tâches est effectuée.

Le schéma ci-dessous décrit et donne une vue d'ensemble des axes principaux sur la structure et le mode de fonctionnement de l'observatoire de l'INPPLC :

Schéma général de fonctionnement de l'Observatoire



Ce schéma de fonctionnement global de l'observatoire donne une description des fonctions et les axes principaux, les moyens, organisations et productions ainsi que les modalités pour son mode de fonctionnement.

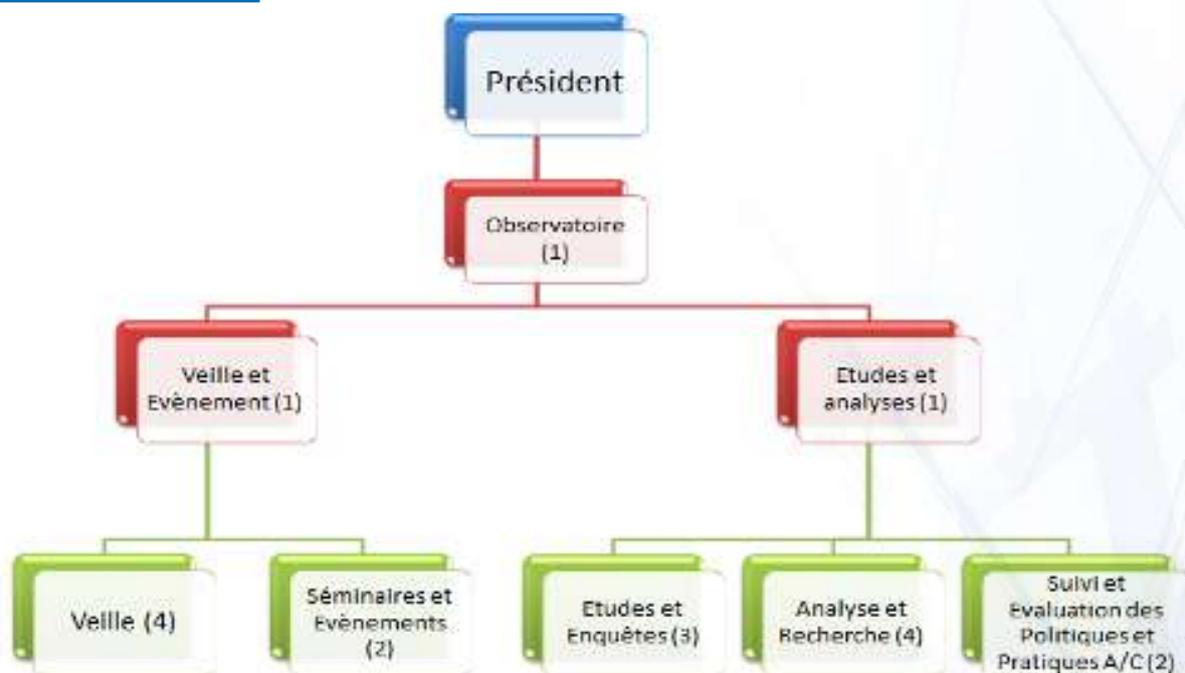
Les fonctions de l'observatoire se départagent entre :

- La réalisation des missions à travers la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion des données et informations sur la corruption et les thématiques y afférentes.
- La collecte et l'analyse des données quantitatives et qualitatives sur la corruption.
- La production d'indicateurs, des cartes, des outils et leur publication.
- Le traitement des thématiques centrales en relation avec la corruption, l'intégrité et la transparence ainsi que des thèmes connexes comme la croissance, le développement, l'état de droit...
- La mobilisation des différents partenaires travaillant directement ou indirectement sur la corruption et les thématiques qui s'y rapportent.
- La diffusion, la publication et la communication. Celle-ci nécessite des moyens techniques et financiers et qui doit être adaptée pour chaque cible à travers un mode de communication adéquat.

II.1.1. Proposition d'une structure (organigramme) pour l'observatoire

N.B. : L'INPPLC a lancé un appel d'offres restreint dont l'objet est la réalisation de l'étude relative à l'organisation fonctionnelle et administrative et à l'élaboration des procédures de gestion.

Les informations contenues dans le schéma global de fonctionnement de l'observatoire ont permis de proposer une structure (organigramme) de cet observatoire intégrant toutes ses missions et ses fonctions. Cette structure qui est modulable et peut être modifiée/adaptée en fonction de la vision du top management, se présente comme suit :



II.1.2. Définir les missions, les fiches de poste, les moyens humains et financiers

Personnel de l'observatoire : quel effectif et quelle formation?

- La compétence technique de l'observatoire doit, si possible, refléter le vaste éventail des sujets couverts par sa portée et ses missions;
- Le savoir-faire technique et scientifique de l'observatoire et de ses partenaires doit être développé dans le cadre d'un processus d'amélioration permanent de sa capacité scientifique;
- Formation et compétences scientifiques: l'équipe de l'observatoire doit posséder les compétences nécessaires pour couvrir tous les aspects du cadre de suivi et de notification; principaux profils de poste requis: économiste, financier, statisticien, juriste, sociologue ou autre spécialiste en sciences sociales, analyste politique...;
- Compétences d'encadrement et de communication: gestion générale, communication et mise en réseau, rédaction et diffusion ainsi que soutien administratif, toutes fonctions sans doute nécessaires;
- Au moins la moitié du personnel doit bénéficier d'un certain niveau d'expérience professionnelle et, si possible, de qualifications scientifiques précises;

- L'observatoire doit drainer et retenir un personnel compétent, et il doit être stable afin d'assurer à la fois sa capacité scientifique et la qualité de ses processus et de ses résultats;
- Devant les ressources, quelques fois, très restreintes l'observatoire pourra mener en coopération une partie des fonctions principales à des partenaires clés externes (universités, centres de recherches...), tout en assurant la coordination des processus externalisés.

Les cinq structures opérationnelles ont pour mission :

Veille :

La fonction de veille constitue le pilier de l'observatoire de l'INPPLC. La structure qui sera chargée de cette activité aura pour mission de mettre en place un processus informationnel volontariste par lequel l'INPPLC recherche des informations à caractère anticipatif concernant la corruption et son évolution dans le but de se créer des opportunités et de réduire ses risques liés à l'incertitude. Parmi ces informations figurent des signaux d'alerte précoce.

La solution de veille doit permettre de :

- Collecter et stocker régulièrement des informations pertinentes ;
- Classer ces informations dans une arborescence prédéfinie ;
- Traiter les informations (Affectation, création de graphiques, partage, ...);
- Diffuser de manière personnalisée l'information collectée (newsletter, alertes mails, ...);
- Développer une base de connaissance.

Cette mission de veille concerne entre autres :

- La veille stratégique sectorielle, environnementale/sociétale.
- La veille médias: revue de presse – présence – e-réputation...
- La veille image.
- Séminaires et évènements :

L'une des fonctions principales de l'observatoire des activités importantes de l'INPPLC est l'organisation et la tenue de conférences et d'ateliers qui jouent un rôle de premier plan dans la réalisation de sa mission, puisque ces événements lui permettent de rassembler et de rediffuser les savoirs et les savoir-faire. Au regard des sommes investies sur les évènements, on est en droit de s'attendre à ce que ces manifestations aient un degré d'efficacité élevé ainsi que des retombées importantes.

En dépit des innombrables conférences et congrès organisés chaque jour au Maroc, et malgré certaines sources spécialisées traitant des questions de logistique et d'organisation, il n'existe pratiquement aucune littérature spécialisée portant sur les aspects qui déterminent le succès et l'efficacité de ces manifestations sur le plan des contenus et de la méthodologie.

Cette structure aura pour mission d'organiser toute sorte d'évènement : séminaires, tables rondes, conférences, rencontres, ateliers... avec une priorisation des thématiques en fonction de la stratégie générale de l'Instance.

Ces évènements permettront à l'INPPLC de réaliser un certain nombre d'objectifs :

- La collecte des informations (quantitatives, qualitatives, scientifiques...) sur la corruption et les autres thématiques qui s'y rapportent à travers les présentations, les discussions et les débats.
- La communication institutionnelle.
- La diffusion et la communication autour des travaux réalisés par l'INPPLC : études, enquêtes, rapports d'analyses,...
- L'augmentation des capacités des ressources humaines travaillant dans le domaine de la corruption et les sujets y afférents.
- La mobilisation des collaborateurs en vue d'atteindre un objectif précis ;
- La mobilisation des partenaires autour d'une nouvelle stratégie ;
- La sensibilisation sur une problématique donnée ;
- faire émerger des idées (brainstorming) ;
- le débat sur une question d'actualité ;
- ...

Par ailleurs, ces évènements sont une opportunité pour faire connaître l'INPPLC en tant que leader et catalyseur dans le domaine de la prévention et de la lutte contre la corruption en démontrant son savoir-faire et son expertise. C'est l'occasion idéale pour l'institution en vue d'asseoir sa crédibilité et pour forger une réputation de leader d'opinion. Enfin, ces évènements permettront également d'élargir votre réseau.

Etudes et enquêtes :

L'objectif principal est l'approfondissement de la connaissance du phénomène de la corruption à travers plusieurs activités de recherche et d'analyse incluant :

- L'organisation et la mise en œuvre d'une veille stratégique sur les domaines d'activités et sur l'environnement de l'institution ;
- Le développement et la mise à jour d'une base de connaissances de l'Instance ;
- L'évaluation des politiques et pratiques en matière de prévention et de lutte contre la corruption ;
- La planification, le lancement, la réalisation ou le suivi de la réalisation d'enquêtes, d'études, de recherches et d'autres analyses dans les domaines de la corruption, de la gouvernance et d'autres sujets qui s'y rapportent ;
- L'analyse des différents outils et mécanismes de mesure de la corruption et d'autres sujets qui s'y rapportent ;
- L'analyse statistique des données collectées ;
- La contribution par une base de connaissances (« knowledge ») aux projets réalisés par l'Instance et au développement des compétences de ces collaborateurs.
- Autres.

Les enquêtes qui seront réalisées sont réparties entre :

- Enquête biannuelle sur la corruption dans les ménages.
- Enquête biannuelle sur la corruption dans le secteur privé.
- Enquêtes de satisfaction (sondages d'opinion) des citoyens / entreprise (qualité des services publics – efficacité des mesures anti-corruption...).
- Panels : l'objectif est de réaliser des enquêtes et sondages auprès de la même population (échantillon) pendant plusieurs périodes.
- Enquêtes de conjoncture (qualitative) permettant de suivre la situation d'une thématique (sujet/phénomène) du moment et de prévoir les évolutions à court terme. Elles permettent de disposer d'une vue synthétique d'un domaine/secteur donné, éclairant des domaines qui ne sont pas couverts, ou plus tardivement par les statistiques classiques.

Analyse et recherche :

L'objectif de l'analyse et de la recherche est la contribution que les analystes/chercheurs espèrent apporter au domaine de la corruption et les sujets y afférents en validant ou en invalidant une/des hypothèse(s). Une hypothèse est une supposition qui est faite en réponse à une question de recherche.

Les analyses seront effectuées sur des données et informations existantes (collectées) ou produites (enquêtes) par l'INPPLC en vue de faire ressortir des résultats et des conclusions. Celles-ci permettront d'alimenter la base de données et d'évaluer par conséquent les politiques et programmes de prévention et de lutte contre la corruption à travers les indicateurs de suivi et d'impact.

Les analyses effectuées sont de nature statistique, juridique, politique, économique...et les travaux de recherche académique ou scientifique seront réalisés par le biais d'un parrainage, d'un financement, de recherches conjointes, de thèses de doctorat...

Suivi et Evaluation des Politiques et Pratiques A/C :

Le suivi-évaluation est au cœur de l'approche de gestion axée sur les résultats et fournira des informations utiles sur le niveau de risque associé à ses opérations et actions entreprises dans le cadre d'une politique ou un programme de prévention et de lutte contre la corruption.

La mission de suivi et évaluation devra s'articuler autour de quatre grands axes : suivi des résultats ; suivi des financements ; évaluation ; et diffusion/apprentissage. Chaque axe jouera un rôle majeur dans la capacité de suivi-évaluation.

L'évaluation des politiques et programmes de prévention et de lutte contre la corruption est un axe primordial dans l'observatoire tout en sachant que l'article 17 de la loi 113-12 révisé stipule clairement que l'une des missions de l'observatoire est de suivre et évaluer l'efficacité et l'impact des politiques et stratégies publiques en matière d'intégrité, de prévention et de lutte contre la corruption, et suivre les mesures prises dans ce domaine.

L'évaluation reposera sur les conclusions du suivi du cadre des résultats et du suivi des financements. Elle permettra de formuler des conclusions et des recommandations objectives en ce qui concerne les financements et le soutien fourni, examinera les points forts et les faiblesses de son modèle opérationnel et fournira des informations détaillées sur l'efficacité de ses activités thématiques et programmatiques. Une évaluation sommative devra être prévue à la fin de la période pour examiner plus précisément dans quelle mesure les différentes réalisations suivies auront produit les résultats et les impacts proposés.

Les objectifs tracés de cette structure seront de :

- Réaliser un diagnostic continu de la corruption.
- Faire un état des lieux, évaluer les actions entreprises et établir un diagnostic détaillé du phénomène de la corruption.
- Dresser un benchmark des meilleures pratiques internationales en matière de prévention et de lutte contre la corruption.
- Suivre et évaluer stratégie nationale (SNAC).

- Suivre et évaluer les stratégies et plans d'action sectoriels/institutionnels.
- Evaluer les politiques publiques en relation avec l'intégrité, la prévention et la lutte contre la corruption.

II.2. Proposition d'un mode de fonctionnement de l'observatoire

II.2.1. Mode de gouvernance

L'organisation de l'observatoire devra lui permettre de rassembler les caractéristiques suivantes :

- représentativité : rassembler les acteurs clés détenteurs de données ayant un rôle à jouer en matière de maîtrise de prévention et de lutte contre la corruption;
- réactivité : se doter d'une organisation souple et de taille réduite afin d'être en mesure de prendre un certain nombre de décisions techniques ;
- leadership : nommer un pilote parmi les parties prenantes, avec un mandat et des missions claires, afin de pouvoir faire avancer le projet de manière efficace.

Dans cette optique, les instances suivantes sont en règle générale mises en place :

Comité de pilotage :

- rôle : définir les grandes orientations de travail et le plan d'action annuel de l'observatoire;
- composition : Président, membres de l'INPPLC et le responsable de l'observatoire;
- réunions régulières mais espacées : semestrielles ou trimestrielles.

Comité technique :

- rôle : mener « opérationnellement » les travaux ;
- composition : indiquer a minima les personnes à retrouver dans ce comité ;
- réunions : fréquentes (mensuelles par exemple).

Le comité technique peut héberger des sous-groupes de travail thématiques.

Coordinateur/animateur chargé de la collecte et du traitement des données :

L'animation est considérée comme la « cheville ouvrière » de l'observatoire. Elle pourra être assurée par la structure porteuse de l'observatoire, ou en partenariat entre les acteurs centraux du dispositif.

II.2.2. Détermination des procédures opérationnelles

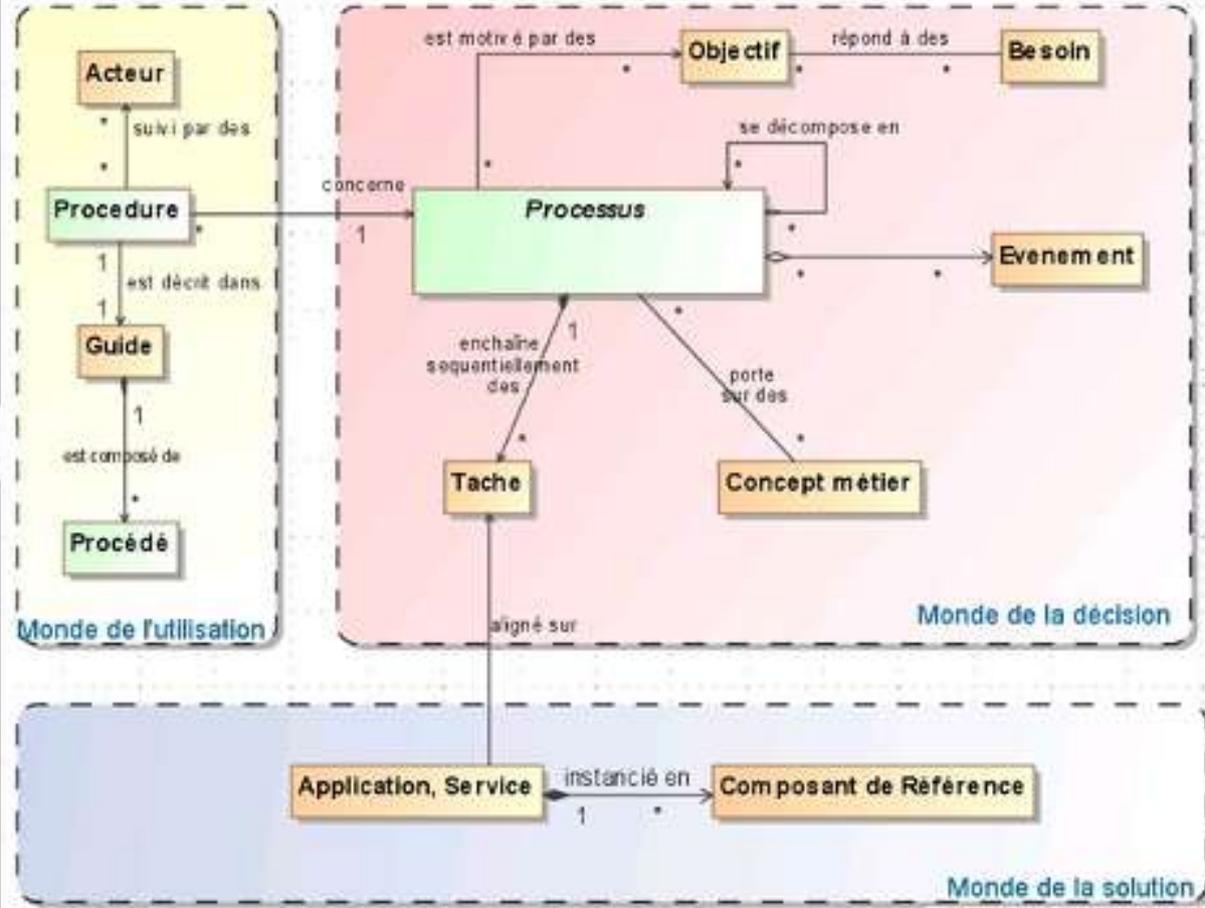
L'observatoire devra mettre en place un certain nombre de procédures concernant les actions suivantes :

- La collecte des données ;
- Le stockage des données ;
- La diffusion des données, les rapports et toute publication produite ;
- La sécurité des données ;
- Suivi et évaluation du plan d'action de l'observatoire ;
- Réalisation des études et des enquêtes ;
- La transmission des données depuis les producteurs de l'information vers l'observatoire;
- L'échange d'information avec les autres structures internes de l'INPPLC ;
- La validation des productions scientifiques ;
- L'organisation des séminaires et évènements sur la thématique de la corruption et les sujets y afférents ;

Pour chaque procédure identifiée, il est nécessaire d'élaborer un guide détaillant la démarche à suivre en précisant les points suivants :

- Intitulé de la procédure : dénomination de la procédure
- Etape : (Quand) Précision du timing d'application de la procédure, selon un ordre d'enchaînement logique
- Parties concernées : (Qui) Précision des personnes/acteurs/parties concernés par l'application de la procédure
- Objectifs : (Quoi) Précision du/des but(s) visés par la procédure et le (es) justifier
- Types d'opérations : (Comment) Précision des éléments d'actions et d'opérations à accomplir pour appliquer la procédure
- Références de base : (Appui) Précision de documents référents d'appui à l'application de la procédure : lois, règlements, normes... régissant la procédure, dossiers, autres...

package processus, procedure, procede[-]



III. Relation avec les autres acteurs et parties prenantes

- Ce volet du projet sera réalisé en collaboration avec les responsables sur le partenariat, notamment l'identification et la priorisation des partenaires pour la constitution du réseau anticorruption.
- Cette collaboration devra s'inscrire dans le cadre de la stratégie de coopération nationale et internationale de l'INPPLC en vue de consolider la position de l'INPPLC comme catalyseur et faciliter ses missions de supervision, de suivi et de coordination de la prévention, de la promotion de la gouvernance responsable et de la lutte contre la corruption.

Identification des acteurs et mécanisme de coordination

III.1. Identification des acteurs clés détenteurs de données et définition de leurs rôles

En matière de prévention et de lutte contre la corruption, il existe des données et informations produites sous une forme quelconque par des institutions au niveau national et international. Dans ces cas, le rôle de l'observatoire sera de regrouper toutes les informations disponibles pour dresser un tableau national. Pour ce faire, l'observatoire doit commencer par identifier les informations disponibles afin de créer un «état des lieux de l'information», document qui identifie et classe les fournisseurs d'informations sur la corruption et les organismes partenaires potentiels.

À partir des partenaires et des fournisseurs de données potentiels répertoriés dans «l'état des lieux de l'information», un réseau national d'information sur la corruption devrait être constitué; lequel représente le savoir-faire «dans le domaine» et sous-tend, en dernière analyse, la qualité des résultats obtenus par l'observatoire. Pour pouvoir recueillir, produire, analyser et diffuser régulièrement des informations, l'observatoire doit établir un réseau durable capable de s'améliorer en permanence à l'aide des partenaires et des ressources identifiés dans «l'état des lieux de l'information».

La nécessité d'analyser les profils des partenaires (destinataires/utilisateurs/producteurs) et leur rôle à jouer dans le réseau anticorruption et pour la réalisation des missions et fonctions de l'observatoire de l'INPPLC en vue de gérer et proposer un mode de partenariat adéquat pour chaque profil de partenaire.

Cette section permet de décrire les étapes du processus chronologique que devra suivre l'observatoire de l'INPPLC en vue de mettre en place un partenariat d'une grande valeur ajoutée. En effet, trouver un bon partenaire, fixer les objectifs, négocier le contrat, et finalement mettre la coopération en place sur le terrain ne s'improvisent pas. Le succès de la future coopération suppose que l'observatoire a efficacement négocié ces passages obligés qui sont :

La détermination de l'objet et du profil du partenariat

La coopération doit répondre aux objectifs découlant de la stratégie de développement de l'observatoire. Ce n'est qu'à partir du moment où ceux-ci sont définis que l'INPPLC peut établir les critères du partenariat espéré, à savoir son objet, son type et son profil; ou déterminée si le partenariat proposé lui convient dans le cadre d'une approche réactive, c'est-à-dire née de sollicitations extérieures.

La recherche du partenaire

Comment trouver le partenaire adéquat, c'est-à-dire celui correspondant d'une manière pertinente à l'objet, au type et au profil dressé précédemment ? Il convient de mettre en place des systèmes d'information permettant aux acteurs et partenaires potentiels d'afficher leurs caractéristiques et de découvrir les complémentarités recherchées. L'éventualité que l'INPPLC a déjà identifié un ou plusieurs partenaires potentiels peut également se présenter. Il est indispensable de ne pas passer outre l'étape préliminaire de la réflexion stratégique et celle de la recherche de partenaires. Ces étapes peuvent en effet permettre de faire apparaître de nouveaux partenaires différents de ceux identifiés au hasard.

Cette étape conduit à l'établissement d'une liste exhaustive de partenaires potentiels répondant aux objectifs.

La sélection du partenaire

Suite à la présélection réalisée en vue de retenir les partenaires susceptibles de répondre au mieux aux objectifs fixés, l'INPPLC se trouve face à la tâche cruciale d'effectuer un choix parmi ceux-ci. Vous devez impérativement, à ce stade, répondre à la question suivante : «Les partenaires sont-ils aussi complémentaires qu'il y paraît à première vue ? ». Cette complémentarité doit être vérifiée sur deux tableaux. D'une part le diagnostic portera sur une validation de type formel du futur partenariat : «Existe-t-il réellement une complémentarité entre les objectifs de l'institution et ceux de son interlocuteur ?». D'autre part, il portera sur une validation de type informelle : «Y a-t-il tout simplement compatibilité d'humeur entre les partenaires?».

La négociation du partenariat

La négociation est une phase essentielle de la mise en place d'un partenariat. La compréhension et le respect des intérêts du partenaire pendant les négociations sont les principes de base pour la réussite de cette étape. En effet, un partenariat stable ne peut être établi que si les deux parties y trouvent des avantages durables. Il s'agit donc ici de composer avec un partenaire et non plus de faire cavalier seul, en vue d'établir vos objectifs opérationnels en commun et de vous assurer des moyens que chacun fournira pour atteindre ces derniers. De plus, la phase de négociation est toujours révélatrice de la réelle implication du partenaire désigné. L'INPPLC pourra y vérifier la validité des informations qu'elle a recueillies lors de la phase de sélection, connaître les décideurs et les acteurs finaux et se rendre compte de leur motivation et implication.

Au terme de cette étape, les différentes entrevues vous auront permis d'établir le partenariat en termes de moyens, d'objectifs opérationnels et de répartition du pouvoir de décision.

Le contrat de partenariat

Le contrat en lui-même revêt une importance particulière en raison du fait qu'il aura force de loi pour les parties. Il est l'aboutissement d'une longue suite de préaccords établis lors de la négociation et formalisés au sein d'un même document. Des éléments importants, objets de la concertation antérieure, s'y trouvent.

Le démarrage et le suivi du partenariat

Le démarrage est une phase délicate où les partenaires passent de la théorie à la pratique, de la stratégie sur papier à la stratégie active. Deux volets constituent le démarrage : l'un touche à l'aspect organisationnel, le second à l'aspect humain. Si les règles de fonctionnement ont pu être intégrées dans l'accord, les règles de comportement relevant de l'état d'esprit ne peuvent quant à elles être formalisées. Il est donc primordial d'être vigilant sur ce point, crucial pour la réussite du partenariat.

III.2. Proposition d'un ou plusieurs mécanismes de coordination et d'échange

Le phénomène de la corruption et son incidence sur la société changent constamment, de même qu'évoluent en permanence la science, ainsi que la connaissance et la compréhension que nous avons du phénomène de la corruption. Aussi les tâches demandées au réseau d'information sur la corruption doivent-elles s'adapter au changement. Autrement dit, le développement du réseau et les tâches y afférentes s'inscrivent dans un processus continu qui représente l'activité principale et la plus intense de l'observatoire.

Autre aspect permanent du développement de ce type de réseau: les constants efforts à déployer pour améliorer la base de connaissances. Il peut s'agir d'améliorer des processus et des normes nationales de communication déjà en place, et/ou d'établir de nouvelles sources d'information. Dans cette perspective, la capacité à mobiliser l'attention et des fonds pour améliorer le réseau national de collecte de données est extrêmement utile.

Pour gérer les sources de données dans tous les domaines liés à la corruption et pour gérer un réseau d'informations efficace, le plus difficile pour les fournisseurs de données est d'apprendre à coopérer et à partager les informations avec des professionnels opérant dans différents secteurs, et dont les objectifs, les cultures et les traditions diffèrent.

Pour l'observatoire, le plus difficile est de maintenir une constante et mutuelle interconnexion entre les réseaux d'information, de manière à offrir une valeur ajoutée à tous les partenaires et à être logistiquement viable.

La fonction de l'observatoire ne se limite pas à la collecte des informations et des données existantes; il joue aussi un rôle essentiel pour assurer le suivi de toutes les données et pour promouvoir l'amélioration de leur qualité parmi ses partenaires, soit en apportant un soutien technique et/ou méthodologique, soit en réunissant des experts nationaux capables de renforcer la fiabilité et la validité des données d'année en année.

Le plus difficile pour les fournisseurs de données est d'apprendre à coopérer et à partager des informations au sein d'un réseau avec des professionnels opérant dans différents secteurs, et dont les objectifs, les cultures et les traditions varient.

Établir un réseau et des partenariats sert quatre objectifs:

- Associer des sources d'informations et de données;
- Regrouper des compétences et une capacité d'analyse et de rédaction de rapports;
- Partager des ressources limitées;
- Établir une base pour améliorer la disponibilité et la qualité des données, mais aussi pour développer la capacité d'analyse des données.

Les principes clés qui sous-tendent ce travail sont les suivants:

Égalité des partenaires

Tous les partenaires jouissent des mêmes droits et sont soumis aux mêmes obligations; aucun n'a de prééminence sur les autres.

Réseau = initiative + gestion participative

La relation entre les partenaires, sans être hiérarchique, s'organise autour d'un projet coordonné à l'initiative de l'observatoire. C'est à lui qu'il appartient de maintenir le projet sur la bonne voie, en menant le processus collaboratif vers un objectif commun.

Respect des compétences, des droits d'auteurs et de la propriété

Les contributions des partenaires, notamment s'agissant des produits de l'observatoire doivent être reconnues; les compétences disponibles dans le réseau doivent être utilisées. Il est important que le personnel de l'observatoire connaisse ses propres limites et ait recours à l'expertise complémentaire disponible. Tous les auteurs et contributeurs doivent être mentionnés dans tous les rapports publiés.

Recherche de l'intérêt mutuel dans la coopération

Le mandat et le rôle de l'observatoire ne suffisent pas à assurer la seule participation d'experts adéquats, ni à garantir la qualité des données qu'il reçoit. Motivation et participation ne s'obtiennent pas sur commande, mais seulement au prix d'une réelle communication et d'un intérêt mutuel manifeste. Certains fournisseurs de données existants ou potentiels sont des professionnels du domaine, dont l'intérêt principal n'a rien à voir avec un travail administratif (tel que remplir et collecter des questionnaires): ils ont besoin de savoir en quoi ce travail est utile et de discerner l'avantage, direct ou indirect, qui récompensera leurs efforts.

La communication est vitale

Un réseau vit grâce à l'échange d'informations entre ses membres. Pour les réseaux établis sur initiative ou requête de l'observatoire et/ou des autorités nationales, le rôle de coordination de l'observatoire doit être bidirectionnel. Un réseau ne peut pas fonctionner ni survivre si sa seule raison d'être consiste à envoyer des informations vers un point central une ou deux fois par an: c'est à l'observatoire qu'il appartient d'animer le réseau, d'informer les partenaires sur les tout derniers développements et d'évaluer comment rendre cet outil encore plus utile.

Comment travailler en réseau?

Dans la mesure du possible, et en appuyant sur les experts et institutions identifiés lors de l'exercice de la carte d'information, il est souhaitable de créer un groupe de travail national pour chaque indicateurs et pour chaque ensemble de données clés, ainsi que pour la production de rapports nationaux. Il est aussi important de :

- Encourager et aider ces groupes à définir des objectifs réalisables au moyen des ressources existantes afin d'assurer un (meilleur) suivi de la situation de la corruption dans le pays.

- Fournir régulièrement à tous les groupes de travail nationaux des informations sur les activités et les réalisations des autres groupes.
- Organiser (une fois par an ou tous les deux ans) une réunion nationale pour présenter et examiner le rapport national et les données nationales qui ont été rapportées.
- Identifier avec ces groupes les besoins d'amélioration et les perspectives de nouvelles (ou de meilleures) collectes de données et de tout autre étude ad hoc, et facilitez l'accès aux informations relatives à de possibles sources de financement.
- Signer des conventions ou accords, bien que souvent très utiles pour officialiser la coopération, ne peuvent remplacer la motivation des partenaires.
- Répondre à la question «comment faire pour arriver là où nous voulons être?».

III.3. Préparation d'un cadre légal pour les échanges entre les partenaires

La plupart des observatoires existants s'appuient sur des documents officiels (chartes, conventions, règlements...) dont le rôle est de cadrer le mode de fonctionnement de l'observatoire ainsi que ses missions et objectifs (article 17 de la loi de l'INPPLC).

L'observatoire vit grâce à l'échange d'informations entre l'INPPLC et ses partenaires potentiels (membres du réseau). Les échanges d'informations entre les partenaires devront être effectués à travers des canaux formels.

Les documents officiels permettent de fixer les engagements pris par les différents partenaires de l'observatoire et également de formaliser la concrétisation des différents projets à mettre en œuvre.

Les chartes et conventions de partenariat sont généralement construites sur le même modèle et précisent les éléments suivants :

- les objectifs de l'observatoire et son champ d'action (veille stratégique, réalisation des enquêtes et études, évaluation des politiques...);
- l'organisation de l'observatoire (comité de pilotage, cellule d'animation...), notamment en nommant un pilote ainsi qu'un animateur ;
- les engagements des différents partenaires signataires, en termes de moyens et d'implication (participation aux événements scientifiques organisés par l'INPPLC, fourniture de données, pilotage, animation...);
- les conditions de diffusion des résultats, dans le respect du secret statistique ;
- la durée de validité du document ou des engagements.

L'INPPLC devra développer un projet de convention de mise à disposition, de traitement et de diffusion des données. Cette convention précisera les conditions d'échange et de diffusion des données récoltées par l'observatoire selon leur niveau de sensibilité. Ce projet permet de fixer des règles de confidentialité (évoquées dans les chartes de partenariat) et de partage de données. Ce type de convention devrait grandement faciliter les échanges entre les différents partenaires.

Le cadre légal pour les échanges d'information devra prendre en considérations les volets suivants :

- Objet de la convention
- Propriété des données
- Les données mises à disposition par l'observatoire
- Données mises à disposition par le partenaire
- Modalités d'échange
- Utilisation des données
- Diffusion des données
- Modalités d'accès au portail de l'observatoire
- Conditions générales d'utilisation des données
- Obligations et responsabilités des parties
- Obligations de sécurité et confidentialité
- Litiges et sanctions pénales
- Dispositions financières
- Durée, révision et résiliation de la convention

III.4. Préparation de guides et procédures opérationnelles pour organiser ces échanges

Les échanges d'informations entre les partenaires devront faire la distinction entre l'échange d'informations sur demande qui est considérée comme la règle tandis que l'échange spontanée est possible dans des cas particuliers qui devra être prescrits par des procédures.

Il est possible en outre de développer des échanges d'informations entre partenaires en restant dans le cadre du droit en vigueur grâce à une clarification des procédures, internes notamment, applicables à la communication de données sur demande.

Concernant l'émission de demandes d'informations, il convient de clarifier notamment les questions suivantes :

- Qui présente les demandes de communication d'informations ?
- Sous quelle forme la demande est-elle présentée (courrier postal, téléphone, courriel, etc.) ?
- Comment les demandes sont-elles fondées ?

Concernant la réception de demandes d'informations, il convient de clarifier notamment les questions suivantes :

- Qui est compétent pour traiter les demandes reçues ?
- Dans quel délai les demandes sont-elles traitées ?
- Sous quelle forme la réponse est-elle communiquée ?
- Que fait-on si des points doivent être clarifiés (p. ex. rappel au téléphone de l'auteur de la demande)?

Références bibliographiques

- Revues de Gouvernance Publique (OCDE) : Les mécanismes de collecte de l'information sur la corruption au Maroc - Étude d'apprentissage mutuel de l'OCDE
- Création d'un observatoire national des drogues: manuel conjoint : www.emcdda.europa.eu/...cfm/att_118914_FR_EMCDDA-NDO-handbook-fr.pdf
- <http://www.eptb.asso.fr/wp-content/uploads/2013/09/Fiches-observatoire.pdf>
- Fiches M1 - Pourquoi développer un observatoire ? Quels intérêts ? Quels objectifs ? Pour quoi faire ? Pour quel public cible ?
- Fiche M2 - Le processus de mise en place d'un observatoire : les étapes de travail et points d'attention à retenir sur la concertation, la gestion du projet, la propriété intellectuelle, l'utilisation des données disponibles et/ou produites (normalisation et échelle de travail).
- Fiche M3 - Les structures juridiques pour porter un observatoire
- Fiche M4 - Les pistes de financement à explorer pour monter un observatoire
- Fiche M5 - La gestion d'un observatoire : échanges entre l'observatoire et les demandeurs (principes et outils), traitement des nouvelles demandes, communication
- Fiche M6 - Logiciels libres / propriétaires - intérêts et limites
- Gouvernance d'un observatoire régional : https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/cahier-6_gouvernance.pdf
- Les observatoires locaux : quelle méthodologie pour les conduire ? : <https://journals.openedition.org/socio-logos/2620>
- <https://www.contribuables.org/>
- <http://www.observatoire-corruption.org/>
- <https://www.corruptioneurope.com>
- <https://rm.coe.int/1680080a20>
- <https://acij.org.ar/>

- <http://www.o-c-o.net/about/>
- Appui à l'établissement d'un Système National d'Intégrité en Tunisie : <http://www.onu-tn.org/uploads/documents/14453290030.pdf>
- <http://www.olucome.bi/>
- <http://oscep.cd/>
- Vers la mise en place d'un observatoire de l'habitat : <https://www.apur.org/fr/file/48035/download?token=UKtJrnhe>



الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها
Instance Nationale de la Probité de la Prévention
et de la Lutte contre la Corruption

Instance Nationale de la Probité, de la
Prévention et de la Lutte contre la Corruption
Avenue Annakhil – Immeuble High Tech – Hall B – Hay Riad- Rabat
Téél : + 212 (0) 5 37 57 86 50 / 60 – Fax : + 212 (0) 5 37 71 16 73