



Pour un Nouveau Modèle de Développement

**Contribution de l'Instance Nationale
de la Probité, de la Prévention et de la
Lutte contre la Corruption**

SOMMAIRE

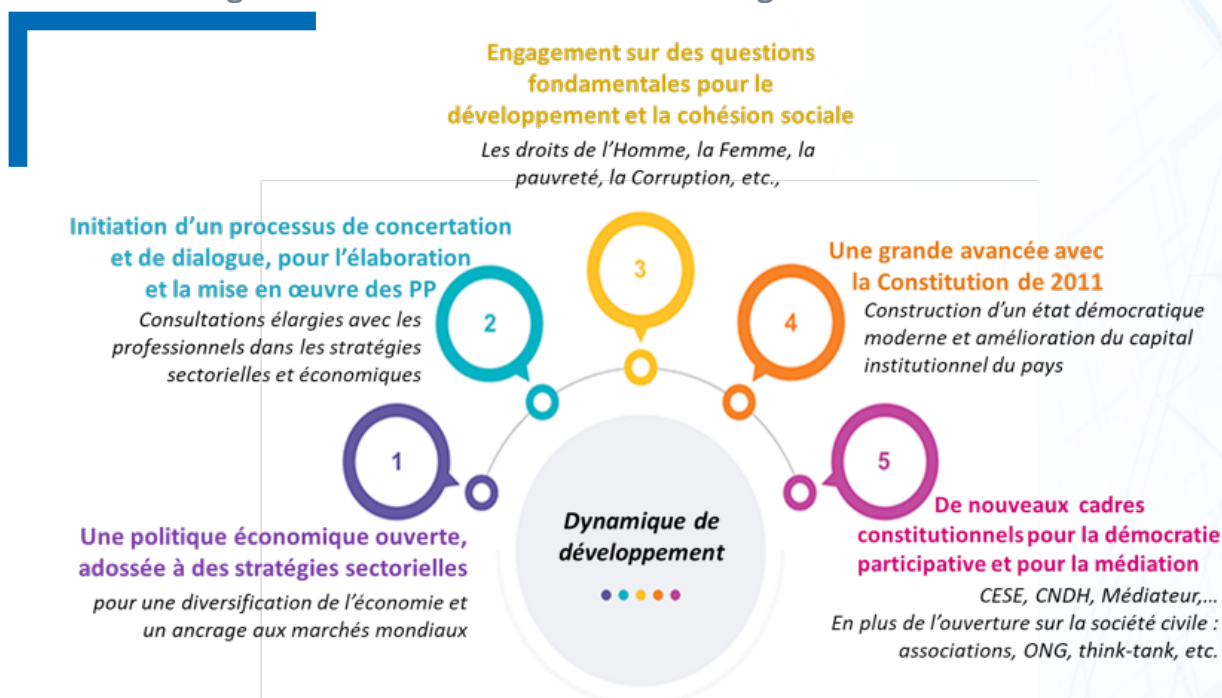
Avant-propos	05
I. Éléments saillants du diagnostic de la situation du développement	09
1. Des faiblesses et des limites structurelles pluridimensionnelles	11
Dimension institutionnelle	11
Dimension économique	12
Dimension sociale et capital humain	14
Dimension politique	15
2. Au cœur de ces faiblesses, la corruption, un mal endémique qui sape les fondements de l'Etat de droit et freine le développement	16
II. Fondements et ambitions du Nouveau Modèle	23
III. Probité, moralisation de la vie publique et lutte contre la corruption, un fondement essentiel pour le NMD	37
L'INPPLC : une vision, cinq objectifs stratégiques et six axes majeurs	40
Cinq objectifs stratégiques fondamentaux	40
Six axes d'intervention majeurs	41
Mise en œuvre de la stratégie de l'Instance – Chantiers prioritaires	44
Chantier relatif à la refonte de la loi n° 113-12 instituant l'Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption	44
Chantier relatif à la restructuration et redynamisation de la SNAC	45

Avant-propos

La construction d'un état démocratique moderne est un processus dans lequel le Maroc est engagé depuis de nombreuses années, et qui devrait connaître une accélération forte grâce à une déclinaison pleine et conforme à l'esprit de la Constitution de 2011.

Notre pays a adopté durant la dernière décennie des politiques volontaristes, associées à un certain nombre de réformes structurelles en vue d'accélérer le rythme de développement dans toutes ses dimensions : économiques, sociales, politiques et celles liées aux droits de l'Homme. Ces réformes ont pour vocation d'assurer l'équité et l'égalité entre les citoyennes et les citoyens, de créer les conditions d'une cohésion sociale solidaire et intégrée, de renforcer la protection des investisseurs et d'améliorer le climat des affaires. Ces avancées se sont notamment traduites par des progrès réalisés dans la lutte contre la pauvreté, certaines réussites économiques appuyées sur de grands projets sectoriels structurants, un meilleur accès aux services publics de base et surtout un développement considérable d'infrastructures publiques de qualité, le tout dans un cadre de stabilité politique, résistant aux mouvements qu'ont connu et que connaissent, depuis 2011, certains pays de la Région.

Figure n° 1 : Des avancées et résultats significatifs et indéniables



Aussi, grâce aux réformes entreprises à ce jour sur le plan de l'environnement des affaires, le Maroc rassure la communauté internationale ; ce qui n'a pas manqué d'impacter positivement son attractivité, lui ouvrant notamment la voie d'une amélioration continue, ces dernières années, de son classement dans le Doing Business, jusqu'à qu'il se hisse au 53^{ème} rang à l'échelle mondiale dans l'édition de 2020, avec un bond de 7 places par rapport à celle de 2019.

Toutefois et malgré ces avancées structurelles qui sont indispensables à la construction de toute société démocratique qui aspire à un développement en faveur de la prospérité et du bien-être de ses citoyens, le modèle de développement suivi par le Maroc sur les dernières décennies continue à souffrir d'un certain nombre de limites et de fragilités.

Le modèle est caractérisé par une économie à envergure limitée, reposant sur la consommation et la dépense publique et dans laquelle le rôle de l'état reste fortement prépondérant. Il continue en effet à pâtir d'une culture de la rente qui reste fortement ancrée, d'une économie faiblement compétitive, à marché limité et à faible productivité, et d'un modèle de société polarisé, qui ne repose ni sur un contrat social fort, ni sur un développement du capital humain.

Ces limites et constats, il y a lieu de les rapprocher d'un autre constat qui fait consensus à l'échelle mondiale, selon lequel il est désormais reconnu que la corruption, au sens large, est l'un des obstacles majeurs au développement et à la stabilité des pays, car il conduit à affaiblir les politiques publiques, les plans et programmes de développement et à saper le droit des citoyens à jouir de leurs droits fondamentaux, ainsi qu'à entraver les investissements et la libre initiative. Le fléau de la corruption est à l'origine de ces faiblesses structurelles et en est aussi une conséquence.

Aussi, l'instauration d'une politique de prévention et de lutte contre la corruption, dans le cadre d'une approche intégrée globale et cohérente qui lui en assure l'efficience et la production des impacts escomptés, constitue une condition majeure et un socle fondamental pour un développement inclusif et durable, qui exploite toutes les potentialités dont dispose le pays. Cette question, si elle est clairement inscrite dans le texte fondateur qui consacre définitivement le choix irréversible de la Nation pour la démocratie, et l'obligation pour l'Etat d'instaurer les principes de bonne gouvernance, d'intégrité, de transparence et de reddition des comptes, il devient urgent qu'elle soit plus fortement intégrée dans les politiques publiques, pour une inflexion majeure de la tendance de son développement, accompagnée d'un changement profond des comportements.

La prévention et la lutte contre la Corruption au Maroc, avec ses avancées, ses contraintes et les résistances au changement que rencontre la moralisation de la vie publique, est un processus en évolution, qui a connu plusieurs phases et approches depuis l'indépendance et particulièrement depuis 1998. Si dès 1962, le Maroc a adopté une approche purement répressive avec la création de la Cour Spéciale de Justice, de nombreuses initiatives anti-corruption ont été adoptées ces quinze dernières années, avec des approches plus larges intégrant la sensibilisation, la moralisation et la coopération régionale et internationale. Dans ce cadre, le Maroc a adhéré à plusieurs Conventions, dont celles des Nations-Unies Contre la Corruption (CNUCC), la Convention Arabe Contre la Corruption (CAAC), ou encore la signature de la Convention de l'Union Africaine sur la Prévention et la Lutte contre la Corruption.

Aussi, le processus de lutte contre la corruption au Maroc, a par ailleurs été jalonné par le renforcement de l'arsenal juridique et la mise en place de mécanismes et de plans gouvernementaux (Comité National de Lutte Contre la Corruption en 1999, puis le plan gouvernemental de 2005 et celui de 2010), qui constituent autant d'initiatives visant à contenir le phénomène et à réduire son impact sur les citoyens et sur le développement.

Dans la suite de ces initiatives et le constat des limites associées à des plans d'actions qui manquent de profondeur stratégique, de cohérence et d'intégration, la décision a été prise d'élaborer une stratégie nationale anti-corruption qui a été le fruit d'une approche participative ouverte sur le secteur privé et la société civile et qui a été adoptée en décembre 2015. Elle a pour objectif aujourd'hui, de constituer le cadre global de pilotage, de coordination et de mise en œuvre des politiques publiques en matière de sensibilisation, de prévention et de lutte contre la corruption. Ladite Stratégie, vise à réduire, selon une démarche systémique, les foyers de corruption, et à améliorer les dispositifs institutionnels, juridiques et opérationnels. Elle ambitionne de changer les comportements en conséquence, mais aussi de renforcer le dispositif législatif pour la détection et la répression des différentes formes et actes de corruption.

Néanmoins, et malgré les réalisations indéniables enregistrées, la corruption reste endémique au sein de la société marocaine, et continue à représenter un des freins majeurs à un développement soutenu et inclusif, à même de répondre de manière durable aux besoins de compétitivité du pays et aux attentes légitimes des citoyens. En effet et malgré les évolutions en dents de scie dans certains classements internationaux, tel que l'IPC de Transparency International, plusieurs rapports nationaux et internationaux en la matière, mettent en relief que le Maroc continue à partager avec beaucoup d'autres pays, le constat que la corruption est parmi les premiers facteurs qui freinent le développement et affaiblissent les chances de saisir toutes les opportunités pour assurer un développement socio-économique en phase avec les vraies potentialités du pays, au niveau global et à l'échelle régionale et locale.

Ces défis, le Maroc en a pleinement conscience. Il est engagé aujourd'hui dans une nouvelle ère pour combattre ce fléau, portée par une détermination au plus haut niveau de l'Etat pour opérer un changement profond dans le processus de développement du pays, dont la lutte contre la corruption en est considérée comme un de ses piliers fondamentaux. Une volonté qui se traduit par une démarche audacieuse, confortée par l'élévation au rang d'instances constitutionnelles et indépendantes de plusieurs instances nationales dites « de bonne gouvernance », dont fait partie l'Instance Nationale de Probité, de Prévention et de lutte contre la corruption.

Dans ce contexte et sur la base de ses missions constitutionnelles d'orientation, de supervision, de coordination, de garantie de suivi d'exécution et d'évaluation des politiques publiques, ainsi que celles de détection, d'investigation et d'instruction de dossiers relatifs à des actes de corruption, l'Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption (INPPLC) agit pour une articulation forte entre les actions de l'ensemble des parties prenantes, avec une priorisation vers les actions structurantes et ayant un fort impact sur les citoyens et les acteurs économiques et institutionnels, structurées selon une logique de cohérence d'ensemble et de recherche d'amplification continue des impacts dans le temps.

Aussi, le présent document constitue une synthèse qui récapitule les éléments saillants de l'approche de l'instance, telle qu'elle a été présentée et discutée à l'occasion de l'audition de l'INPPLC, organisée par la Commission Spéciale pour le Modèle de Développement.

Aujourd'hui, seule une dynamique nationale forte, mobilisatrice, crédible et garante d'un changement profond et irréversible matérialisé par des résultats perceptibles par les citoyens, peut favoriser la reconstruction du socle de confiance nécessaire, et engager une inflexion majeure de la tendance du fléau de la corruption au Maroc et ouvrir en conséquence la voie vers la libération des énergies et l'inscription du Maroc sur la trajectoire des pays émergents.

L'analyse de l'état des lieux du contexte national, laisse apparaître des limites manifestes du modèle de développement actuel, qui pâtit d'un certain nombre de contraintes et carences importantes, parmi lesquelles il y'a lieu de citer particulièrement :



Éléments saillants du diagnostic de la situation du développement

1. Des faiblesses et des limites structurelles pluridimensionnelles

Dimension institutionnelle

Retards dans la concrétisation des promesses de la Constitution de 2011

Les retards voire parfois le recul et la déclinaison timorée de certaines «promesses» de la Constitution de 2011, qui avaient alimenté beaucoup d'espoir notamment en termes de mise en œuvre de grandes réformes et d'activation des mécanismes de participation citoyenne, ou encore de renforcement des pouvoirs des institutions de gouvernance, constituent autant de promesses qui tardent à se concrétiser et à impacter positivement le quotidien des citoyens, conformément au texte et à l'esprit de la Constitution qui a bénéficié d'une adhésion massive des marocains et qui constitue la base de leur cohésion.

Il est important à ce niveau, de souligner combien le recul ou l'affaiblissement de certaines dispositions constitutionnelles, qui correspondent à des attentes fortes des citoyens, au moment de leur mise en œuvre sous forme de lois et de politiques publiques, peut dégrader la confiance et l'adhésion de ces derniers à tout projet de développement et à la dynamique de sa mise en œuvre.

Effritement de la confiance - Quelques chiffres pour le Maroc¹

Le programme mondial des enquêtes sur les valeurs² a réalisé plusieurs études sur la confiance au niveau de plusieurs pays, dont le Maroc. De la comparaison des résultats des enquêtes de 2001 et de 2007, il ressort que, en 2011, 21,7% des personnes interrogées déclaraient qu'on peut faire confiance aux gens en général et 74,7% qu'il faut plutôt être prudent. En 2007, ces proportions étaient respectivement de 12,3% et 86,1%. Ces résultats sont confirmés par l'enquête, menée par l'IRES en 2011, où 89,5% de personnes interrogées se disent méfiantes en général, vis-à-vis des autres personnes.

Faiblesse de l'Etat de Droit

Laquelle faiblesse constitue une contrainte principale de tout modèle de développement, à l'origine de plusieurs manifestations parmi lesquelles la propagation de la corruption, les dysfonctionnements du système judiciaire ou encore la persistance de l'arbitraire de l'Administration.

En effet, même des modèles économétriques démontrent que la croissance est corrélée à la capacité des Etats et des institutions à instaurer un État de Droit, à protéger les droits

¹ - Analyse CESE – Rapport sur la Richesse Globale du Maroc

² - World Values Survey – Association basée à Stockholm, fonctionnant sous forme d'un réseau de chercheurs dans le domaine social, étudiant les changements de valeurs et leurs impacts sur la vie sociale et politique.

de propriété, à réduire la corruption, à réglementer de manière transparente et efficace les marchés, et à assurer la stabilité politique. A contrario, la faiblesse de l'Etat de Droit accentue le sentiment d'inégalité des citoyens devant l'accès à leurs droits et même devant la justice comme dernier recours pour les protéger, augmentant ainsi la perception de l'impunité et le doute quant à l'aboutissement de la réforme tant promise de la justice pour une application effective, transparente et impartiale des lois. Ces éléments, relevant du respect de l'autorité et de la protection du droit, sont des conditions fondamentales de l'ordre public et de la paix sociale et civile, mais aussi et indissociablement, de l'équité et de la justice sociale, ainsi que pour bâtir et consolider la compétitivité des entreprises, l'attractivité économique du pays et son développement de manière plus large.

Peu de cohérence globale des politiques publiques et manque de visibilité sur le plan institutionnel

Le paysage national est marqué par un manque de lisibilité et par une absence de synergie des orientations des politiques publiques, de leur convergence et cohérence d'ensemble, et par l'inefficacité de la mise en œuvre des réformes engagées, qui demeurent lentes et trop compartimentées.

Ces constats sont amplifiés, d'une part, par un manque de visibilité et de clarté sur le plan institutionnel, et par une faible articulation des rôles et des responsabilités des parties prenantes, remettant en cause l'efficacité des institutions et de la cohérence des politiques publiques, qui devraient garantir la primauté de la règle de droit, et jouer un rôle d'accélérateur et de moteur d'un développement soutenu, inclusif et durable. Aussi, le décollage économique et la consolidation de la cohésion sociale du pays, nécessitent la clarté dans la vision, la pertinence et l'audace dans les choix et une orientation stratégique forte, couplée à la cohérence et l'efficacité dans la mise en œuvre. Mais le Maroc se trouve, depuis des décennies, confronté à des forces de résistance au changement, qui prennent des formes diverses et variées, animées par un conservatisme et/ou par la défense des «équilibres» et des intérêts en place, sans qu'en face, il n'y ait une masse critique suffisante, d'acteurs du changement capables de bénéficier et d'impulser un cadre institutionnel de synergie et de complémentarité pour vaincre lesdites résistances et d'enclencher la dynamique d'ensemble souhaitable.

Dimension économique

Prédominance de l'économie de rente

Le recours fréquent à des 'avantages et privilèges' pour le développement d'activités économiques à faible valeur ajoutée et/ou bénéficiant d'une limitation/protection d'accès et de ressources, profitant en conséquence à une faible population d'acteurs, favorise l'inefficacité et crée des biais sur l'ensemble de l'économie (effets d'éviction, sélectivité, faible valeur ajoutée ; ralentissant la croissance,...).

Forte concentration économique³

50% du CA généré par moins de **400** entreprises (soit **0,16%**) ;

80% par près de 5000 (soit **2%**) et **90%** par **5,8%** des entreprises déclarées.

73 entreprises (soit **0,06%**) sont à la base de **50%** des recettes de l'Etat au titre de l'**IS**, et pas plus de **0,85%** en représentent **80%**.

De l'analyse des chiffres présentés, il ressort que, ni en nombre, ni en volume, il n'y a assez d'acteurs et d'entreprises qui créent de la richesse dans le pays. L'économie nationale se caractérise par sa fragilité, marquée par une trop forte concentration de la création de richesse. Aussi, l'étroitesse du marché économique est particulièrement défavorable aux PME, qui représentent plus de 90% de l'ensemble du tissu productif national. Le décalage entre leur potentiel et leur contribution à la valeur ajoutée restant beaucoup trop important, et limite leur capacité à créer de l'emploi et à s'adapter à l'environnement.

Taux d'activité et chômage en berne – avec une explosion du chômage chez les jeunes

Un taux d'activité en régression et un chômage maintenu à un niveau élevé, stabilisé à 10% début 2019, particulièrement pour les jeunes, les populations vulnérables et les femmes dont moins d'1 sur 5 est en activité.

Si la baisse du chômage pour la période 2018/2019 s'observe de manière plus significative chez les jeunes de 15 à 24 ans [passage de 25,7% au premier semestre 2018 à 24,1% début 2019, soit une baisse de 1,6%], cette catégorie reste la plus touchée par l'inactivité et sa situation s'empire depuis 2012. En effet, selon les chiffres du HCP, de 2012 à 2016, le taux de chômage des 15-24 ans a augmenté de 3,9 points.

Le chômage massif des jeunes, combiné à la panne réelle de l'ascenseur social, exacerbe le sentiment d'injustice et d'exclusion et d'effritement du lien social, et met en relief l'absence d'un contrat social capable d'assurer l'adhésion et le bien-être de tous les citoyens. L'insertion des jeunes dans la société représente aujourd'hui l'un des principaux défis auxquels est confrontée la poursuite du processus de développement et la stabilité du Maroc, d'autant plus qu'il y'a lieu de souligner l'inégalité structurelle face au risque du chômage, qui demeure aussi préoccupante que paradoxale là encore ; le taux de chômage étant 5 fois plus important pour les diplômés (qui s'établit autour de 20% en 2019) que pour les non-diplômés (en deçà de 5% pour la même année).

Enfin, des inégalités importantes demeurent liées au déficit d'intégration des personnes vulnérables, notamment celles en situation de handicap ou entre les territoires.

³ - Chiffres DGI | 2019

Soutien, encouragements et difficultés financières

Le soutien et l'encouragement d'un certain nombre de secteurs d'activités sont davantage orientés vers les acteurs d'une certaine taille plutôt que vers la masse des acteurs. Aussi, les moyens mobilisés n'ont pas toujours une efficacité économique avérée et un très faible effet d'entraînement de la dynamique de développement, si on analysait leur impact dans le temps et surtout à une échelle plus large que celle du seul secteur concerné par la mesure.

Dimension sociale et capital humain

Education

La structure de la population active et employée se caractérise par la prédominance d'un faible niveau d'instruction et de qualification professionnelle. Les diplômés sont ceux qui sont le plus touchés par le chômage et plus particulièrement celui de longue durée.

Ce constat est considéré parmi les défis les plus importants du marché du travail national et renvoie à :

- (i) La question de l'inadéquation entre la formation et l'emploi, et à l'incapacité de l'économie à insérer les flux croissants des diplômés et, plus particulièrement, de les stabiliser dans des emplois en adéquation avec la formation poursuivie ;
- (ii) La faiblesse des capacités de l'économie nationale à générer des emplois de qualité, notamment dans les domaines nécessitant une main-d'œuvre qualifiée, traduisant ainsi une structure de production économique largement concentrée dans des activités traditionnelles à faible valeur ajoutée et/ou à faible contenu technologique.

Panne de l'ascenseur social et persistance des inégalités sociales et territoriales

Des inégalités sociales et spatiales importantes persistent dans un contexte où les politiques publiques et les services publics assurés par l'Etat sont jugés défaillants et ne répondant pas aux vrais besoins et attentes légitimes des populations ; augmentés des difficultés d'accès à un emploi décent et aux services publics de base.

Des conditions qui ont fortement contribué à la panne de l'ascenseur social qui est l'un des facteurs majeurs qui renforcent les inégalités et qui contribuent à altérer la confiance des citoyens en l'avenir et à peser sur la cohésion sociale.

Inégalités régionales – Quelques chiffres⁴

Au cours des quinze dernières années, les inégalités régionales se sont aggravées, notamment en matière d'effectivité des droits. En effet, malgré les efforts accomplis pour créer de nouveaux pôles régionaux de développement, le Maroc reste caractérisé par une concentration spatiale et régionale des activités économiques puisque quatre régions sur les seize que comptait le pays en 2013, totalisaient à elles seules 46,8% du PIB national.

⁴ - Chiffres HCP

Les indicateurs sociaux se sont légèrement améliorés entre 1999 et 2013, marqués notamment par une baisse sensible de 15% à 9% du taux de pauvreté et par la disparition, durant la même période, de la pauvreté extrême (moins de 1 dollar américain par personne) et de la pauvreté alimentaire qui touchait environ un demi-million de personnes en 2001.

Si la situation globale s'est améliorée au cours de ces dernières années, en 2018, plus de 1,6 million de personnes restent pauvres et 4,2 millions de personnes restent vulnérables, c'est-à-dire susceptibles de basculer dans la pauvreté à tout moment.

Décalage grandissant entre le fonctionnement de l'Etat et les nouvelles réalités de la population et notamment celles de la jeunesse

Les pouvoirs publics n'ont toujours pas pris la mesure de l'importance des transformations profondes qu'a connue la société marocaine, et principalement la jeunesse, en raison notamment des effets de la globalisation et de l'ouverture sur le monde et à d'autres modèles sociétaux, à travers internet, les réseaux sociaux et les chaînes satellitaires. Conséquences directes de cette exposition d'un genre nouveau, alimentation et renforcement de certaines exigences et développement de frustrations pour cause de non satisfaction de ces exigences, parmi lesquelles un fort besoin de dignité, un besoin de justice sociale et un besoin d'accès à la consommation et au final un rejet de plus en plus fort des niveaux élevés des inégalités.

Dimension politique

L'existence d'une forme de 'rente politique' maintient la corruption dans ses différentes formes dans le champ politique, jusqu'à la forme monétaire, avec tout ce que cela peut avoir comme impacts sur le fonctionnement, non seulement du champ politique et des choix qui en découlent, mais aussi et surtout les impacts sur la gouvernance de la chose publique, aussi bien au niveau central qu'au niveau territorial. Cela soulève la question globale de l'organisation et de la gouvernance du monde politique, tenant compte des nouvelles attentes des citoyens, qui exigent des engagements précis, plus d'accès à une information fiable et pertinente, et souhaitent faire écouter leurs voix au sujet des politiques publiques et des orientations stratégiques qui engagent leur avenir et celui de leurs enfants, et ce, au-delà du choix de ceux qui les représentent dans les instances élues. Cela est à lier également au facteur de mobilisation des citoyens et à leur pleine adhésion aux processus politiques, de manière à contribuer à barrer la route aux pratiques illicites auxquelles ont recours des représentants politiques, pour gagner des voix.

⁵ - Chiffres : HCP / Analyse CESE – Rapport sur la Richesse Globale du Maroc

2. Au cœur de ces faiblesses, la corruption, un mal endémique qui sape les fondements de l'Etat de droit et freine le développement

Les pratiques de corruption se développent et se caractérisent par une complexité grandissante, favorisée par l'évolution des technologies, des modes des transactions et des flux financiers. En effet, l'aggravation de la situation de la corruption et de la confiance des marocains et la banalisation des pratiques liées, couplées à d'autres facteurs d'ordres institutionnel, de gouvernance, de dégradation des valeurs d'éthique et de citoyenneté, en plus du facteur central du capital humain et du développement des capacités, constituent autant de limites structurelles qui contrarient l'installation d'une forte dynamique au service des objectifs du développement.

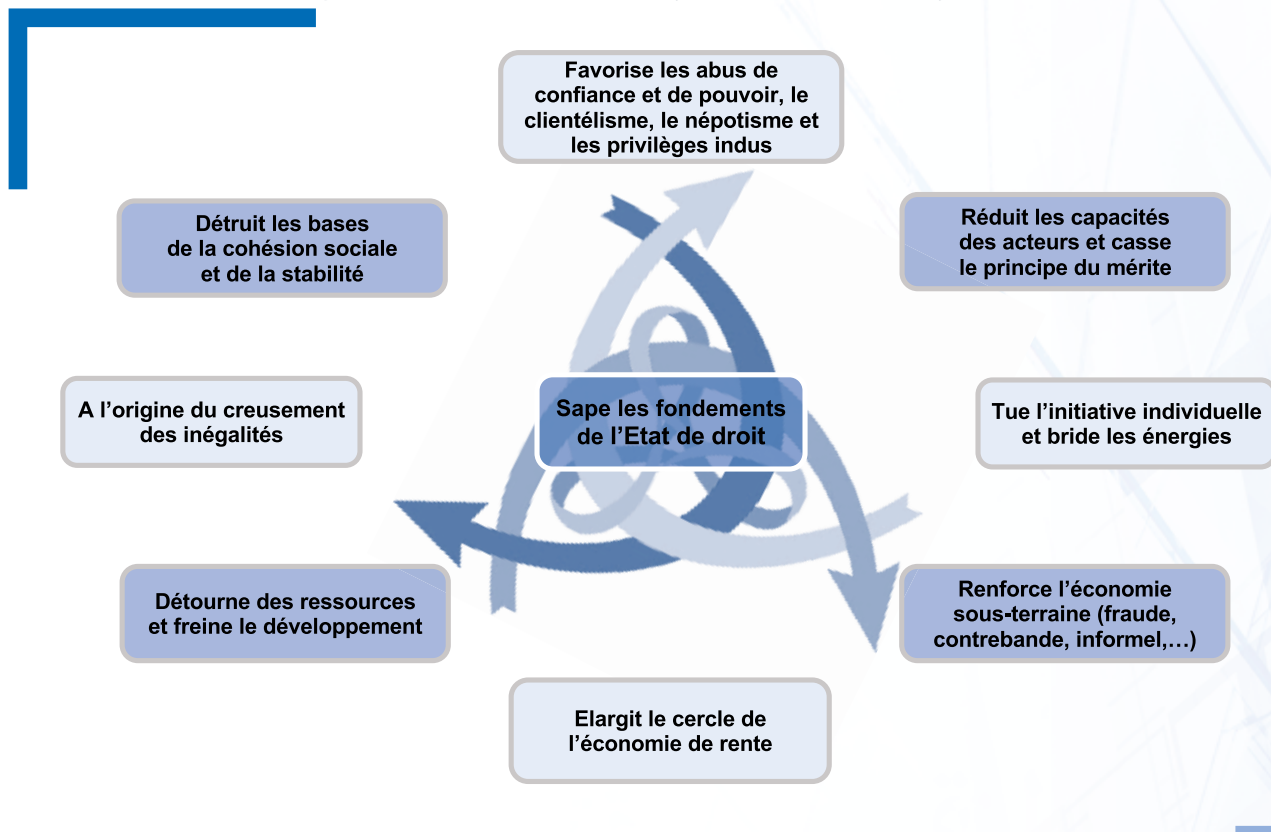
Ainsi, le classement du Maroc dans les différents indicateurs internationaux en relation avec la corruption et les sujets qui s'y rapportent ne s'est pas considérablement amélioré. Même l'avancée appréciable que le Maroc a connue concernant sa position dans le classement de l'IPC (Indice de Perception de la Corruption) de Transparency International, s'est vue dégradée début 2020 au 80^{ème} rang, perdant ainsi 7 places et 2 points par rapport à 2018.

En outre, les différentes enquêtes, études et analyses réalisées par les organismes nationaux et internationaux, incluant celles réalisées par l'Instance, montrent le faible impact des politiques publiques menées dans ce domaine, sur le citoyen et sur l'entreprise, cœurs de cible de toute action anti-corruption. Cet état de fait et la banalisation soulignée plus haut vont à l'encontre d'une inflexion dans la tendance du phénomène de la corruption et sape en conséquence la confiance, empêchant la consolidation des fondements pour un développement soutenu, durable, inclusif, capable de répondre aux besoins et attentes légitimes des citoyens, le tout en faveur d'une cohésion sociale indispensable au bien-être de tous.

Devant cette situation de développement des pratiques de corruption et d'exacerbation des inégalités, le Maroc, comme plusieurs autres pays développés et moins développés, est face à une effervescence sociale exprimée et latente, avec une multiplication des formes de revendications traditionnelles et innovantes (manifestations dans la rue, réactions coordonnées et non coordonnées sur les réseaux sociaux, boycott économique, votes sanctions à plusieurs niveaux et dans plusieurs pays,...), qui en plus s'installent dans la durée, avec une quasi-absence de vrais canaux d'écoute et de dialogue. Si ces manifestations et revendications diffèrent dans leurs formes et expressions, en fonction du contexte de chaque conjoncture, de chaque pays et des faits déclencheurs, il convient de relever qu'elles ont un point de convergence qui, en plus de réclamer plus de transparence dans la gouvernance de la chose publique, expriment le rejet de toutes les formes de passe-droits, de privilèges indus et des inégalités sociales et territoriales qui en découlent. Dans ce contexte, les citoyens acceptent de moins en moins les pratiques illicites, la mauvaise gestion de la chose publique et les inégalités frappantes qui en sont une conséquence et profitent des moyens technologiques offerts et de l'accessibilité des médias et des réseaux sociaux, pour innover dans les formes d'organisation pour l'expression de leur rejet.

Ainsi, la corruption se trouve en tête des facteurs qui sapent les fondements de l'État de droit, favorisent les différentes formes de privilèges, de clientélisme et de népotisme, remettant ainsi en cause l'égalité des chances, et celle d'avoir accès aux moyens de produire et d'assurer les conditions d'une meilleure et plus équitable répartition des richesses.

Figure n° 2 : Effets et conséquences de la corruption



Pour souligner la gravité des effets de la corruption sur la déperdition illégitime des ressources dans les pays, il serait utile de revenir sur un certain nombre d'indicateurs et de chiffres publiés dans différents rapports d'institutions internationales à commencer par celui du Fonds Monétaire International, qui en 2019, estime que la valeur des transactions de corruption effectuées de par le monde, oscille entre 1500 et 2000 milliards de dollars, ce qui représente près de 2% du PIB mondial. Selon la même source, la dilapidation des deniers publics est estimée à 2600 milliards de dollars, correspondant à 5% du PIB. Pour notre seul continent, la Commission Economique pour l'Afrique des Nations-Unies, estimait en 2015 que l'impact de la corruption en Afrique dépasserait les 146 milliards de dollars par an, soit plus de 6% du PIB continental.

Et la situation ne s'améliore globalement pas. La corruption prend de l'ampleur dans un contexte où les développements des marchés et des organisations ouvrent de plus en plus de brèches qui sont pleinement exploitées et mises au service d'une sophistication des pratiques de corruption, de blanchiment et de crimes financiers.

Tableau 1 : Corruption au Maroc – Quelques indicateurs clés

Indicateur	Valeur 2014 1 ^{ère} enquête Nationale ICPC	Valeur 2015	Valeur 2019
		Baromètre en Afrique - Transparency Internationale	
Niveau de la corruption au Maroc (perçue et vécue par les citoyens)			
Niveau global de corruption moyen perçu par les citoyens (/10)	7,5		
Fréquence déclarée de confrontation au cours des 12 derniers mois à des actes de corruption, tel que avancé par les citoyens	41%	48%	31%
% des citoyens qui pensent que le niveau global de la corruption a augmenté		26%	53%
% des citoyens qui pensent que le niveau global de la corruption a baissé		24%	12%
Note dans l'IPC de Transparency - 2019 (niveau perception & classement)			41/100 80 ^{ème} /180
Réaction des citoyens face à la corruption			
% des citoyens pensent que l'action du Gouvernement en matière de prévention et lutte contre la corruption est bonne et/ou efficace	27%	30%	13%
% des citoyens pensent que l'action du Gouvernement en matière de prévention et lutte contre la corruption est mauvaise et/ou inefficace	62%	64%	74%
% des citoyens qui ont dénoncé l'acte de corruption	3%		
Taux d'acceptation après avoir été confronté à la corruption lors des 3 derniers mois	86%		

*IPC 2019 : en dégradation de 2 points et de 7 positions par rapport aux données de l'année précédente

Dans la dixième édition du Baromètre mondial de la corruption en Afrique, réalisé au titre de l'année 2019, des chiffres préoccupants caractérisent la situation de la corruption au Maroc.

En effet, si le nombre de Marocains impliqués (volontairement ou contraints) dans des actes de corruption est en diminution par rapport à l'année 2015, passant de 48% à 31% (qui reste un taux élevé), les autres indicateurs sont en dégradation. Aussi, le fait que 53% des Marocains considèrent que la corruption a augmenté sur les douze derniers mois, est en soit inquiétant.

Mais encore plus inquiétant, 74% des Marocains considèrent que les politiques de lutte contre la corruption sont mauvaises, en dégradation par rapport au 64% de 2015. Ceci indique que les Marocains ont de moins en moins confiance quant à la possibilité de voir les choses s'améliorer à l'avenir.

Parmi les principales limites à l'engagement d'un changement perceptible, qui aurait des résultats palpables sur les citoyens et qu'ils soient admis comme irréversibles, non conjoncturels et non réalisés de manière isolée, il convient de retenir les éléments suivants :

- Malgré l'existence d'une stratégie nationale de lutte contre la corruption qui bénéficie des fondements de bases⁶, le Maroc continue de souffrir de l'absence d'une mise en œuvre stratégique globale et visible, traduite de manière opérationnelle, avec une priorisation et une planification des objectifs, impliquant l'ensemble des parties prenantes concernées de manière convergente et synergique et permettant un ciblage efficace des principaux foyers ou risques de corruption pour des résultats et des impacts significatifs. Les précédentes approches étaient caractérisées par des plans, conçus à partir de « listes sectorielles d'actions et de mesures » principalement législatives et institutionnelles sous forme de plans d'action n'obéissant pas à la logique de ciblage, de priorisation, d'adéquation entre objectifs et moyens alloués, avec une responsabilisation sur les résultats et les impacts recherchés ;
- Si la Stratégie Nationale Anti-Corruption, adoptée depuis décembre 2015, est venue pour palier à cette limite, elle continue elle-même de souffrir de certaines faiblesses, qui ont fait l'objet d'un rapport de l'INPPLC, préparé en février 2019 et d'un autre plus détaillé et actualisé, début 2020 ;
- La faiblesse de la continuité et de la pérennité des initiatives anti-corruption qui restent fortement influencées par le rythme et le temps politiques ;
- La faiblesse de la transversalité, de la coordination et de la coopération entre les principales parties prenantes gouvernementales et non gouvernementales ;
- La quasi-absence de la programmation des résultats et des impacts qui devraient être opérés par les différentes initiatives, puis leur évaluation régulière, qui devrait donner lieu aux modifications et aux corrections nécessaires pour en garantir l'efficacité et l'efficience ;
- La faiblesse des moyens dévolus à la lutte contre la corruption, qui restent largement considérés comme des 'dépenses' au lieu d'un investissement nécessaire et fortement rentable pour le pays.

La conjonction de l'ensemble de ces éléments, avec une absence d'impact sur la vie des citoyens, engendre une dégradation des valeurs de civisme, d'éthique et d'intérêt général, et la confiance s'en trouve fortement affectée.

Ainsi, les constats et paradoxes qui se dégagent des avancées indéniables face à des limites structurelles du modèle de développement actuel, font aujourd'hui l'unanimité. Surtout après

⁶ La Stratégie Nationale Anti-Corruption a bénéficié (i) d'un diagnostic rationnel (basé sur la consolidation des rapports et enquêtes au sujet de la corruption au Maroc) ; (ii) d'une approche participative impliquant l'ensemble des acteurs publics, privés et de la société civile ; (iii) d'une orientation autour d'axes et d'objectifs stratégiques et opérationnels bien définis ; (iv) d'une structuration autour de 10 programmes thématiques couvrant l'ensemble des dimensions et domaines ; (v) une gouvernance pour le pilotage et la coordination de la stratégie.

que la plus Haute Autorité du pays ait pris une position audacieuse, en appelant à l'adoption d'un nouveau modèle de développement en soulignant les limites du modèle actuel.

Les limites et contraintes de notre modèle actuel de développement, rappelées à plusieurs reprises dans les récents Discours Royaux, et particulièrement dans celui prononcé en 2018, à l'occasion de la Fête du Trône, renvoient d'une part, à l'accroissement des inégalités sociales et territoriales – précarisation, accroissement de la vulnérabilité y compris des catégories relevant de la classe moyenne et marginalisation de certains territoires, et d'autre part, à la faible production de valeur ajoutée nationale – pour l'économie et le développement, en pointant notamment la concentration du marché économique, encore caractérisé par une faible base d'acteurs capables d'entraîner le développement – notamment en termes de capacités et de nombre de PME.

« Accomplir des réalisations, corriger les failles et remédier aux problèmes économiques ou sociaux, sont autant d'objectifs qui nécessitent une action collective, planifiée et coordonnée entre les institutions et les divers acteurs. [...] Il importe de dépasser les différents conjoncturels, [...], de renforcer le climat de confiance et de sérénité au sein de la société et toutes ses composantes. [...]

«L'ampleur du déficit social et les modalités de réalisation de la justice sociale et territoriale sont parmi les principales raisons qui nous ont incité à appeler, dans le discours d'ouverture du Parlement, au renouvellement du modèle de développement national. [...]

Le but recherché est bien de rehausser la compétitivité de l'entreprise marocaine, de renforcer ses capacités exportatrices, et d'accroître son potentiel de création d'emplois. Une attention particulière doit être portée aux petites et moyennes entreprises qui représentent 95% du tissu économique national. [...]

L'entreprise productive a aujourd'hui besoin de davantage de confiance de la part de l'Etat et de la société. C'est la voie à travers laquelle l'investissement pourra retrouver le niveau souhaité, et l'attentisme délétère cèdera la place à une dynamique marquée par la prépondérance d'un esprit d'initiative responsable et d'innovation ».

Extraits du Discours de Sa Majesté du 29 Juillet 2018, prononcé à l'occasion de la Fête du Trône.

En plus de celui du 29 juillet 2018, les discours de Sa Majesté le Roi, notamment ceux au Parlement prononcés les 13 octobre 2017 et 12 octobre 2018, marqueront l'Histoire du Maroc, par l'appel à toutes les forces vives du pays pour contribuer à la mise en place des contours d'un NMD :

- En mettant en relief les limites et faiblesses du modèle actuel et en appelant à reconsidérer notre modèle de développement « pour le mettre en phase avec les évolutions que connaît le pays », SM Le Roi a suscité une nouvelle dynamique porteuse d'espoirs ;

- Une dynamique qui, si les conditions sont réunies, peut mettre le Maroc sur la trajectoire d'un développement soutenu, inclusif et durable et le propulser réellement au rang d'un pays émergent.

Il est question de faire sortir le Maroc d'une situation marquée par la prédominance de l'économie de rente, dans ses différentes formes – économique, politique, syndicale, sociale,..., et un système de privilèges et d'avantages, ne servant pas toujours l'intérêt général et contribuant fortement au creusement des inégalités.

Une situation qui détériore la confiance, pèse lourdement sur les générations actuelles et ne préserve pas les droits des générations à venir.



Fondements et ambitions du Nouveau Modèle

Le Maroc se trouve aujourd’hui devant le défi majeur de construire les fondements d’un Nouveau Modèle de Développement, dans un cadre de reconstruction de la confiance, de la cohésion et de l’équité sociales. Dans ce contexte, l’INPPLC ambitionne à travers cette production, et au-delà à travers l’exercice de ses missions constitutionnelles, d’apporter sa contribution à l’élaboration d’une vision globale, audacieuse et cohérente, dans l’objectif d’inscrire le Maroc sur la voie d’un développement soutenu, inclusif et durable, pour répondre, aujourd’hui et dans la durée, aux besoins de développement, aux attentes légitimes des citoyens et ainsi d’assurer les conditions d’une vie digne et le bien-être des générations actuelles et futures.

Le Nouveau Modèle de Développement voulu pour le Maroc de demain a des ambitions fortes, à commencer par celles de sortir des constats et dépasser les limites du modèle actuel.

Dans ce contexte, sur la base des contraintes et des biais que ledit modèle devrait corriger et faire dépasser, six principales orientations sont à retenir pour l’édification d’un Nouveau Modèle de Développement :

Figure n° 3 : Les six principales orientations pour dépasser les contraintes et bâtir le nouveau modèle de développement cible



Lesquelles orientations sont de nature à contribuer à des objectifs clés, articulés et fortement interdépendants, et à créer une dynamique inclusive qui libère les énergies et exploite pleinement les potentialités.

Au cœur de ces défis, la lutte contre la corruption et la promotion de la probité, de la transparence et de la gouvernance responsable, constituent un socle incontournable.

Les objectifs soulignés plus haut se présentent comme suit :

A. Développer une compétitivité globale pays

Au cœur de cette dimension, une transformation structurelle de l'économie nationale, appuyée par une montée en puissance du couple capital humain et innovation, comme facteur central de l'accroissement de la compétitivité du pays et de son attractivité. Le développement des capacités sera ainsi un des leviers principaux pour accroître les possibilités de création d'emplois de qualité en quantité suffisante, et améliorer l'intégration de l'économie nationale, sa diversification, ainsi que sa montée dans la chaîne de valeur et son agilité.

En connectant l'économie nationale à des réseaux de la recherche et de l'innovation, à l'échelle nationale, régionale (avec un focus particulier au niveau de l'Afrique subsaharienne) et mondiale, une dynamique sera créée pour améliorer la compétitivité des entreprises et pour orienter les efforts des centres de recherche vers des projets présentant des intérêts communs, et favorisant la valorisation de la technologie et de la recherche scientifique et la profondeur de la production nationale.

L'innovation passe aussi par une prise en charge adaptée des besoins et spécificités (culturelles, régionales,...) des populations et l'investissement sur les atouts territoriaux. Les écosystèmes de recherche et d'innovation, impliquant le monde académique et le monde de l'entreprise (notamment les plus jeunes et les plus agiles), représenteront le cadre le plus approprié pour la prise en charge des besoins et spécificités, avec une mise à profit optimale des atouts et apports régionaux et territoriaux. Tout en soulignant que lesdits besoins et spécificités, présentent des points de convergence partagés avec d'autres territoires et marchés, notamment au niveau des autres pays africains.

Pour favoriser cette déclinaison, il est important d'avoir un cadre d'incitations qui soient orientées par régions et ayant pour double objectifs : l'investissement sur les atouts et spécificités régionales et le rattrapage des déficits de développement territoriaux. Il convient également d'intégrer fortement la dimension durabilité, incluant l'exploitation des ressources, la protection de l'environnement, et l'efficacité énergétique dans l'orientation des investissements.

De même et de plus en plus, l'avenir de la compétitivité du Maroc, dépendra de sa capacité à produire et à adopter des normes aux standards internationaux pour protéger son marché et assurer à ses biens et services un fort positionnement sur les marchés mondiaux.

Au coeur de cette compétitivité pays, un nouveau paradigme pour une émergence industrielle

Un paradigme qui appelle l'articulation de trois dimensions fondamentales :

■ Adaptation du Code du Travail et priorité à l'emploi décent

Instauration de nouvelles relations professionnelles et sociales de travail, appelant une révision de la représentativité patronale et syndicale par, d'une part, la reconnaissance par la force de la Loi de la représentativité et de la légitimité des fédérations sectorielles, pour que les acteurs économiques et les fédérations professionnelles réunies au sein de l'organisation patronale unifiée, puissent jouer pleinement leurs rôles et assumer leurs responsabilités et, d'autre part, le renforcement de la représentation des syndicats au sein des entreprises et des organes de concertation et de pilotage, au moyen d'une réforme garantissant la montée en puissance des instances les plus représentatives sur le plan national, sectoriel voire régional.

Un cadre qui donnerait des responsabilités sur les grandes décisions et sur la gestion des dispositions qui en découlent ; tel que le code du travail qui devrait résulter d'une concertation stratégique, ouverte et responsable et connaître en conséquence une évolution profonde pour sortir des règles rigides et consacrer une place plus importante aux conventions basées sur la contractualisation comme vrai outil de progrès, de flexibilité et de dynamisme. Des changements indispensables au vu des mutations multiples et rapides que connaît le monde économique.

■ Renforcement du dispositif de formation professionnelle

Accroissement de manière substantielle des capacités d'anticipation du pays afin d'orienter le système de formation de base et continue par le besoin de renforcement continu des capacités et non seulement des savoirs, et de mieux préparer les compétences de ses universités, de ses entreprises et de ses talents aux métiers d'avenir et aux changements accélérés qui les accompagnent.

■ Orientation vers la construction d'un système de protection sociale généralisée

Réforme du système de protection sociale visant à terme la généralisation de la couverture à tous les citoyens, et sécurisée pour toutes les situations par lesquelles ils peuvent passer. Une couverture qui ne peut donc continuer à être liée au seul prélèvement sur le travail. Une condition incontournable pour permettre aux travailleurs d'évoluer dans un monde où il ne serait plus possible de se maintenir dans la même activité ou le même métier durant toute sa vie active.

B. Réduire les inégalités sociales et les déséquilibres territoriaux

Cet objectif vise, non seulement à garantir l'égalité des chances et des opportunités à l'ensemble des citoyens, mais aussi à assurer un soutien adapté pour compenser les manques de ceux parmi eux qui sont défavorisés de par leur position sociale ou géographique, afin de

réduire les inégalités sociales, et favoriser la mobilité sociale, en luttant contre les facteurs d'exclusion sociale, en réduisant les inégalités entre les territoires et en facilitant l'implication et l'intégration des populations vulnérables ou à besoins spécifiques (handicapés, personnes âgées...).

Relever le défi de la réduction des inégalités est un impératif, à plus d'un titre. Il passe d'abord par l'amélioration de l'accès aux services sociaux de base, sur l'ensemble du territoire, et par l'équité et la solidarité sociale, intergénérationnelle, interrégionale, entre les sexes, et vis-à-vis des catégories vulnérables.

C. Assurer l'adhésion la plus large et la reconstruction de la confiance

Élément fondateur de la cohésion sociale et de l'adhésion à tout projet de société, la confiance suppose, dans un Etat de droit, la clarté des règles, leur applicabilité et leur application à tous, avec une justice effective, comme garantie ultime.

La confiance a un impact sur le comportement et la tendance individuelle et collective à s'engager et à participer aux différentes dimensions de la vie de la société, à consommer et à investir, et infine à être acteur actif pour la construction de la préservation du bien commun.

Ceci interpelle fortement la légitimité des corps intermédiaires (partis politiques, syndicats, société civile, associations professionnelles et fédérations patronales,...), dont il est question de soutenir le rôle de médiation dans l'objectif du renforcement de la cohésion sociale et de la dynamisation du processus de développement économique et social, en raison de leurs actions de plaidoyer, de leur proximité avec les citoyens, de leur connaissance du terrain, de ses contraintes, de ses atouts, et en vue de renforcer l'exercice des droits sociaux et de préserver les déterminants de la cohésion sociale.

Autant d'inflexions indispensables au déclenchement d'une vraie dynamique économique et sociale, et à la mise en place d'un environnement de facilitation, d'accompagnement, d'ouverture des opportunités et de renforcement des capacités, à travers un ensemble de dimensions pour répondre aux défis et pour densifier l'investissement productif de valeur ajoutée et d'emplois de qualité. Parmi ces dimensions, les suivantes pourront contribuer fortement à jeter les bases d'une inflexion majeure du modèle de développement :

1. Une réforme stratégique du système fiscal

Objectif : Orienter le système fiscal cible vers un rôle plus stratégique, en répondant à un impératif de cohérence, de visibilité, d'équité, d'efficience et d'appui à l'élargissement de la base des acteurs et des activités productrices de valeur ajoutée pérenne et d'emplois de qualité.

Un système fiscal qui jouerait aussi pleinement son rôle de solidarité, de réduction des inégalités et de contribution équitable à l'effort national en conformité avec le principe constitutionnel.

La mise en place d'une loi-cadre fiscale, en totale conformité avec les conclusions et recommandations des assises de la fiscalité de 2019, constituerait une base solide pour décliner ces orientations sur les années à venir.

Le processus de mise en œuvre d'une profonde réforme fiscale, au regard des enjeux et des implications stratégiques qu'elle entraîne, aussi bien sur le moyen et long termes, que sur les changements et impacts à court terme, doit se faire de manière à assurer l'adhésion la plus large. Elle devrait être orientée pour mettre à profit tous les leviers de communication, de sensibilisation, de concertation, de mobilisation, de progressivité rationnelle et le cas échéant de dissuasion, face à ceux qui souhaiteraient en freiner l'élan et/ou échapper de manière injustifiée à leur devoir fiscal.

En ce sens, il est important pour réduire les inégalités, de tenir compte des principales orientations des assises de la fiscalité de 2019, notamment et à titre indicatif, celles citées ci-après :

- **Fixer selon une approche globale et concertée des objectifs cibles**, en termes de (i) seuils de soutenabilité et d'efficacité de la pression fiscale globale sur la dynamique de création de richesses et d'emplois, en vue de créer l'équilibre optimal entre les attentes de ladite dynamique et les besoins de financement de l'Etat et de ses projets de développement ; (ii) de stabilité des régimes fiscaux et de lisibilité programmée de leurs évolutions ; (iii) de distribution plus claire des prérogatives et des responsabilités entre l'État et les collectivités territoriales ; et enfin (iv) de réduction des pouvoirs discrétionnaires en matière fiscale.
- **Introduire une fiscalité du patrimoine qui assure plus de justice et d'équité**, à l'instar de ce qui est fait à l'échelle de plusieurs expériences internationales qui ont montré la capacité de ce type de mesures à contribuer à réduire significativement les inégalités et à participer à l'application juste du principe de contribution en fonction de la capacité contributive de chacun. Dans ce cadre, seraient visées particulièrement (i) la taxation à un niveau plus significatif du patrimoine non productif (ex. terrains non bâtis, biens immeubles non occupés,...), et (ii) la mise en place d'un impôt sur la succession par héritage, qui assure un paiement par génération. Il est à noter à ce niveau que, si l'impôt sur la fortune n'a pas toujours fait l'unanimité à l'échelle internationale, l'impôt sur la succession est une pratique largement répandue dans les systèmes fiscaux de différents pays à travers le monde.
- **Favoriser la sortie de la prédominance de la rente** et orienter les avantages et incitations accordés pour corréliser le niveau de protection à celui de la taxation, en taxant plus fortement les activités bénéficiant d'une certaine «protection» par la régulation et par la limitation de l'accès aux ressources et/ou au marché, et en évitant d'octroyer des avantages aux activités pouvant produire des effets d'éviction, préjudiciables à d'autres secteurs et par suite, un frein à l'engagement d'une réelle dynamique de développement.
- **L'élargissement de la base des contribuables**, en consolidant les expériences ayant déjà produit des premiers résultats et en mettant à profit l'ensemble de leviers et outils capables d'assurer une transparence et un accès aisé et efficient à l'information utile pour un traitement juste et équitable de l'ensemble des contribuables (renforcer les systèmes d'information, leur interconnexion et leurs capacités à automatiser les traitements et faciliter le ciblage ; établir les normes et les référentiels aussi bien transverses que sectoriels,...),

2. L'amélioration du climat des affaires

Objectif : Déployer une stratégie systémique d'amélioration du climat des affaires, mobilisant tous les acteurs (pouvoirs publics : législatif, exécutif, système judiciaire, instances de gouvernance, secteur privé, société civile...), avec des rôles articulés et des responsabilités précises.

En ce sens, un ensemble de mesures fortement interdépendantes sont à prévoir, et concernent principalement le renforcement et l'effectivité des règles de concurrence loyale et de lutte contre la corruption et contre toutes les formes de privilèges, couplé à une meilleure protection des investissements et à la mise en place de conditions équitables d'accès des opérateurs aux facteurs de production, et plus particulièrement au foncier productif, à l'information et à la commande publique. Cette dernière qui représente des moyens publics importants, devrait bénéficier d'un cadre juridique qui dépasse la dimension de conformité administrative et budgétaire pour intégrer la dimension de développement économique et social, comme objectif stratégique, associé à des indicateurs mesurables sur la base desquels les responsables publics concernés devraient s'engager (contrats programmes) et rendre compte, au même titre que les autres objectifs d'ordre opérationnel.

3. Digitalisation

Objectif : Les évolutions majeures que connaît le monde, appellent à prendre et rapidement le tournant du tout digital, en adoptant les technologies les plus avancées et de maîtriser les mutations qu'elles imposent, en développant une industrie qui intègre naturellement une forte connexion entre robotique, numérique, intelligence artificielle et ingénierie, et accélérer la transformation digitale, notamment au niveau de l'administration ; assurent ainsi efficience, transparence et renforcement de la reddition des comptes.

En ce sens, il convient d'accompagner l'industrie nationale dans sa mutation vers la robotisation et la digitalisation (objets connectés, impression 3D, etc.) ; en parallèle de la poursuite de l'évolution de l'Administration vers une administration électronique, améliorant de fait la relation du citoyen avec elle, en agissant notamment sur l'efficacité, l'équité, la transparence, la proximité et la célérité en matière d'accès aux services publics et administratifs. Il s'agit, particulièrement, d'accentuer la dématérialisation des services administratifs et de mettre en place des mécanismes efficaces de lutte contre toutes formes d'injustice, de discrimination, de privilèges, ou d'excès de pouvoirs de tout genre.

4. Normalisation

Objectif : Protéger le marché national et soutenir la compétitivité internationale de l'offre marocaine

Au service de cet objectif, l'adaptation, l'approfondissement et la généralisation de la démarche de normalisation permettant de servir le double objectif de protection du marché national, contre la concurrence déloyale et de soutenir par ailleurs, la compétitivité de l'offre marocaine. En ce sens, la normalisation devient un levier, d'une part, de protection du marché et des consommateurs et d'autre part d'alignement sur les standards internationaux, et par suite de compétitivité et d'accès aux marchés internationaux qui constitue désormais une nécessité absolue.

5. Accès au financement

Objectif : Encouragement du capital national, amélioration de la trésorerie et rétablissement des marges des entreprises innovantes

Il convient de mettre en place des politiques d'accès au financement qui encouragent l'investissement, en améliorant l'accompagnement, l'accès aux marchés, les incitations, la protection des innovations et les conditions d'accès au financement des porteurs de projets innovants, par la mise en place de mécanismes de garantie et de financement publics et privés pérennes, accessibles et adaptés aux besoins, aux contraintes, à l'agilité et à la célérité nécessaires à l'innovation.

En ce sens, et tout récemment, sur initiative royale, un programme intégré d'appui et de financement des investissements et des activités économiques portées par les TPMEs a été lancé en février 2020, visant la facilitation de l'accès de celles-ci au financement. Il est articulé autour de trois principaux axes, à savoir le financement, la coordination des actions d'appui et d'accompagnement et l'inclusion financière des populations rurales. Cela devrait s'inscrire dans une démarche plus globale pour permettre de contribuer à contenir et à dépasser certaines difficultés qui entravent l'action des jeunes porteurs de projets et d'innovation, et des très petites et petites entreprises.

Programme intégré d'appui et de financement – Vue synthétique

Programme qui s'appuie sur le Fonds de soutien à l'entrepreneuriat, créé dans le cadre de la loi de finances 2020 et doté de 6 milliards de DH sur 3 ans (3 MMDH apportés par les banques et autant par l'Etat), auxquels se rajoutent 2 milliards de DH supplémentaires, comme contribution du Fonds Hassan II en faveur du monde rural.

Au total, 8 milliards de DH serviront à garantir les crédits qui seront octroyés par les banques et dans une moindre mesure à cofinancer les bénéficiaires du programme. Avec un effet de levier de 6 à 7, le montant qui pourrait être mobilisé pour les crédits à octroyer peut atteindre 56 milliards de DH, soit 14% de l'encours de crédits actuel des entreprises. La population cible devrait s'élever à près d'un million de personnes.

La dimension accès au financement constitue un des leviers de la densification de la base des acteurs, objet du paragraphe ci-après.

6. Densification et nouveaux profils d'acteurs économiques

Objectif : Diversification de l'offre et accroissement de la Valeur Ajoutée

Créer les conditions favorables à une densification en nombre et en profils des acteurs créateurs de richesse, et leur assurer le soutien et l'accompagnement dans toutes les phases et sur les différentes dimensions et besoins (montage, renforcement des capacités, mise en réseau, packaging de l'offre, accès au marché, R&D et innovation,...). L'effort doit être encore plus important pour certains secteurs à fort potentiel et à fortes composantes technologiques et innovation.

Le renforcement de la confiance, en tant que moyen et résultante de la cohésion sociale et comme socle pour le modèle de développement

Valeur primordiale et fondement de tout contrat social, la reconstruction de la confiance et l'inversion de la tendance baissière qu'elle connaît depuis plusieurs années, est un élément clé pour créer les conditions et l'environnement favorables à l'adhésion et l'alimentation de la dynamique que le nouveau modèle de développement serait en mesure d'enclencher.

La confiance résulte de la conjonction de plusieurs facteurs objectifs ainsi que de la perception de la tendance de leur évolution dans le temps. La dégradation de la réalité et/ou du sentiment d'exposition à des abus, à des excès de pouvoir, à de l'injustice, à un traitement différencié sur la base de clientélisme, de privilèges indus, à différentes formes de corruption, l'observation de l'impunité face à des comportements délictueux,..., constituent autant de facteurs qui impactent négativement et plus fortement la confiance des citoyens aussi bien entre eux, qu'envers les institutions.

Pour créer les conditions favorables à une inversion de tendance, quant à la reconstruction de l'un des facteurs clé du lien social, qui est la confiance, il y a lieu d'agir sur plusieurs dimensions, dont on peut citer quelques-unes parmi celles qui revêtent une importance particulière, à savoir ;

- 1. Faire aboutir dans des délais réalistes les promesses de l'Etat et des responsables institutionnels et politiques.** Cela commence par une déclinaison en pratique des principales dispositions de la Constitution de 2011 en parfaite conformité, non seulement avec le texte, mais aussi et surtout avec l'esprit de cette dernière. Mais au-delà, il y a lieu de réduire l'écart, dans les faits et dans le temps entre d'une part, les attentes légitimes des citoyens, renforcées par les engagements de l'Etat et les promesses des responsables gouvernementaux et politiques et, d'autre part, les réalisations et leurs impacts sur la réalité des populations.
- 2. Une consolidation de l'architecture institutionnelle,** pour une totale conformité avec les principes constitutionnels, comme fondements de l'assise d'une gouvernance responsable qui donne une grande lisibilité sur les rôles et responsabilités respectifs des acteurs et intervenants et des règles de leur articulation. Les centres et chaînes d'orientations et de décisions, seraient clarifiés et la reddition des comptes assurée en conséquence.
- 3. L'ancrage de l'Etat de droit,** qui passe par un renforcement des pouvoirs et de l'indépendance des institutions, couplé à une complémentarité entre elles, pour asseoir les conditions d'une effectivité des droits, des lois et de leur application à tous ;
- 4. La prévention et la lutte contre la corruption,** dans toutes ses formes de clientélisme, de népotisme, des privilèges indus, contre les abus de confiance et de pouvoirs, qui constituent autant d'éléments dont il faut assécher les foyers pour réduire leurs effets sur le développement notamment leurs conséquences en termes d'inégalités sociales, territoriales et de genre.
- 5. L'ouverture effective sur la participation des citoyens à la décision publique,** pour assurer une meilleure orientation vers les attentes légitimes et prioritaires, mais aussi pour réinventer la représentation et la médiation, qui appelle une rénovation des modes et modalités de cette dernière, pour sortir les dialogues social et civil du cadre conjoncturel (ex. à l'occasion des différentes élections) et les inscrire dans la permanence, en tenant compte des nouveaux modes d'expression et «d'organisation» et pour permettre à la voix citoyenne, dans ses différentes formes, d'être écoutée, comprise et valorisée. Les citoyens expriment de plus en plus le besoin de voir la gestion de la chose publique se faire avec eux et pas seulement pour eux et par délégation ;

Dans le même sens, faire du mouvement associatif un vrai levier d'action, d'adhésion et d'émergence de valeurs sociales et citoyennes, et favoriser les accords de partenariat entre les pouvoirs publics, le secteur privé et les acteurs de la société civile. A ce niveau, il y a besoin de s'ouvrir sur des formes innovantes d'organisation et d'interaction avec la société civile pour couvrir aussi bien la participation dans la proximité que celle de plaidoyer, de contre-pouvoir actif et de développement d'expertise sur des sujets de grand intérêt pour la société ;

Tout changement majeur peut générer des formes de résistance. A ce titre, il convient de noter que dans un nombre important de pays dans lesquels ont été déployées des réformes majeures touchant à un fonctionnement fondé sur des «équilibres établis» et profitant à certains intérêts particuliers, des résistances se sont naturellement manifestées.

Mais, avec la volonté et la détermination affirmées et en dépit de ces résistances, des inflexions majeures ont pu être observées et ont systématiquement donné lieu, à terme, à des résultats probants.

C'est pourquoi, les réformes ambitionnées pour le pays doivent être conçues de manière objective, pour répondre aux besoins et aux attentes légitimes des citoyens, servant une très large majorité de la population, tout en intégrant évidemment, l'accompagnement du changement, en gérant les résistances⁷, et en favorisant dès l'amont l'adhésion et la mobilisation la plus large.

Au cœur du Nouveau Modèle de Développement, l'ancrage des principes de la gouvernance responsable

L'ambition de la vision du NMD à promouvoir est tributaire de l'existence d'acteurs à forts impacts, qu'il y a lieu de mobiliser et fédérer dans le cadre d'une gouvernance institutionnelle responsable et transparente, avec des rôles et des responsabilités clairement définis et bien articulés. L'objectif étant d'assurer la consolidation des forces en présence afin de générer adhésion, mobilisation et engagement. Ceci implique de favoriser l'engagement des parties prenantes, canalisé et valorisé dans une architecture rénovée pour une gouvernance responsable, lisible et engageante. L'Etat, acteur central, exerçant des prérogatives régaliennes et assumant ses rôles clés, de stratège, de régulateur et de force d'impulsion et d'incitation, voire un rôle d'acteur direct, pour baliser le terrain et engager la dynamique, là où ça ne peut pas se faire, avec l'ampleur escomptée, sans son intervention.

Le modèle de gouvernance ainsi projeté devrait s'appuyer sur le principe d'une plus grande ouverture sur le Citoyen, comme Cible et Acteur, à même de restaurer la confiance et d'assurer adhésion et réussite d'un modèle de société co-construit, pour atteindre l'efficacité et la transparence, et pour assurer une couverture efficace et cohérente des missions au service du Citoyen et du développement, avec comme fondements, contractualisation et reddition des comptes.

⁷ - En liaison avec ces résistances, rappelons qu'elles sont fondées sur des arguments aussi divers qui trouvent pour certains leur source dans le maintien de la stabilité du pays ; or la conjonction des éléments de diagnostic développés ci-dessus, à l'origine de l'accroissement des inégalités, du rejet des pratiques illicites qui les favorisent, constituent le véritable risque de destruction des valeurs et intérêts communs et du maintien de la stabilité de la société en conséquence.

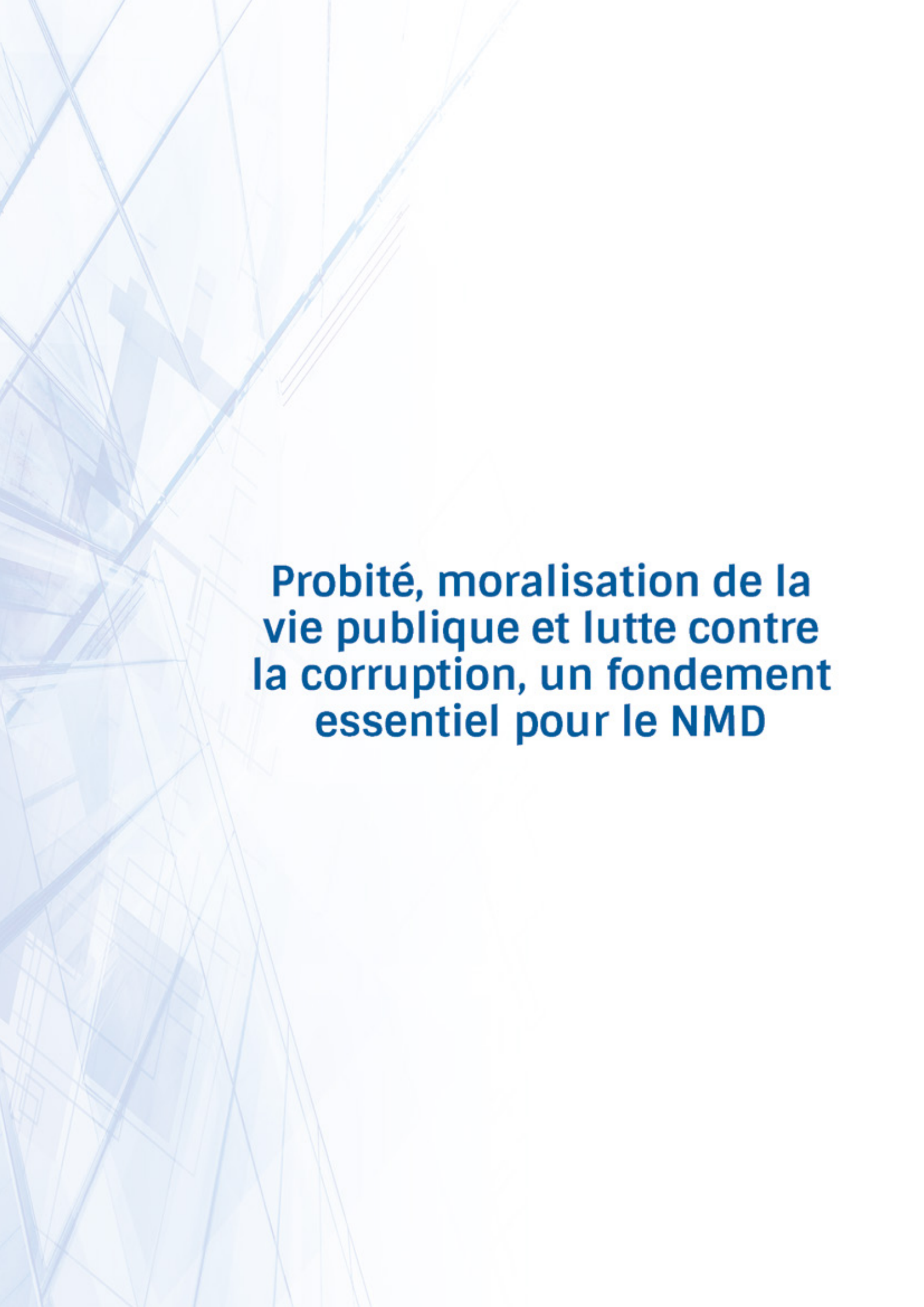
La réussite de ce projet sociétal commun est tributaire du soutien et le renforcement du rôle des instances nationales de gouvernance, comme socle de garantie de l'Etat de droit et de bon fonctionnement selon les principes de gouvernance responsable.

Aussi, la création d'un cercle vertueux pour la construction d'une démocratie participative et mobilisatrice appelle la réinvention des corps intermédiaires, capables de jouer pleinement leur rôle de relais dévolu par la Constitution, en vue de la mobilisation, de l'encadrement et de la représentation des opinions et des aspirations des citoyens.

Dans le même sens, la contractualisation constitue une approche de clarification concertée et transparente des objectifs, des moyens, des priorités et des rôles et des responsabilités associés, et apparaît ainsi comme un outil performant de la gouvernance et une base solide et engageante pour la reddition des comptes. En ce sens, il est donc opportun (i) d'étendre le principe de contractualisation, avec la mise en place de mécanismes transparents de validation, sur la base d'objectifs, de moyens et de résultats, planifiés et mesurables dans le temps, ainsi que de mécanismes d'évaluation et de suivi, avec une définition claire des droits et des obligations de chacune des parties prenantes et (ii), d'intégrer et de conforter l'approche participative, depuis l'expression des besoins et la conception des politiques publiques jusqu'à leur évaluation, en passant par leur mise en œuvre, en vue d'assurer la plus large adhésion et la mobilisation la plus forte et la plus favorable des acteurs et des citoyens.

Par ailleurs, il y a lieu de fixer au cadre de gouvernance décrit ci-avant, un autre objectif, qui est celui d'assurer une inflexion au niveau du fonctionnement institutionnel qui le sortirait de la logique en silos, centrée sur des objectifs sectoriels et souvent guidée par des intérêts catégoriels, pour aller vers plus de cohérence, de convergence et de synergie, autour d'objectifs communs de résultats consolidés et de démarche partagée.

Enfin, la réflexion en cours autour du Nouveau Modèle de Développement, dans sa dimension liée à la gouvernance, nécessite la mise en place d'une autorité stratégique de haut niveau, en charge de la supervision et du pilotage de la déclinaison du Nouveau Modèle de Développement, en réformes et en politiques publiques cohérentes, convergentes et conformes à ses orientations. Ladite autorité de haut niveau, assurerait par ailleurs, l'évaluation des résultats et impacts et la production de manière régulière des indicateurs objectifs de mesure, pour faire les recommandations nécessaires et assurer l'agilité et le recadrage le cas échéant.



**Probité, moralisation de la
vie publique et lutte contre
la corruption, un fondement
essentiel pour le NMD**

Engager une nouvelle dynamique nationale forte de prévention et de lutte contre la corruption, mobilisatrice, crédible, génératrice de résultats et d'impacts perceptibles par les citoyens et par les acteurs économiques et institutionnels, et constitutive d'un socle de confiance, s'inscrivant dans le cadre d'un changement profond et irréversible et marquant une inflexion majeure de la tendance du fléau de la corruption au Maroc.

La lutte contre la corruption, la moralisation de la vie publique et la promotion de la probité, de l'éthique et de la transparence sont des éléments fondamentaux pour la confiance, comme ils sont, avec cette dernière, incontournables comme assise fondamentale pour la réussite de tout modèle de développement. Ce défi, le Maroc en a pleinement conscience, il est engagé aujourd'hui dans une nouvelle ère pour combattre ce fléau, portée par une ferme volonté affirmée au plus haut niveau de l'Etat pour opérer un changement profond de la réalité de la corruption dans notre pays, et déclencher un nouvel élan pour la réalisation d'objectifs stratégiques en matière de prévention et de lutte contre ce phénomène.

Dans ce sens, l'Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption devrait jouer un rôle central dans le cadre d'une dynamique d'ensemble. Depuis sa constitutionnalisation parmi les instances nationales indépendantes de bonne gouvernance, l'Instance nationale de probité, est dotée de missions clés, d'orientation, de supervision, de coordination, de garantie de suivi d'exécution et d'évaluation des politiques publiques en relation avec son domaine d'intervention. Elle est aussi investie d'autres missions portant sur l'investigation et l'instruction de dossiers relatifs à des actes de corruption, comme levier d'amplification de l'effort national en matière de lutte contre l'impunité dans ce domaine, de crédibilisation de l'action de l'Etat en la matière et de participation à la consolidation de l'Etat de droit.

Dans ce contexte et afin que l'INPPLC puisse assurer pleinement ses missions, elle a mis en place une feuille de route aussi stratégique qu'opérationnelle, avec des objectifs concrets et mesurables. L'Instance compte développer ses capacités et ses moyens d'intervention pour appuyer et renforcer les actions des pouvoirs publics et des acteurs du secteur privé et de la société civile, afin d'agir de manière coordonnée et collective, chacun de par les responsabilités qui lui incombent et de manière synergique à travers des actions structurantes et priorisées, ayant un impact fort et perceptible, notamment par les citoyens et par les acteurs économiques. Il convient de souligner l'importance du changement en termes d'approche et de priorisation, avec une forte mobilisation et engagement des acteurs, dans le cadre d'une complémentarité institutionnelle et d'une articulation synergique des rôles et des responsabilités.

L'INPPLC : une vision, cinq objectifs stratégiques et six axes majeurs

Une vision stratégique fixant des objectifs ambitieux avec une exigence d'audace, pour décliner les missions constitutionnelles et les larges attributions conférées par la nouvelle loi à l'Instance.

De par ses missions constitutionnelles, les attributions de l'Instance sont multiples et très larges. Elles s'articulent globalement autour de trois grands axes principaux, à savoir :

1. L'orientation, la supervision, la coordination, la garantie de suivi d'exécution des politiques publiques, des stratégies et des actions, menées par l'ensemble des acteurs, en relation avec la prévention et la lutte contre la corruption ;
2. Le développement de programmes de formation, d'éducation, de sensibilisation et de mobilisation des acteurs et des citoyens et la diffusion des valeurs de probité, d'éthique et de transparence ;
3. La réception des plaintes et des dénonciations, l'autosaisine, l'investigation et l'instruction de dossiers relatifs à des actes de corruption, pour qu'ils prennent leur voie vers l'application de la loi ;
4. Et enfin, le développement de la connaissance et de l'évolution du phénomène et l'évaluation des impacts des politiques publiques en la matière et formulation des recommandations en conséquence.

En orientant les priorités pour une mobilisation des pouvoirs publics et autres acteurs concernés, vers les actions les plus structurantes et ayant le plus fort impact sur les citoyens et sur les acteurs économiques et institutionnels, l'INPPLC ambitionne d'impulser une réelle dynamique nationale, crédible, génératrice de résultats perceptibles et constitutive d'un socle de confiance, s'inscrivant dans le cadre d'un changement profond et irréversible et marquant une inflexion majeure pour une tendance baissière et durable du fléau de la corruption au Maroc.

Cinq objectifs stratégiques fondamentaux

Pour matérialiser cette vision, l'Instance a défini cinq objectifs stratégiques fondamentaux, structurés selon une logique d'articulation forte, de cohérence d'ensemble et de recherche d'amplification continue des impacts dans le temps, pour lesquels sont présentées ci-dessous les finalités principales :

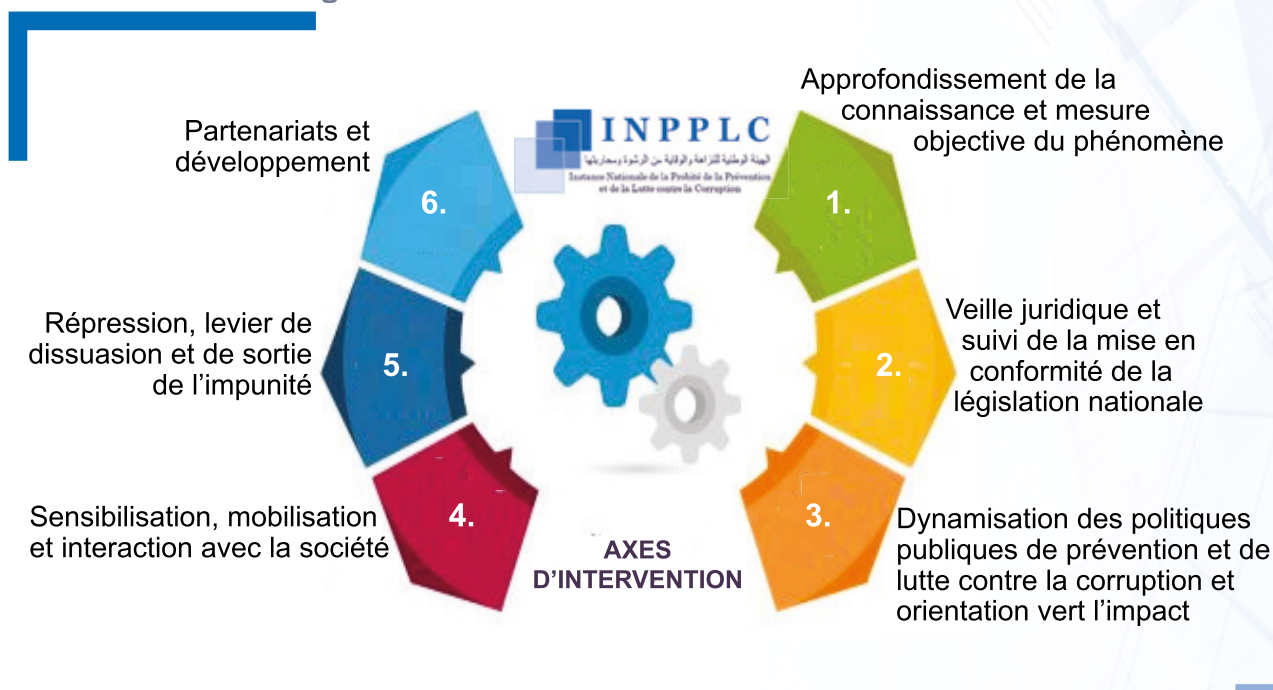
- 1. Contribuer à l'édification de l'Etat de droit et de l'effectivité des lois ;**
- 2. Donner une impulsion forte** à la promotion de la probité, de l'éthique, de la transparence et de la gouvernance responsable ;
- 3. Jouer le rôle de catalyseur pour une inflexion majeure** en matière de prévention et la lutte contre la corruption, pour inscrire le phénomène dans une tendance durable, fortement baissière ;

4. **Dynamiser les efforts de l'ensemble des institutions et parties prenantes dans le cadre d'une coalition œuvrant dans le cadre d'une approche participative large, de manière active et synergique ;**
5. **Agir pour que les politiques et les actions anti-corruption soient structurées, efficaces et à fort impact.**

Six axes d'intervention majeurs

Pour atteindre ces objectifs stratégiques, l'INPPLC décline sa vision selon une feuille de route qui s'articule autour de six axes principaux d'intervention ; lesquels axes sont présentés de manière synthétique ci-après. Ils sont fondés sur le principe d'une forte synergie et complémentarité institutionnelle avec les autres pouvoirs et instances nationales. Ils structurent une approche qui s'inscrit dans l'ouverture et la participation active de l'ensemble des composantes de la société avec une logique de l'enrichissement et de l'amélioration continue.

Figure n° 4 : Axes structurant la vision de l'Instance



Axe 1 : Approfondissement de la connaissance objective du phénomène de la corruption

De par l'ampleur, la complexité et l'évolution accélérée du phénomène et de ses manifestations aussi bien à l'échelle nationale que transnationale, il est important de maîtriser son étendue, ses formes, leurs spécificités, les impacts qu'elles génèrent sur chaque catégorie de population,....

Pour cela, l'instance se dote d'un observatoire dont la mission est de recenser les sources les plus pertinentes, aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale en rapport avec la corruption au Maroc et dans le monde, d'en recueillir les données, de les intégrer, les traiter et les compléter par la production directe de données, résultat d'études et d'enquêtes terrain récurrentes, conduites et/ou commandées par l'Instance. L'exploitation de la base des

données ainsi consolidées, qui se veut large et extensive, combinée avec des analyses et des recherches approfondies, permettra l'élaboration et le suivi des indicateurs au service de la mesure et de l'évaluation de l'évolution du phénomène, ainsi que la mesure des impacts des politiques publiques engagées pour le combattre. Dans ce sens, les études relatives à l'élaboration de cartographies de risques de corruption, constitue un des volets de cet axe, de par les opportunités qu'elles offrent pour une connaissance plus approfondie des formes et des types de corruption, mais aussi, de par la visibilité et les orientations qu'elles permettent de dégager, en relation avec les mesures et actions à mettre en place pour y remédier, puis le suivi des résultats qui en découlent.

Axe 2 : Veille juridique et suivi de la conformité de la législation nationale

Faire de la mise en conformité de la législation nationale avec les normes internationales, un des leviers stratégiques des réformes de notre pays pour avancer, en profitant des meilleures tendances internationales en matière de prévention et de lutte contre la corruption. Pour cela, il y a lieu de structurer l'action, en assurant le rôle que l'Instance devrait jouer en matière de préparation et d'incitation à l'adhésion aux conventions internationales et régionales en la matière. Mais au-delà de l'adhésion, il s'agit de veiller au suivi de la législation nationale et de sa conformité vis-à-vis de ces principales conventions et d'assurer la coordination avec les organisations internationales à ce sujet pour positionner le Maroc parmi les pays les plus avancés en la matière.

Axe 3 : Proposition des orientations de la stratégie de l'Etat en matière de prévention et de lutte contre la corruption

Sur la base d'une large concertation, l'Instance nationale de la probité, de la prévention et de la lutte contre la corruption, propose les orientations de la stratégie de l'Etat, qui sont validées par les autorités compétentes, avant d'être déclinées en réformes structurelles et en politiques publiques, dans le cadre d'une dynamique d'ensemble, guidée par l'objectif d'un changement réel et une amélioration significative et perceptible par les citoyens dans leur vie quotidienne et par les investisseurs et entrepreneurs dans la fluidité de leurs activités économiques. L'Instance jouant par ailleurs son rôle de supervision, de coordination et de garantie de suivi de l'ensemble des actions, en veillant à leur convergence, cohérence et efficacité.

Axe 4 : Sensibilisation, mobilisation et interaction avec la société

Pour promouvoir les valeurs de probité, d'intégrité, d'éthique et de garantie de transparence, et ce à travers les leviers importants de la communication, de l'éducation et de la formation et en adoptant une approche participative large, permettant de renforcer le rôle de la société civile et des médias. Une approche dynamique qui tient compte des transformations connues dans la société et en anticipant sur celles à venir, en matière de généralisation de l'usage des technologies, des réseaux sociaux et de l'évolution des médias et de leur rôle.

Combinant, cette dimension et celle du premier axe de développement de la connaissance, le levier recherche scientifique et sociale, impliquant le monde académique, le secteur privé et les institutions concernées, sera mis à contribution pour doter les acteurs de capacités renforcées pour la maîtrise du développement du phénomène, et pour prendre de l'avance sur les pratiques de corruption et leur différentes formes de sophistication.

Axe 5 : La détection et la répression, un levier de dissuasion et de lutte contre l'impunité

Si les dimensions de sensibilisation, de mobilisation et de prévention sont fondamentales pour assécher les foyers de corruption et développer la capacité de résistance des citoyens au phénomène, la détection et la répression des actes de corruption et la lutte contre l'impunité, sont aussi fondamentales pour crédibiliser la démarche globale engagée par le pays et pour dissuader les récalcitrants.

L'Instance nationale de probité considère à cet effet, qu'il est important de renforcer la complémentarité et la coopération institutionnelle en vue de partager les données, les expériences, les techniques, ainsi que les outils et les moyens technologiques pour une meilleure détection et instruction précise et pertinente des dossiers de corruption, qui protègent les acteurs de bonne foi et qui serre l'étau sur ceux qui sévissent avec différentes formes et pratiques de corruption.

Axe 6 : Structuration et innovation en matière de coopération

L'axe coopération dans sa dimension bilatérale, comme dans sa dimension multilatérale, appelle à une approche renouvelée, pour jouer pleinement son rôle incontournable en matière de renforcement mutuel des capacités propres et collectives, à travers une stratégie ciblée de développement des partenariats, qui permettrait par la même occasion d'ériger le Maroc au rang des acteurs majeurs de la lutte contre la corruption sur la scène régionale, continentale et internationale. Dans ce même sens, l'Instance devra intégrer et soutenir, pour elle et pour ses partenaires, la mise en œuvre des programmes, projets, actions et mesures anti-corruption, à travers l'assistance technique internationale.

Des axes qui déclinent les missions de l'INPPC, pour mener de manière coordonnée avec l'ensemble des acteurs concernés par la lutte contre la corruption, et en priorité, cette mission d'ancrage durable du Maroc dans la suprématie de l'Etat de droit, fondé sur les valeurs d'égalité, d'intégrité, d'éthique et de bonne gouvernance, dont dépend le bien-être de nos concitoyens actuels et celui des générations à venir.

Mise en œuvre de la stratégie de l'Instance – Chantiers prioritaires

Depuis la nomination de son Président en décembre 2018, et après avoir établi un rapport-bilan exhaustif de l'existant, interne (ICPC) et externe (différentes phases et politiques menées + analyse de l'évolution de la situation de la corruption au Maroc,...), l'Instance a retenu un certain nombre de chantiers prioritaires, à commencer par la mise en place des structures et des fondements capables de lui permettre de mener ses missions constitutionnelles dans des conditions optimales : (i) mise en place d'une vision / stratégie déclinée en une programmation pluriannuelle ; (ii) une nouvelle organisation de l'Instance ; (iii) des bases pour un développement RH à la hauteur des enjeux et défis, avec précision des missions, des postes, des plans de formation par corps et par profils ; (iv) des procédures pour maîtriser et fluidifier l'ensemble des aspects de fonctionnement de l'Instance ; (v) structuration de l'Observatoire, (vi) développement de la structure en charge de l'investigation et de l'instruction des dossiers de corruption et précision de son mode de fonctionnement ; (vii) analyse de l'état de la législation nationale et de son niveau de conformité avec les conventions internationales en relation avec la prévention et la lutte contre la corruption ; (viii) élaboration des recommandations organisées par secteurs, par nature et par institution cible, (ix) approche de mobilisation et cadre d'interaction avec les acteurs de la société civile et des médias ; (x) stratégie de communication adaptée par cible ; (xi) structuration de toute l'information disponible au sein de l'Instance et organisation de l'accès qui en est fait pour le public ;

A côté de ces chantiers de mise en place des fondements de son fonctionnement et de son intervention, l'Instance nationale de la probité, de la prévention et de la lutte contre la corruption, a engagé deux actions de fond dont la première porte sur la refonte profonde de la loi n°113-12 pour l'élargissement, le renforcement et la clarification de ses missions et de son indépendance, en conformité avec les dispositions de la Constitution et la volonté des hautes autorités, visant à permettre à cette Instance de jouer pleinement et efficacement son rôle institutionnel, tout en cherchant à créer une synergie et une articulation forte avec les autres institutions de l'écosystème anti-corruption. La seconde action de fond engagée par l'Instance, est celle de la redynamisation de la Stratégie Nationale Anti-Corruption et l'amélioration du rythme de sa mise en œuvre et de ses impacts. Une vue synthétique est proposée ci-après pour chacun des deux chantiers précités.

Chantier relatif à la refonte de la loi n°113-12 instituant l'Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption

La loi n°113-12 de 2015, instituant l'Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption, présentant plusieurs limites, sa refonte s'est imposée comme un premier chantier lancé par l'Instance dès la fin de 2018, pour créer un cadre plus à même de permettre à l'Instance d'assurer ses missions constitutionnelles et jouer un rôle clé dans l'évolution du dispositif national de prévention et de lutte contre la corruption et de décliner cette ambition en une feuille de route telle que décrite plus haut, qui se met en œuvre sans barrières ni télescopage dus aux limites de la législation en place. En effet, la refonte du texte

juridique qui encadre l'action de l'Instance, constitue un fondement essentiel, ayant pour objectif principal le renforcement du cadre légal, pour qu'elle puisse disposer de vrais leviers et exercer pleinement ses missions en toute indépendance, dans un cadre de complémentarité et d'articulation forte avec les autres institutions de l'écosystème anti-corruption et de créer les conditions d'une dynamique qui crédibilise le changement de cap en matière de prévention et de lutte contre la corruption. En ce sens, l'Instance a élaboré et proposé un projet de texte, dès le mois de février 2019, visant l'amendement de la loi 113-12, dans le cadre d'une vision globale et cohérente.

Ce projet qui a constitué une plateforme qui matérialise la vision défendue par l'Instance, a ensuite fait l'objet d'une démarche de concertation large et d'un débat intense avec les différents départements ministériels et les autres pouvoirs et instances publiques concernés, dans un esprit de recherche de solutions concrètes et constructives qui vise à répondre aux enjeux soulevés et à tenir compte des exigences constitutionnelles et de la conformité avec la législation nationale.

Plus de quinze mois après, ledit projet de loi, a intégré le circuit législatif, en vue de sa présentation, et son approbation par les différentes institutions concernées, à commencer par le Conseil de Gouvernement, avant d'être envoyés au parlement.

Néanmoins, il y a lieu de relever que l'enlisement dans le temps est de nature à fragiliser le dispositif dans son ensemble et à porter atteinte à la crédibilité du profond changement voulu en matière de prévention et de lutte contre la corruption au Maroc.

Chantier relatif à la restructuration et redynamisation de la SNAC

Trois ans après le lancement de la Stratégie Nationale Anti-corruption, l'Instance a retenu parmi ses chantiers stratégiques prioritaires dès le début de l'année 2019, la réalisation d'une analyse et d'une première évaluation globale de la stratégie. Cette opération a été à la base de la restructuration de la SNAC et de la précision des contenus de ses programmes et projets, ainsi que de la revue de son cadre de gouvernance, de ses outils de suivi et de pilotage, le tout dans l'objectif de dépasser les limites observées et d'améliorer son efficacité et ses impacts sur les populations cibles et d'en faire en conséquence un vrai cadre global et cohérent de prévention et de lutte contre ce fléau. Pour ce faire, cette restructuration a été accompagnée par la proposition d'une approche de priorisation des projets et actions, axée sur les résultats à forts impacts.

Vue synthétique des principales limites de la SNAC relevées à l'occasion du travail d'analyse effectué par l'Instance, et qui était à la base des propositions de sa restructuration

- 1. Des réalisations certaines, mais aux impacts encore trop faibles. Un nombre significatif d'actions orientées vers la production de textes ou encore vers des actions internes à l'Administration ;**
- 2. Une approche qui se veut à la base, systémique, mais à laquelle manque la forte articulation des rôles des acteurs, pour assurer convergence des actions et consolidation des résultats ;**
- 3. Une fragmentation des actions qui continuent à être menées en silo, au niveau sectoriel, avec les risques de se retrouver avec les mêmes limites que les anciens plans gouvernementaux de 2005 et 2010 ;**
- 4. Des réalisations, comme celles de la dématérialisation des services aux citoyens, menées par certaines administrations et ayant un effet certain, qui ne produisent pas l'effet de stimulation escompté pour les voir généralisées au niveau d'autres administrations ;**
- 5. Un nombre trop important de projets, sans synergie d'ensemble et non toujours articulés avec les orientations générales et structurantes de la stratégie ;**
- 6. Une gouvernance dont l'architecture a été bien définie, mais dont des maillons importants ont manqué d'effectivité et d'autres d'efficacité. La CNAC, haute instance d'orientation et de pilotage de la stratégie, présidée par le Chef du Gouvernement, n'a tenu sa première réunion qu'au mois d'Avril 2018. Les comités de coordination des programmes n'ont pas bénéficié, comme cela est prévu par les conventions programmes, de la supervision directe et effective des Ministres ou à défaut de leur Secrétaires Généraux. Ce qui n'a pas été sans impacter la cohérence et la convergence des projets et actions des programmes et par conséquent leurs résultats ;**
- 7. Des bilans qui regroupent, sans traitement particulier, les données provenant directement des secteurs et qui sont dominés par la dimension quantitative, qui masquent la disparité entre les natures des réalisations et auxquels manquent la dimension évaluation et mesure d'impact. Ils ne présentent pas de mesure de la contribution de ces réalisations à l'atteinte des objectifs opérationnels et stratégiques, et surtout l'absence de mesure des impacts perceptibles par les populations cibles ;**
- 8. L'absence d'une composante importante ; celle de la corruption dans la vie politique et dans les élections.**

Restructuration de la Stratégie Nationale Anti-Corruption par l'INPPLC – Axes d'amélioration et recommandations retenues

Tout en soulignant l'importance de la SNAC, comme cadre global de pilotage et de mise en œuvre des politiques publiques et autres actions publiques et privées en matière de sensibilisation, de prévention et de lutte contre la corruption, l'objectif derrière cette refonte étant d'assurer à la stratégie plus de profondeur, de clarté et de cohérence en termes de conception et de programmation, plus de fluidité en termes de mise en œuvre et de coordination, et enfin plus de convergence, de cohérence, de synergie et de renforcement des résultats pour l'ensemble des actions des acteurs, publics, privés et de la société civile.

La nouvelle dynamique recherchée à travers la restructuration de la SNAC, comme cadre général de la lutte contre la corruption, vise à l'inscrire dans le cadre d'une évolution dynamique dans le temps, par paliers de maturité, à travers la consolidation des résultats et des réponses apportées aux contraintes et difficultés rencontrées, le tout, dans une logique aussi stratégique qu'agile. L'objectif permanent de cette évolution, étant la recherche d'un maximum d'impact sur les citoyens, pour une reconstruction de la confiance et l'élargissement de la mobilisation et la résistance contre les différentes manifestations de la corruption dans sa définition la plus large.

S'il est indéniable que nombre de projets et d'actions ont été réalisés depuis l'adoption de la SNAC, force est de constater que la verticalité sectorielle a prévalu pour la majorité des projets, alors que le caractère trans-sectoriel est une dimension clé pour atteindre plus d'impact sur les populations cibles, qu'elles concernent les citoyens ou les investisseurs et autres acteurs économiques.

De même, l'analyse de la nature des projets réalisés, souligne une prépondérance de textes (législatifs et réglementaires), dont l'importance est fondamentale, mais qui reste limitée tant qu'ils n'ont pas été intégrés dans des projets plus globaux, avec des objectifs de mise en œuvre dont les résultats sont mesurables et perceptibles par lesdites populations cibles.

L'exemple du Programme 02, relatif à l'Administration Electronique, illustre la faible transversalité et intégration, alors que les réalisations sont en nombre important, avec 453 services électroniques, dont 46% comme simple accès à l'information sur le service, il n'y a que 23% de services réellement dématérialisés⁸. Etant précisé que l'exemple du Programme 02 n'est pas isolé et peut être étendu à l'ensemble des autres programmes. Ledit exemple a été choisi aussi pour ce que représente une vraie transformation digitale de l'Administration et des services publics de manière plus générale, comme levier pour une inflexion majeure au niveau de la prévention et de la lutte contre la corruption. Tous les pays qui ont connu un changement profond de la réalité de la corruption et de son impact sur le quotidien des citoyens, ont misé sur cet axe dans le cadre d'une stratégie globale et intégrée qui vise en même temps les deux objectifs convergents, celui de la facilitation de la vie des usagers et celui qui en découle, de la prévention et de la lutte contre la corruption.

⁸ - Des données relevées dans le discours prononcé au nom de Monsieur le Ministre de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, lors de la cérémonie de remise des prix Emtiaz organisée en février 2020.

En ce début de 2020, il est important de souligner qu'il y a matière de consolider un certain nombre d'avancées pouvant avoir des apports à fort impact, parmi lesquelles des projets de lois en cours dans le circuit d'adoption, soit au niveau du Conseil du Gouvernement, soit au niveau du Parlement (projets de lois i. relative à la refonte de la loi instituant l'Instance nationale de la probité, de la prévention et de la lutte contre la corruption, ii. Charte des Services Publics, iii. Simplification des procédures, iii. Administration Electronique,...) qui pourraient s'inscrire dans le cadre d'une dynamique qui accélérerait le rythme et qui orienterait les priorités vers des résultats en phase avec les attentes légitimes des citoyens.

De toute évidence, l'Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption est engagée à assumer pleinement ses missions et responsabilités constitutionnelles dans ce sens, pour passer d'un système d'acteurs à un écosystème articulé conjuguant ses efforts avec ceux des acteurs concernés dans les secteurs public, privé et de la société civile.

Telles sont les orientations stratégiques majeures qui découlent de l'analyse et de la position spécifique de l'Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et la Lutte contre la Corruption, et qu'elle propose en contribution à la réflexion en cours sur le Nouveau Modèle de Développement.

Dans le cadre de sa réflexion, l'INPPLC souligne avec force, le constat unanime, établi aujourd'hui, aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale, qui reconnaît que le fléau de la corruption (الفساد) dans sa définition la plus large, favorise les différentes formes de privilèges, de clientélisme et de népotisme, remettant ainsi en cause l'égalité des chances, et celle d'avoir accès aux moyens de produire et d'assurer les conditions d'une meilleure et plus équitable répartition des richesses. Il est en conséquence l'un des principaux obstacles au développement et à la stabilité dans tout pays, car il conduit à affaiblir les politiques publiques, les plans et programmes de développement et à saper le droit des citoyens à jouir de leurs droits fondamentaux, ainsi qu'à entraver les investissements et la libre initiative.

Partant de ce constat unanime, l'INPPLC considère que l'effort national mobilisant les moyens nécessaires de tous les acteurs et de toutes les forces vives de la société pour endiguer ce fléau, est un pilier fondamental, voire un préalable, à tout nouveau modèle de développement qui vise à exploiter toutes les potentialités du pays, à réduire de manière significative les inégalités sociales et territoriales et à assurer une croissance forte, inclusive et durable.

Pour cela, l'INPPLC souligne l'importance d'une approche audacieuse, qui marque une rupture avec les causes des limites du «modèle actuel de développement», pour que le Nouveau Modèle de Développement puisse assurer la reconquête de la confiance de tous les citoyens et acteurs et insuffler une nouvelle dynamique, fondée sur l'égalité, l'équité et la transparence capable d'ouvrir les conditions d'un développement qui réponde aux besoins et aspirations légitimes des citoyens et pour leur assurer la prospérité et le bien-être et pour garantir au pays les conditions de stabilité et d'accès au rang des pays émergents.

Dans ce sens, l'INPPLC est parfaitement consciente de ses responsabilités. Elle est engagée à les assumer pleinement, dans la perspective de créer les conditions pour passer à un autre palier dans l'effort national en matière de prévention et de lutte contre la corruption au Maroc, pour inscrire dans la durée, ce fléau dans une tendance fortement baissière. Un effort à inscrire dans le cadre d'une stratégie globale de l'Etat, avec la priorité que cela exige.

Dans ce sens l'INPPLC a engagé depuis 2019, des chantiers aussi bien en interne, pour bâtir les fondements nécessaires au renforcement de ses capacités d'intervention, qu'en externe pour favoriser la complémentarité institutionnelle et le maillage entre les acteurs de tout bord, publics, privés, société civile et médias, en vue de former un front uni, capable d'assécher les foyers de corruption, d'en finir avec l'impunité et de répandre les valeurs de probité, d'intégrité, de transparence et de gouvernance responsable.

L'objectif ultime étant l'amélioration du niveau de vie des Femmes et des Hommes, dans toutes les régions du Royaume, avec une croissance plus soutenue, inclusive et durable, et un partage plus équitable au bénéfice de la quiétude des générations actuelles, et celles à venir.