

---

## **Stratégie 2017 – 2021 de Transparency Maroc**

**« Ensemble pour l'intégrité et contre la corruption »**

---

## Table des matières

1. Mission, valeurs et vision .....	3
2. Positionnement : acteur et catalyseur de la pression pour changement social .....	3
3. Diagnostic : dépassement du tabou, persistance de la corruption et de l'impunité .....	4
3.1. Un contexte international qui a évolué et un niveau de corruption qui change peu .....	4
3.2. Stratégie 2012-2016 : quelques constats .....	5
3.3. Des activités structurées autour de projets .....	6
3.4. Opportunités et menaces (environnement externe) .....	7
3.5. Forces et faiblesses (environnement interne) .....	7
4. Stratégie, références et potentiel .....	8
4.1. Références .....	8
4.2. Stratégie TM 2017-21 : « Mobilisation des gens pour exercer plus de pression » .....	9
Investir la réprobation sociale selon trois axes stratégiques .....	10
4.3. Quelques directions pour décliner les orientations stratégiques .....	10
5. Focus et domaines prioritaires .....	11
6. Domaines prioritaires : consolidation et restructuration de projets existants .....	12
7. Renforcer l'organisation pour obtenir des résultats : un levier pour développer l'adhésion et la mobilisation .....	13

---

## 1. MISSION, VALEURS ET VISION

Transparency Maroc – Association de lutte contre la corruption au Maroc (TM), est une association indépendante de droit marocain créée en 1996. Elle est affiliée à Transparency International et fait partie intégrante du mouvement mondial de lutte contre la corruption. TM base son existence et son fonctionnement sur **7 valeurs fondamentales** qui sont : **transparence, redevabilité, intégrité, solidarité, courage, justice et démocratie.**

Elle a pour **mission** de promouvoir la transparence dans la gestion des affaires publiques et d’œuvrer pour l’éradication de la corruption systémique et endémique qui sévit au Maroc souvent en toute impunité.

TM est animée par la **vision** d’un pays où règnent l’Etat de droit, l’égalité de toutes et de tous devant la loi, la reddition des comptes par l’ensemble des responsables, la fin de l’impunité des crimes de corruption et la culture de la responsabilité à tous les échelons. Elle ambitionne un Maroc qui ferait passer rapidement la corruption de composant incontournable des systèmes politique, économique, social et culturel, au statut de phénomène marginal, réprouvé, prévenu et puni.

La société dans son ensemble, la communauté internationale et chaque citoyenne et citoyen (chacun en fonction de sa position et surtout des responsabilités qui lui incombent) assument solidairement la responsabilité de garantir un environnement sain, débarrassé du fléau de la corruption et de ses effets destructeurs pour l’épanouissement des individus et de la société. TM considère que la lutte contre la corruption n’est pas une affaire à instrumentaliser politiquement. Elle est mue par un profond respect pour les citoyennes, et les citoyens et en conséquence s’interdit d’accuser quiconque en violation du droit et de la présomption d’innocence.

Parce qu’elle veut exprimer la conscience de la société en matière d’intégrité, elle tient à la plus grande rigueur et objectivité dans ses analyses et positions à l’égard des phénomènes, des faits et des responsabilités qui touchent à son objet.

### 2. Positionnement : acteur et catalyseur de la pression pour changement social

TM est une association de citoyenNEs et de militantEs qui unissent leurs savoirs et leurs efforts pour agir collectivement et contribuer activement au changement de l’environnement marqué par les pratiques de corruption sous toutes leurs formes et promouvoir la transparence et l’intégrité dans les affaires publiques. Pour cela, TM développe et mobilise l’expertise et toutes les potentialités dans son domaine d’intervention. Elle est amenée à concentrer son action sur les questions dont elle espère un maximum d’effet de changement structurant.

TM est acteur du changement pour un Maroc et un monde débarrassés du fléau de la corruption et de l’impunité. Elle se veut un **catalyseur** d’une transformation des relations entre la société et l’Etat et entre leurs diverses composantes. Elle est donc comptable des progrès concrets et cumulatifs auxquels elle contribue. En tant que « **contre-pouvoir** », TM est ouverte sur l’ensemble des acteurs de l’Etat et de la société, sans aucun parti-pris, mais aussi sans concessions sur les principes qui guident son action.

TM se conçoit comme **une association d’influence**. En tant que telle, elle recourt à l’expertise, à l’éducation, à la mobilisation, au plaidoyer ainsi qu’à toute autre modalité légitime d’intervention, selon leur opportunité et utilité à la réalisation de sa mission. Elle considère que le changement viendra d’un mouvement conjoint des structures de l’Etat et de celles de la société. L’Etat ne peut faire l’économie de la mise à niveau de ses institutions, lois, stratégies et pratiques. Et il ne le fera de manière claire, décidée et irrévocable que si la société adhère massivement et impose les valeurs de transparence, d’intégrité, d’égalité devant la loi et de reddition des comptes et une lutte effective contre la corruption et de sa sanction. Ce mouvement repose en particulier sur la société civile au sens large (associations, intellectuels, média, organisations professionnelles, forces politiques et syndicales...). Et TM vise à être le catalyseur et l’organisateur de ce mouvement.

Dans cette démarche, TM mobilise au profit du pays les ressources de connaissance et d'influence dont dispose le mouvement mondial contre la corruption dirigé par Transparency International. En contrepartie, elle est un acteur engagé et disponible pour appuyer et co-animer ce mouvement aux niveaux régional et mondial.

### **3. DIAGNOSTIC : DEPASSEMENT DU TABOU, PERSISTANCE DE LA CORRUPTION ET DE L'IMPUNITÉ**

Entre le moment de la création de TM en janvier 1996 et maintenant, la question de la corruption et les moyens d'y faire face ont fondamentalement changé. D'abord, considérée comme tabou et peu présente dans le débat, elle est devenue aujourd'hui une question importante, fortement présente dans l'agenda public national et international ; elle est l'objet de prise de positions et de commentaires des citoyens, des responsables politiques, des organisations patronales, des institutions internationales et de la société civile d'une manière générale. **Ainsi, Transparency Maroc a grandement contribué, au cours de ses 20 années d'existence, à faire de la lutte contre la corruption un sujet de société.** Cependant, nous avons assisté à une évolution paradoxale : positive dans le sens du dépassement des tabous, l'adoption de lois et la mise en place d'institutions, mais aussi avec une dégradation sur le plan des valeurs, de la justice et de l'effectivité de la loi. L'atmosphère s'est beaucoup dégradée, même dans des environnements épargnés dans le passé notamment à l'école et à l'université. Les gens parlent de corruption et racket systématisés, mais ne trouvent pas de moyens d'action performants à leur portée. La prise de conscience s'est accompagnée de la banalisation de la notion de corruption (« Tous pourris ») et un engagement citoyen limité dans la lutte contre la corruption.

**C'est surtout la petite corruption qui est aisément palpable. La grande corruption, elle, échappe aux mécanismes d'appréhension relativement aisés. Et cette dernière échappe encore aux possibilités d'appréhension et d'action, même si certains éléments, tels les nouvelles capacités d'investigation des organes internationaux, permettent de mieux envisager d'y faire face. WikiLeaks, SwissLeaks, LuxLeaks, PanamaPapers, les données établies par la chute de certains régimes corrompus, l'échange d'informations entre banques centrales, ministères des finances et conservations foncières... ouvrent la porte à battre en brèche la protection des corrompus par le secret bancaire et les paradis fiscaux.**

#### **3.1. Un contexte international qui a évolué et un niveau de corruption qui change peu**

Il y a eu une phase marquée par un intérêt des organisations internationales pour la lutte contre la corruption et la bonne gouvernance. Celle-ci correspond à la pression de la signature de la convention des Nations-Unies contre la corruption. Ensuite, il y a de nouvelles thématiques – surtout après le « printemps arabe » – apparues au niveau international comme le terrorisme et l'immigration qui ont limité l'intérêt porté aux questions de corruption et de bonne gouvernance. Ceci nécessite une réévaluation du contexte. Cependant, des institutions comme la Banque Mondiale continuent – à un niveau technique – d'exiger des efforts de lutte contre la corruption. Certaines réclament également des avancées et l'implication de la société civile (OCDE). La pression étrangère même limitée demeure tout à fait pertinente pour les questions de gouvernance.

Au niveau du Maroc TM a poussé l'Etat à reconnaître la corruption, à adhérer aux conventions internationales sur le sujet, à mettre en place des institutions spécialisées et des lois contre la corruption et à formuler des plans et plus récemment une stratégie nationale de lutte contre la corruption. Cependant, les limites rencontrées peuvent-être résumées en deux points majeurs et liés :

- ✓ l'absence de progrès significatifs en ce qui concerne le recul de la corruption ;
- ✓ un manque de volonté politique de rendre effectives les politiques de lutte contre la corruption (instance nationale de probité et de lutte contre la corruption, projet de loi d'accès à l'information, protection des témoins, lois sur le patrimoine...).

Autre point important à souligner – à l’exception du mouvement du 20 février – **la lutte contre la corruption est restée un phénomène cantonné à une frange limitée de la population et des organisations de la société civile**. La grande masse de la population est plutôt soumise (et passive) à une logique de racket et à la banalisation du phénomène.

Comme dans le cas d’autres pays, la société marocaine est constituée d’acteurs qui chercheront toujours à frauder quels que soient les cultures et systèmes qui les encadrent, et d’autres qui refuseront systématiquement de le faire quelles que soient les conditions, en matière de corruption comme en toute autre. Mais l’une comme l’autre des catégories représentent des minorités. La très grande majorité des citoyennes agit ou réagit en fonction des motivations et messages qu’elle reçoit de son environnement : si l’enrichissement indu est socialement condamné, si les systèmes de gestion de la chose publique donnent de fortes chances pour appréhender et condamner les fraudeurs, si les dénonciateurs du racket sont dument protégés et valorisés, l’essentiel de la société épousera des comportements favorables à la lutte contre la corruption. **On peut donc considérer que les reculs constatés dans la culture de l’intégrité sont imputables au laxisme de l’Etat, mais aussi que le laxisme de l’Etat est permis par celui des élites, dont une partie significative trouve son compte dans la logique rentière et clientéliste.**

Nous nous retrouvons dans un système politique dominé par des situations de rente et de précarité économique, sociale et politique aggravée par l’insécurité juridique. Dans ce contexte, la lutte contre la corruption est une tâche qui dépasse une ou plusieurs associations. Elle requiert de grands progrès en direction de l’Etat de droit et la conjugaison de l’effort de plusieurs acteurs et partenaires.

### 3.2. Stratégie 2012-2016 : quelques constats

La première stratégie retenue par TM (2012-16), en cohérence avec celle du mouvement, s’est fixé les six objectifs (axes) suivants :

1. Développer le pouvoir des citoyens et partenaires au Maroc et contribuer à la lutte contre la corruption ;
2. Contribuer à une appréciation efficace des programmes anti-corruption dans les grandes institutions et les entreprises publiques et privées ;
3. Assurer des progrès par rapport à l’impunité, à la mise en place d’un système judiciaire indépendant et équitable et à l’efficacité des institutions de lutte contre la corruption ;
4. Contribuer à développer les comportements et attitudes d’intégrité parmi les jeunes, les universitaires et les futurs dirigeants ;
5. Renforcer notre capacité à travailler ensemble ;
6. Renforcer notre réactivité, nos performances et notre impact à tous les niveaux par la promotion de l’interpellation.

Ces différents objectifs correspondent à des axes stratégiques (travailler avec les gens, plaider, travailler avec les jeunes...) que l’association a déclinés en projets et activités.

Durant les 5 années écoulées, des avancées significatives ont été réalisées, notamment en matière de lois et de dénonciation. Ces évolutions sont en grande partie le fruit du mouvement du 20 février, qui a mis aussi la question de la corruption au cœur de ses centres d’intérêt. Mais ces avancées n’ont pas permis pour autant de réduire l’ampleur et la place de la corruption et de la prédation. Les lois, les institutions mises en place sont demeurées dans une large part ineffectives (notamment l’ICPC, instance de la concurrence, médiateur...) et les poursuites et leur médiatisation limitée à ce qui est qualifié de « petits poissons ». Même quand il y a eu des cas isolés de poursuites de hauts responsables, pour la plus part, le processus s’est bloqué et n’est pas allé jusqu’au bout. L’impunité ayant un caractère structurel continue largement à prévaloir dans les hautes sphères de l’Etat.

TM a produit des idées, des diagnostics et des études qui ont été portés par un plaidoyer auprès des pouvoirs publics. Elle a aussi organisé des campagnes par le passé (Journées nationales dans les hôpitaux et les écoles, non à l’impunité, marches contre la corruption...), mais elles étaient à une échelle limitée, elles

ne se sont pas inscrites dans la durée et leurs effets n'ont pas été visibles pour suffisamment de gens. Il convient de consolider les acquis de l'association et de continuer de faire ce que nous savons faire le mieux. Mais l'orienter vers et le réaliser avec les gens. Dans ce sens et à titre d'exemple, on devrait éviter de cantonner le CAJAC à un rôle de centre de prestation de services, mais l'élargir à une structure de mobilisation et de plaider avec la participation des gens. Cette nouvelle orientation de la stratégie devrait permettre de réorienter les projets actuels pour les aligner avec l'objectif et l'axe stratégique de mobilisation sociale.

Transparency a tenu une place remarquable dans les évolutions récentes. Mais force est de constater qu'elle demeure éloignée de la réalisation de sa vision d'un Maroc où la corruption ne serait plus endémique et systémique.

### 3.3. Des activités structurées autour de projets

Depuis sa création il y a 20 d'années, TM a développé et consolidé son fonctionnement et ses activités autour de projets. Certains ont été développés avec l'objectif d'en faire des activités structurantes. Tel est le cas de l'Observatoire et du Cajac. Ils ont été élaborés avant la formulation de stratégies, mais orientés par les objectifs de TM, conçus par les AG et les conseils nationaux. Il y a eu ensuite un effort de faire converger les différents projets avec les axes de la stratégie. Cependant, les différents projets obéissent aussi aux contraintes de financement, et donc aux contraintes de formalisme des bailleurs de fonds (échéances, activités programmées, priorités...). Cela nuit à l'agilité dans la réalisation des activités, parfois au détriment de ce qui est visé par la stratégie de TM.

Plusieurs questions se posent en rapport avec l'expérience de TM en matière de réalisation de projet. Dans quelle mesure les différents projets (et l'approche projets) ont-ils permis de faire avancer nos objectifs ? Qu'est ce qui a bien ou moins bien marché ? Ont-ils permis de développer une synergie entre les différentes activités (et objectifs de la stratégie poursuivis) ? Et quelles sont les limites et ce qu'il est possible de faire pour améliorer leur efficacité ?

#### *L'expérience du Cajac : peu de bénéficiaires, de résultats et un faible feed-back de l'administration*

**Le Cajac** a permis d'avoir et de maintenir un lien direct avec les victimes de la corruption (elle est parfaitement conforme avec l'orientation de travailler avec les gens). Il permet également d'interpeller les pouvoirs publics sur leurs responsabilités et de maintenir la pression. Cependant, l'expérience a montré aussi que le nombre de ceux qui s'adressent au Cajac est fort limité et les résultats obtenus sont également modestes. Une interrogation profonde mérite d'être menée sur les facteurs limitatifs de l'action dans ce domaine : attitude des pouvoirs publics non collaborative, manque de confiance des concernés, méthodes utilisées... Mais il faut aussi prendre en considération le fait que **les dénonciateurs de la corruption ne se sentent pas protégés et craignent des conséquences négatives sur leur personne et leurs intérêts économiques.**

*L'expérience de l'observatoire* est également riche et intéressante. Elle a permis à TM de suivre de manière professionnelle ce qui est publié et produit en rapport avec la corruption (et la gouvernance) – de promouvoir une certaine veille sur le sujet et d'animer et produire une réflexion sur des sujets spécifiques. L'observatoire a permis de créer et de maintenir un contact, des relations avec des membres, des personnes et des institutions (publiques, diplomates...). Il a certainement permis le développement et la diffusion de l'information sur la corruption. Par contre, ce que l'observatoire n'a pas pu faire de manière systématique, c'est de produire une information approfondie avec une valeur ajoutée et animer des débats autour des résultats obtenus.

#### **Paroles urgentes et d'autres projets : manque de continuité, de capitalisation en faveur de l'organisation**

Transparency Maroc a également développé une action en direction des jeunes de différentes tranches d'âges (programme éducation, université...) depuis longtemps. En particulier, Paroles Urgentes a été un

projet ambitieux dirigé et animé par des jeunes qui a permis des animations variées et diverses autour de la question de la corruption. **Il a montré l'existence d'un potentiel de mobilisation appréciable des jeunes.** Dans ce sens, il indique le type de travail qui devrait-être davantage développé et consolidé. Les points faibles de ce projet demeurent, cependant, la discontinuité, le non maintien d'un contact avec les jeunes mobilisés et surtout la quasi absence d'adhésion des jeunes à TM à la suite de l'organisation de ces activités. Ces limites sont communes à tous les projets et activités de TM. Elles renvoient à une absence (non formulée) d'une politique de recrutement et d'intégration de nouveaux adhérents et de sympathisants et en particulier orientée vers les jeunes.

### 3.4. Opportunités et menaces (environnement externe)

L'analyse de la situation sur la base d'une expérience de 20 années montre l'existence d'opportunités comme la reconnaissance du fléau, grandes capacités de dénonciation...mais également des menaces comme la banalisation du phénomène et le manque de volonté de mise en œuvre d'une politique effective dans ce domaine (voir matrice ci-dessous).

Opportunités	Menaces
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconnaissance de la gravité du fléau</li> <li>2. Adoption d'une stratégie nationale de lutte contre la corruption</li> <li>3. Condamnation unanime (Etat, administration, patronat, société civile, média, citoyennes, environnement international...)</li> <li>4. Société civile renforcée, grande capacité de dénonciation</li> <li>5. Cadre institutionnel, législatif et réglementaire amélioré</li> <li>6. Regain de confiance dans la société suite au mouvement du 20 février 2011</li> <li>7. Potentiel de développement des réseaux et moyens de communication / communication et mobilisation large et immédiates</li> <li>8. Affaiblissement des facteurs facilitant la prédation (société mieux informée, plus éduquée, plus confiante en la légalité)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Banalisation et contournement.</li> <li>2. Manque de volonté de mise en œuvre</li> <li>3. Acceptation tacite et sournoise</li> <li>4. Démission et remise à des lendemains indéfinis</li> <li>5. Faible capacité d'actions collectives d'envergure et inductrices de changement</li> <li>6. Orientation de TM non suffisamment favorable à des actions de mobilisation de masse !</li> <li>7. Ineffectivité des lois et impunité :</li> <li>8. Crainte des représailles contre les dénonciateurs Droit tronqué d'accès à l'information</li> <li>9. Espaces hors contrôle « sacralisés »</li> <li>10. Faible mobilisation du bénévolat, des compétences et de la philanthropie.</li> <li>11. Réduction drastique des financements étrangers.</li> <li>12. Financement interne et national très limités</li> <li>13. Existence de conflits d'intérêts et absence de redevabilité institutionnelle</li> <li>14. Discours et pratiques décomplexés sur la « spécificité » et le « rythme propre d'évolution », et retour à des pratiques illégales et répressives impunies.</li> </ol>

### 3.5. Forces et faiblesses (environnement interne)

De même des points forts comme la crédibilité de TM auprès des acteurs sont contrariés par des faiblesses en particulier organisationnelles (voir matrice ci-dessous)

Forces	Faiblesses
1. Grande crédibilité de TM auprès des	1. Maigres moyens

différents acteurs	
2. Expertises reconnues / Riches expériences	2. Manque de focus stratégique 3. Adhésions limitées et peu de recrutement et de renouvellements des mesures
3. Affiliation à un mouvement fort	4. Faible capitalisation
4. Membres et staff dévoués	5. Faible mobilisation (effectifs et intensité) et faible efficacité.

#### **4. STRATEGIE, REFERENCES ET POTENTIEL**

Aujourd'hui, tout le monde reconnaît la gravité de la corruption. Mais les progrès dans l'éradication du fléau ne se font pas sentir. Le déni ait cédé la place non au dépassement mais à la banalisation. Cependant, TM pense malgré les limites et contraintes évoquées que des avancées substantielles et pérennes sont possibles dans un avenir prévisible si certaines conditions sont réunies.

##### **4.1. Références**

TM dispose de deux document importants pour sa stratégie 2017 – 2021 : la stratégie de Transparency International 2016 – 2020 qui est un document de référence et la stratégie nationale de lutte contre la corruption qui correspond à l'engagement du gouvernement marocain.

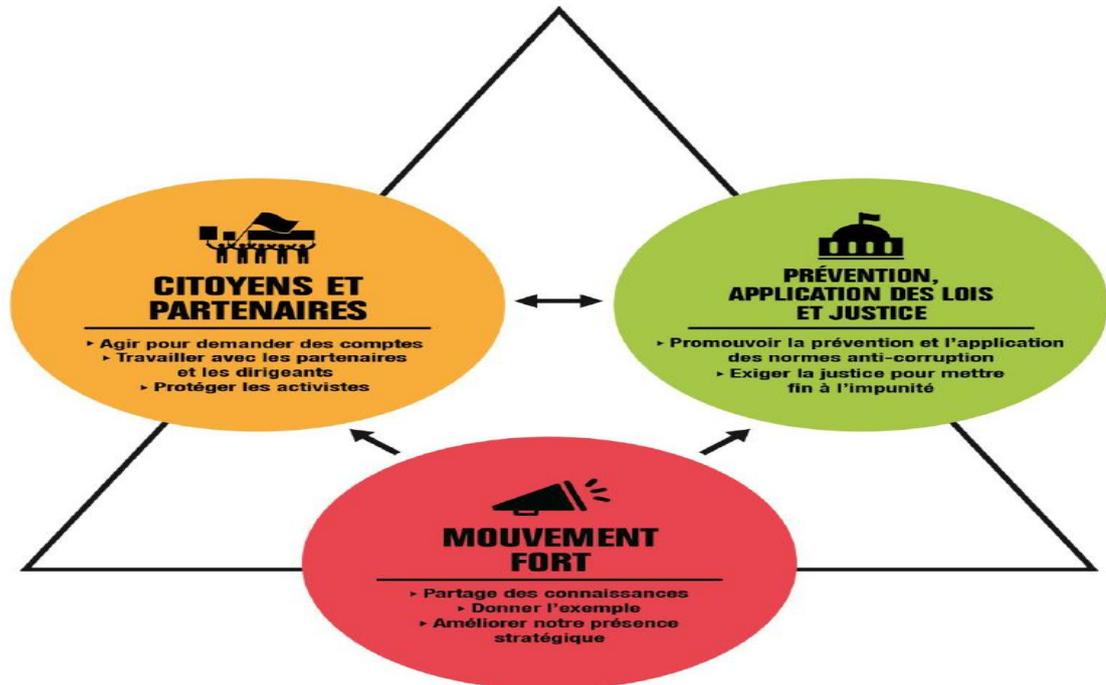
##### ***A. Stratégie gouvernementale :organiser un plaidoyer ciblé***

Le gouvernement du Maroc s'est engagé sur une stratégie nationale de lutte contre la corruption que TM a exigée depuis longtemps et qu'elle a contribué à élaborer. Les objectifs de cette stratégie nationale sont suffisamment volontaires, et agencés dans le temps, avec des assignations de responsabilités et de moyens précis. Elle a, cependant, le défaut de manquer de focus et de multiplier les objectifs et les priorités. Les objectifs stratégiques de TM englobent ceux sur lesquels l'Etat marocain est officiellement engagé. Il incombe à TM de définir la démarche, les axes et les portes d'entrée (et de plaidoyer) pour amener l'Etat à être à la hauteur de ses engagements. La stratégie gouvernementale malgré ses limites peut être utilisée comme référence de plaidoyer et de mobilisation. Le plaidoyer de TM pour la mise en œuvre de la stratégie nationale sera déterminé par les priorités de la stratégie de 2017-21. Nous devons partir de notre propre stratégie et nous référer aux engagements pris dans la stratégie gouvernementale pour organiser notre plaidoyer et investir les niches les plus porteuses. La stratégie gouvernementale contient des indicateurs qui nous permettront d'apprécier l'impact selon des instruments de mesure préétablis. Une lecture de la stratégie pour prioriser des actions de plaidoyer et les opérationnaliser s'avère prioritaire et indispensable.

##### ***B. Stratégie du mouvement international de lutte contre la corruption***

Transparency International a adopté une stratégie intitulée « Ensemble contre la corruption ». TM et ses cadres ont contribué à son élaboration. Il s'agit d'un cadre d'orientation générale pour les diverses structures nationales adhérent au mouvement. Ce cadre est utile parce qu'il permet de donner un sens global à notre action et qu'il a été élaboré de manière à permettre l'adaptation aux divers contextes et l'utilisation de manière didactique et motivante. Elle est basée sur 3 axes et priorités stratégiques majeurs. Agir avec les citoyens et les partenaires pour demander des comptes ; promouvoir la prévention et l'application des lois et normes anti-corruption, et développer l'organisation et le mouvement (partage des connaissances et donner l'exemple) Ce qui est illustré par le schéma ci-dessous :

## ENSEMBLE CONTRE LA CORRUPTION



Source stratégie du mouvement anti-corruption, 2016-21.

### 4.2. Stratégie TM 2017-21 : « Mobilisation des gens pour exercer plus de pression »

TM est une association de plaidoyer qui se base sur des analyses et des études profondes pour formuler ses propositions et organiser son interpellation des pouvoirs publics. Son discours qui s'adresse aux décideurs et ne trouve pas de relais suffisants au sein de la classe politique, devrait s'ouvrir davantage aux citoyens et à différents partenaires pouvant donner plus de force à la lutte contre la corruption. Une analyse fine des alliés potentiels, des secteurs et domaines porteurs et l'identification d'alliés potentiels – y compris dans l'administration – est susceptible de faire passer la lutte contre la corruption de l'appropriation de la problématique à une vraie dynamique active et d'une large coalition et mobilisation citoyenne agissante.

TM considère que la rupture avec le système de corruption exige de convaincre des franges de plus en plus larges de la société pour se mobiliser et exercer une pression pour assurer que :

- les systèmes de prévention contre la corruption soient pertinents dans tous les domaines,
- la répression soit efficace et dissuasive, notamment à l'égard des hauts responsables.
- la volonté politique s'exprime clairement en faveur de la lutte contre la corruption

La mobilisation de masse ne peut être espérée qu'en conjonction avec la mobilisation militante, l'investigation journalistique et l'action judiciaire effective, le tout appuyer par des réalisations et des avancées palpables pour l'opinion publique et encourageantes pour l'élargissement de l'engagement citoyen.

TM agira pour avoir un impact dans le domaine de la lutte contre la corruption. Les pouvoirs publics ont leur responsabilité ; ils doivent sortir de l'inflation du discours sans conséquences. Mais pour atteindre plus d'effectivité, la mobilisation de l'opinion publique et des gens est cruciale. Le citoyen doit s'approprier et devenir un acteur dans la lutte contre la corruption.

Le travail de TM a été largement centré sur le niveau macro (systèmes, lois, procédures...). Il convient de l'orienter davantage vers la société. Ce qui suppose de simplifier, de vulgariser, expliquer les problèmes et les enjeux de la lutte contre la corruption. Les manifestations du M20F ont montré que la thématique est fortement présente au sein de la société. Une nouvelle approche qui valorise plus d'horizontalité, la simplification des messages devrait être favorisée en vue d'un plus grand impact. Les parties prenantes et acteurs ne sont pas monolithiques ; il convient donc d'analyser les motivations et intérêts des acteurs spécifiques et trouver comment ils pourraient s'allier à TM dans l'action. L'élaboration d'une cartographie des acteurs, des institutions et de leur positionnement par rapport aux risques de corruption peut s'avérer un outil précieux dans le ciblage et la priorisation de l'action de TM. En même temps, il est nécessaire d'être plus spécifique dans l'identification des différentes formes de corruption, travailler sur des monographies sectorielles précises et proposer des solutions adaptées.

### Investir la réprobation sociale selon trois axes stratégiques

Dans ce cadre, la stratégie de TM repose sur trois axes : l'un concerne la société, le second concerne l'Etat, et un troisième porte sur le renforcement et la mobilisation de sa propre organisation. L'axe relatif à la société consistera à encourager et outiller les citoyenNEs et leurs organisations civiles et leaders d'opinion pour identifier, condamner et dénoncer toutes les formes de corruption, pour généraliser l'effort d'éducation populaire contre la corruption, et **pour construire un mouvement national fort de lutte contre la corruption**. Ce mouvement sera le vecteur qui agit pour que l'Etat et la classe politique respectent leurs engagements contenus notamment dans la stratégie nationale de lutte contre la corruption. Enfin, l'axe de progrès et organisationnel consistera à mobiliser les personnes qui pourront porter l'action de la société civile contre la corruption.

#### 4.3. Quelques directions pour décliner les orientations stratégiques

« Mobilisation citoyenne pour parvenir à des résultats et convaincre les gens que c'est possible d'agir pour réduire la corruption et battre l'impunité »

TM entend énoncer la norme, faire réformer les lois et institutions, appuyer les victimes et les dénonciateurs de la corruption, sensibiliser le public, animer le débat public et le mouvement civil contre la corruption, dénoncer les pratiques délictueuses et dissuader ces pratiques par la fin de l'impunité. Comme elle n'a pas vocation à tout faire par elle-même, TM choisira les questions potentiellement les plus porteuses de progrès et animera l'action des divers protagonistes concernés pour les faire avancer.

Ceci se passe dans un contexte de rareté des ressources financières mobilisables qui amènera vraisemblablement à la limitation de la capacité de mobilisation de ressources professionnelles rémunérées.

Le travail d'étude et d'expertise mérite d'être poursuivi, mais orienté vers une utilisation concrète en outillant et accompagnant des acteurs locaux. A côté du plaidoyer sur les lois et les mesures que doit prendre le gouvernement / l'Etat, il est indispensable d'organiser des campagnes avec la participation des gens qui ciblent l'amélioration de la situation des services pour les gens (santé, accès à l'information, simplification des procédures, respect du droit et transparence dans le fonctionnement de la justice...).

Le développement de l'action collective et de mobilisation nécessite:

- d'organiser une réflexion qui vise à définir de manière concrète la manière de travailler avec les gens : objet, approche, moyens, ressources, organisation, résultats...mais aussi une adaptation de ces éléments par population cible pour atteindre plus d'efficacité
- Organiser des ateliers citoyens pour définir les thématiques prioritaires et cibler l'action (et les catégories à toucher) et en même identifier des personnes susceptibles de s'impliquer,
- Encourage l'action collective pour l'intégrité,
- Collecter des fonds pour des campagnes de mobilisation contre la corruption et pour améliorer l'offre de services des gens.

### *Education et effets de levier : impliquer et associer la population*

TM n'a pas les ressources humaines nécessaires pour garantir l'action de proximité massive et durable. Elle œuvrera donc avec les citoyens et la société civile en privilégiant les programmes qui ont les meilleurs effets de levier. Ce seront les programmes qui peuvent influencer un maximum de citoyens, notamment les jeunes (Internet, le livre et l'environnement scolaire sont des clés essentielles). En parallèle TM cherchera à amplifier son action à travers des relais (associations de proximité, organisation professionnelles, structures éducatives et de formation, ...) qui contextualiseront et prolongeront son action.

### *Animer les réseaux contre la corruption – travailler en partenariats et coalitions*

La société se libère de plus en plus de l'analphabétisme. Elle se libère aussi de la chape de plomb de la répression. Elle acquiert la capacité et les outils de faire circuler l'information. TM privilégiera l'animation du débat public et des réseaux sociaux. Réaliser des monographies a également l'avantage de pouvoir illustrer par des petites vidéos d'animation qui ont un grand retentissement sur les réseaux sociaux. Elle proposera à ses partenaires anciens et nouveaux une plateforme et un programme d'action à même de donner une présence significative à ce mouvement sur la scène nationale et à en faire une composante majeure, autonome et crédible du mouvement de la société civile.

### *Tenir l'Etat comptable de ses résultats : un plaidoyer ciblé*

L'action des autorités publiques est décisive pour éradiquer la corruption systémique. Leur engagement sur une stratégie nationale promet une action globale, cohérente, outillée et soutenue dans le temps. Il permettra d'apprécier les résultats qui seront obtenus à l'aune des engagements de résultats. Mais la mise en œuvre de cette stratégie risque de tomber dans l'attentisme ou l'action cosmétique si la société ne s'organise pas pour veiller à ce que l'action soit résolue, convergente et efficace, et ne se dilue pas face à la puissance des lobbies et au manque de volonté politique. TM devra pour cela donner une importance particulière à l'observation des programmes et des réalisations de la stratégie nationale, et en faire un enjeu de société. Une réflexion sera menée pour définir le focus et les aspects prioritaires que devra prendre en charge le plaidoyer de TM.

Les questions nodales demeureront celles de l'élargissement de la norme universelle à l'ensemble de l'espace public sans exclusive, l'application de la loi à tous de manière équitable et transparente, et l'identification et la punition proportionnelle et dissuasive des actes relevant de la grande corruption.

## **5. FOCUS ET DOMAINES PRIORITAIRES**

Pour différentes raisons, TM est tenue de définir ses priorités. Le choix des priorités est également orienté par un objectif stratégique, celui d'accroître l'impact de l'action de TM au bénéfice des citoyens. Partant de ce considérant, plusieurs domaines sont envisageables :

1. L'interpellation et le plaidoyer pour la mise en œuvre de la stratégie gouvernementale de lutte contre la corruption (ce qui couvre notamment la simplification des procédures et le potentiel de la loi d'accès à l'information) ;
2. La justice, l'application de la loi, la protection des dénonciateurs et les victimes et la lutte contre l'impunité ;
3. La gouvernance locale et les services publics et de proximité (éducation, santé) ;  
La transparence dans la gestion des marchés et deniers publics ;  
La culture, l'art.

Le travail doit se baser sur une analyse fine de la corruption qui affecte un domaine précis, ce qui permettrait de développer des opérations, campagnes et mesures appropriés aux secteurs ciblés.

La loi sur l'accès à l'information, malgré toutes ses limites, peut donner lieu rapidement à des concrétisations positives. De même la simplification des procédures, leur affichage et leur caractère applicable seront en mesure d'améliorer le quotidien et les rapports des citoyens avec l'administration. D'autres domaines peuvent-être envisagés en fonction des ressources humaines compétentes identifiées et mobilisables – personnes, institutions ou coalitions. Parmi les secteurs à potentiel, il est possible de suggérer à titre d'exemple les suivants : le secteur du foncier et de l'immobilier et le secteur des transports dans lequel s'entremêlent racket et rente.

### **Domaines prioritaires d'intervention envisageables (selon les piliers) dans le cadre de la stratégie TM**

Gouvernance	Prévention	Répression	Communication/sensibilisation	Formation/éducation
Plaidoyer pour faire évoluer et pour la mise en œuvre appropriée de la loi d'accès à l'information – publication maximum proactive Efficacité des instances de gouvernance Transparence dans la gestion des marchés et deniers publics Mise en œuvre de l'OGI	Simplification des procédures pour simplifier la vie aux gens / et éviter les pots-de-vin  Et dans tous les cas, assurer la publication et l'opposabilité des procédures et leur Dématérialisation  Assurer un recours réel et efficient  Equité et transparence des services publics	Faire reculer l'impunité  Meilleure protection des témoins et victimes	Exiger un plan d'action et la présentation régulière de l'état d'avancement de l'évaluation de l'atteinte des objectifs et mesure des impacts, sur la base de quoi opérer l'actualisation de mise en œuvre de la stratégie nationale	Faire le point régulièrement sur les engagements Poursuivre le programme éducation - formation de TM : ciblé vers les jeunes, les enseignants et les adolescents (utiliser les TICS)

## **6. DOMAINES PRIORITAIRES : CONSOLIDATION ET RESTRUCTURATION DE PROJETS EXISTANTS**

Tous les projets méritent un examen minutieux visant à identifier les points forts, les points faibles et les opportunités qu'ils peuvent apporter aux axes stratégiques futurs. Mais des orientations méthodologiques s'imposent à tous les projets et à leur mise en œuvre :

1. Tous les projets retenus doivent contribuer à la réalisation de la stratégie dans son ensemble ;
2. Ils doivent promouvoir la synergie entre projets ;
3. Réduire le côté quantitatif des activités pour s'attarder sur le qualitatif et l'apport à la réalisation des objectifs de la stratégie. Ce point est à lier à notre capacité organisationnelle – fort limitée – et les arbitrages à effectuer : nous ne pouvons pas tout faire;
4. Assurer un suivi des projets et leurs résultats – ainsi que leur impact sur l'organisation.

Le Cajac a une place centrale dans la stratégie future de TM ; toutes les révisions envisageables dans le cadre de ce projet ne peuvent avoir pour objectif que de consolider, améliorer l'efficacité, développer davantage l'adhésion et l'utilisation de cette structure. Ce qui suppose de trouver des solutions pour assurer une meilleure protection des dénonciateurs et mobiliser davantage pour que les pouvoirs publics (et les institutions concernées) apportent des solutions aux cas posés.

En ce qui concerne l'observatoire, son maintien devrait-être accompagné par des changements de la formule centrée actuellement sur le stockage des publications de la presse, et promouvoir à sa place une plateforme d'information destinée à un large public et associant l'implication des gens et de partenaires pouvant jouer un rôle de sentinelles et d'animateurs de lutte contre la corruption. En outre, l'observatoire

est tenu de contribuer aux autres projets et à la stratégie de TM dans son ensemble, notamment en valorisant et capitalisant ce qui est fait par TM.

Avec le projet « Parole Urgentes » et les activités liées à l'éducation et l'université, nous sommes sur la bonne piste pour mobiliser et impliquer les jeunes. Un projet éducatif, culturels en particulier à destination des jeunes a toute sa place dans la future stratégie. Sa réussite est dépendante de la mobilisation de ressources conséquentes et des méthodes de travail et des formes organisationnelles adéquates ainsi que du suivi de TM est en mesure d'offrir aux jeunes.

Un an après l'adoption définitive de la stratégie, le bureau de TM (et l'équipe professionnelle) sont appelés à formuler et soumettre un plan d'action de mise en œuvre de la stratégie et proposer des indicateurs pour mesurer les effets et l'impact des actions entreprises. Par exemple, l'organisation de campagnes de recrutement de bénévoles qui visent à multiplier les effectifs de TM par 3 en cinq années, et à décupler la contribution effective de chaque membre.

## **7. RENFORCER L'ORGANISATION POUR OBTENIR DES RESULTATS : UN LEVIER POUR DEVELOPPER L'ADHESION ET LA MOBILISATION.**

Pour la mise en œuvre de sa stratégie, TM veillera à développer ses compétences et à s'organiser de manière à mettre en œuvre ses orientations stratégiques et à faire en sorte que l'Etat respecte ses engagements consignés dans la stratégie nationale de lutte contre la corruption.

L'absence de résultats directs dans la lutte contre la corruption dans les cas concrets est démotivante. La mise en œuvre de cette orientation suppose de définir de nouvelles approches et outils pour faire adhérer la population et la mobiliser sur des questions qui les intéressent et la motivent. Apprendre à mener des campagnes qui permettent de faire des avancées même minimes mais tangibles et concrètes. Parvenir à des résultats est également un levier pour développer l'adhésion et la mobilisation.

Les vecteurs sont le citoyen, les outils la mobilisation des ressources publiques d'un côté, et la pression internationale de l'autre. Le changement d'orientation dans la direction d'une organisation de TM davantage impliquante et qui travaille avec les gens, nécessitera une restructuration de l'organisation et un approfondissement de son diagnostic interne.

TM est appelée à assurer la relève de la première génération de ses membres. En outre, un travail de renforcement organisationnel est nécessaire. Il commence par un effort qui vise à concilier les ressources limitées avec les attentes énormes liées à sa mission. Ce qui suppose un travail de ciblage et de priorisation dans l'affectation des ressources humaines disponibles et mobilisables. Vu les moyens limités et l'ampleur de la tâche, il sera absolument nécessaire de faire des choix, de cibler les domaines à grand potentiel de mobilisation : les questions locales (santé, routes, gestion et accès aux services municipaux...).

Il sera nécessaire d'organiser une campagne de recrutement des bénévoles. A ces derniers, il faudra confier des tâches (notamment un pour chaque axe stratégique, projet ou activité : capter des individualités pour des missions précises).

Quelques dispositions à prendre pour consolider l'organisation :

- Rendre les membres et les bénévoles plus actifs, plus impliqués et en mesure de prendre en charge des activités ou des projets (des membres actifs et organisateurs) ;
- Assurer une meilleure efficacité organisationnelle en s'appuyant sur l'usage de la diversité de compétences et la promotion de la spécialisation ;
- Adopter un règlement intérieur qui clarifierait les relations entre les membres et les instances et dynamiserait le fonctionnement de l'association. Les nouveaux adhérents devraient être davantage informés et impliqués.

Le potentiel de l'organisation peut être aussi développé et étendu par l'adoption du principe de la responsabilisation individuelle, la contractualisation, notamment dans nos relations avec des partenaires...et par le recours à des structures qui favorisent l'horizontalité (réseaux sociaux....).

Les médias sociaux sont un vecteur majeur pour exister sur les « nouveaux espaces » et réagir vite aux questions qui nous interpellent. C'est indispensable pour faire connaître l'organisation et ses efforts, mais aussi pour attirer de nouveaux bénévoles et adhérents. Ce qui pousse TM à considérer la communication de masse une de ses priorités organisationnelle.