



TRANSPARENCY MAROC
الجمعية المغربية لمحاربة الرشوة

DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

Rapport de diagnostic

**Rapport provisoire
31 Mai 2013**

DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL
RAPPORT DE DIAGNOSTIC

SOMMAIRE

I.	LE CONTEXTE DE LA MISSION	3
I.1.	PRESENTATION DE TRANSPARENCY MAROC	3
I.2.	ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT	4
I.3.	ORGANISATION FINANCIERE.....	6
I.4.	PLAN STRATEGIQUE 2012-2016	6
I.5.	PRINCIPAUX PROJETS	7
II.	METHODOLOGIE DE REALISATION DE LA MISSION	9
II.1.	OBJET DE LA MISSION	9
II.2.	METHODOLOGIE GENERALE DE REALISATION DE LA MISSION	9
II.3.	METHODOLOGIE SPECIFIQUE DU DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION ACTUELLE.....	12
III.	PRINCIPAUX RESULTATS DU DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION ET DES MOYENS ACTUELS	13
III.1.	DIAGNOSTIC GLOBAL DE L'ORGANISATION	13
III.2.	DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION PAR FONCTION	17
III.3.	DIAGNOSTIC DES OUTILS AYANT UN IMPACT SUR L'EFFICACITE DE L'ORGANISATION	25
III.4.	EVALUATION DES MOYENS	28

Le présent rapport présente les résultats du diagnostic de l'organisation actuelle de Transparency Maroc lequel clôture la deuxième phase de la mission de diagnostic organisationnel.

I. LE CONTEXTE DE LA MISSION

I.1. PRESENTATION DE TRANSPARENCY MAROC

Créée le 6 janvier 1996 par un groupe de citoyens pour faire face à une situation alarmante de corruption et de manque de transparence, d'éthique et de bonne gouvernance, Transparency Maroc (TM) est une association d'utilité publique qui s'assigne pour principal objectif de lutter contre la corruption au Maroc.

Dans ce cadre, l'association Transparency Maroc entreprend une action résolue de prévention et de lutte contre les différentes formes de corruption, le blanchiment de l'argent sale et les divers types de fraudes. De même qu'elle entend contribuer au développement de comportements éthiques, citoyens et responsables, et ce conformément aux orientations stratégiques définies par le réseau Transparency International, visant à mettre la lutte contre la corruption au service du développement des pays pauvres.

Aussi, Transparency Maroc envisage à travers les différents projets qu'elle met en place ou par les commissions qu'elle a constituées, d'étudier le phénomène de la corruption, de mieux le comprendre, d'informer et de guider les différents acteurs dans leurs analyses et leurs actions.

En effet, visant à combattre la corruption sous toutes ses formes Transparency Maroc s'assigne pour mission de contribuer à mettre en place :

- Un système national d'intégrité ;
- Un environnement démocratique pour le respect des droits de l'individu et de sa dignité ;
- Un développement économique et social harmonieux ;
- Une équité dans la répartition des revenus du développement économique et social.

Pour mener à bien sa mission en matière de lutte contre la corruption, Transparency Maroc s'est fixé les objectifs suivants:

- Mener et diffuser des études visant une meilleure compréhension des mécanismes de la corruption ;
- Informer l'opinion publique sur les diverses manifestations de la corruption grâce à la mise en place d'un système d'information spécialisé pouvant assurer une veille informationnelle ;
- Impliquer les milieux professionnels, politiques et autres groupements cibles dans la promotion de l'éthique, de la bonne gouvernance et de la transparence ;

- Renforcer la volonté de lutter contre la corruption politique dans les milieux gouvernementaux ;
- Assister et orienter juridiquement les personnes témoins ou victimes de la corruption ;
- Impliquer la société dans la lutte contre la corruption grâce à des partenariats et à la mise en place de mécanismes simples, crédibles et efficaces.

I.2. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

Transparency Maroc est administrée par trois organes :

- L'Assemblée générale.
- Le Conseil national.
- Le Bureau exécutif.

L'assemblée générale des membres constitue l'organe supérieur de l'association. Elle regroupe tous les adhérents qui ont régulièrement acquitté leur cotisation et délibère de manière souveraine sur toutes les questions portées à l'ordre du jour de ses réunions.

L'assemblée générale des membres de l'association peut se réunir, conformément aux dispositions statutaires en vigueur, sous deux formes :

- Assemblée générale ordinaire annuelle.
- Assemblée générale extraordinaire.

L'assemblée générale annuelle se réunit de manière ordinaire une fois par an et se prononce obligatoirement sur le rapport moral et le rapport financier et délibère sur les questions qui sont portées à l'ordre du jour. Parmi celles-ci, figure obligatoirement, une année sur deux, le renouvellement du conseil national.

Convoquée par le Conseil national, l'assemblée générale extraordinaire statue sur les questions suivantes :

- Modification des statuts de l'Association ;
- Dissolution de l'Association.

Le Conseil national se compose de membres élus par l'assemblée générale, au scrutin de liste, pour une durée de deux années et des représentants des sections régionales et locales.

Exerçant ses fonctions, selon les orientations fixées par l'assemblée générale, Le Conseil national a l'habilité de:

- Approuver les programmes d'action préparés par le Bureau exécutif ;
- Constituer des commissions parmi les membres de l'Association auxquels il peut joindre toutes autres personnes compétentes ;

- Décider des unions, fédérations et autres formes de collaboration à des actions associatives complémentaires ou connexes à celles de l'association ;
- Former des groupes de travail locaux entre les membres ;
- Se saisir de questions pour étude ou décision ;
- Se prononcer sur les publications à faire et sur les moyens de communication à utiliser ;
- Etablir et approuver le règlement financier de l'association ;
- Ordonner l'introduction d'actions en justice au nom de l'association ;
- Autoriser la création et la fermeture de sections ;
- Délibérer, à la majorité des 2/3, sur l'acceptation des autres ressources légales proposées par des tiers ;
- Réviser le montant des cotisations des membres ;
- Se prononcer sur les exclusions des membres.

Le Conseil national se réunit une fois par trimestre. Il peut également être convoqué à une réunion exceptionnelle par le Bureau exécutif ou à la demande de la moitié de ses membres. Il élit, parmi ses membres, 5 à 9 personnes qui constituent le Bureau exécutif.

Le Conseil national affecte au Bureau exécutif au moins les fonctions suivantes:

- Secrétaire général ;
- Secrétaires généraux adjoints ;
- Trésorier ;
- Trésorier adjoint.

Les attributions du Bureau exécutif sont les suivantes :

- Mettre en œuvre les décisions du Conseil National ;
- Exécuter les missions qui lui sont déléguées par le Conseil National ;
- Coordonner les travaux des commissions ;
- Assurer l'administration courante de l'Association ;
- Préparer et d'exécuter le budget ;
- Se prononcer sur les admissions ;
- Assister le Conseil National et d'assurer son bon fonctionnement.

Le Bureau exécutif se réunit aussi souvent que nécessaire et au moins une fois tous les mois.

En outre, lorsque l'association dispose d'un nombre suffisant de membres dans une même ville ou région, elle peut y procéder à la création d'une section locale ou régionale. La section est dotée d'une commission de coordination composée de trois à cinq membres, parmi lesquels un coordinateur chargé de l'administration courante et de la liaison avec les instances nationales.

La section établit un programme d'activité et entame son exécution un mois, au moins, après l'avoir communiqué au Bureau exécutif.

I.3. ORGANISATION FINANCIERE

Les ressources de Transparency Maroc sont constituées par :

- Les contributions de fondation des membres ;
- Les cotisations annuelles des membres ;
- Les autres contributions des membres acceptées par le Conseil national ;
- Toutes autres contributions légales acceptées par le Conseil national ;
- Les recettes provenant des activités de l'association telles que ses publications, séminaires, manifestations culturelles, etc.

Les dépenses de l'association sont affectées en totalité à l'administration de Transparency Maroc et au soutien des activités liées à son objet. Il ne peut être procédé au recrutement de salariés ni à la conclusion de baux sans que l'association dispose de ressources suffisantes pour couvrir 6 mois au moins des dépenses y afférents.

Par ailleurs, Le bureau exécutif établit en début d'année un bilan financier de l'exercice précédent et un budget prévisionnel pour l'année suivante qu'il soumet à l'approbation du Conseil national. Le rapport financier est établi tous les ans par le Trésorier général. Il est approuvé par le Bureau exécutif avant d'être soumis à l'approbation de l'Assemblée générale.

I.4. PLAN STRATEGIQUE 2012-2016

Le plan stratégique de Transparency Maroc au titre de la période 2012-2016 s'articule autour de 6 principaux axes :

- Développer le pouvoir des citoyens et partenaires au Maroc et contribuer à la lutte contre la corruption au sein du mouvement ;
- Contribuer à une appréciation efficace des programmes anti-corruption dans les grandes institutions et les entreprises publiques et privées ;
- 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 ;
- Contribuer à développer les comportements et attitudes d'intégrité parmi les jeunes, les universitaires et les futurs dirigeants ;
- Renforcer notre capacité à travailler ensemble ;
- Renforcer notre réactivité, nos performances et notre impact à tous les niveaux par la promotion de l'interpellation.

Chaque axe stratégique d'intervention de l'association (voir annexe 1) a été décliné en objectifs, orientations et approche, projets et activités associées en définissant les conditions requises pour l'atteinte des objectifs assignés.

I.5. PRINCIPAUX PROJETS

Depuis sa création, l'association n'a cessé de mettre en place et de développer plusieurs projets pour la prévention et l'information sur le phénomène de la corruption, dont notamment :

- L'Observatoire de la corruption et du développement de la transparence au Maroc ;
- Le Centre d'assistance juridique anti-corruption (CAJAC) ;
- Développement des capacités et étude des Systèmes nationaux d'intégrité dans le monde arabe (MABDA) ;
- Projet d'éducation en partenariat avec le ministère de l'éducation nationale ;
- Projet Africa Education Watch (AEW);
- La promotion de l'accès à l'information ;
- L'Université de la transparence ;
- Open Budget (Budget ouvert) ;
- Etudes sur les élections ;
- Attribution de prix de l'intégrité ;
- Encadrement et subventionnement de recherches scientifiques et académiques ;
- Partenariat types avec deux communes en matière d'organisation des élections et de gouvernance de service public.

Nous présentons ci-dessous une analyse détaillée de certains projets structurants mis en place par l'association.

Projet	Mission	Objectifs	Budget 2013	Bailleur de fond
<i>L'Observatoire de la corruption et du développement de la transparence au Maroc (création en 2007)</i>	- Assurer l'information et la documentation sur la corruption et la gouvernance; - Promouvoir la transparence et la bonne gouvernance au Maroc.	- Faciliter la synthèse, le traitement et la diffusion des données auprès des partenaires et des parties concernées ; - Elaborer un instrument efficace d'observation et de suivi du phénomène de la corruption ; - Constituer une base de données sur le phénomène de la corruption ; - Formuler des propositions à partir d'une observation concrète des théories et pratiques documentées.	1 Millions de DH	l'Ambassade des Pays-Bas au Maroc

Projet	Mission	Objectifs	Budget 2013	Bailleur de fond
<p>Le Centre d'Assistance Juridique Anti-corruption, CAJAC (création en 2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'accueil des citoyens et l'étude de leurs requêtes afin de leur procurer, par l'assistance et le conseil juridiques, un appui pour réagir à tous les problèmes relatifs à la corruption ; - Met à la disposition de ses usagers une équipe spécialisée pour les accueillir, les écouter, traiter leurs requêtes et leur prodiguer des conseils juridiques, à titre personnel, gratuits et confidentiels. 	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer l'accueil des citoyens et le traitement de leurs requêtes afin de leur procurer, par l'assistance et le conseil juridiques, un appui pour réagir à tous les problèmes relatifs à la corruption ; - Mener des actions de communication destinées aux usagers ; - Communiquer avec les administrations ; - Diffuser des informations régulières sur les actions et les résultats ; - Approcher les médias pour assurer une meilleure circulation des informations ; - Développer des partenariats avec certains secteurs actifs dans la prévention de la corruption ; - Créer des coalitions pour demander des changements législatifs et/ou organisationnels. 	<p>1 Millions de DH</p>	<p>Transparency International</p>

II. METHODOLOGIE DE REALISATION DE LA MISSION

II.1. OBJET DE LA MISSION

La mission de diagnostic organisationnel de Transparency Maroc a pour objectifs de :

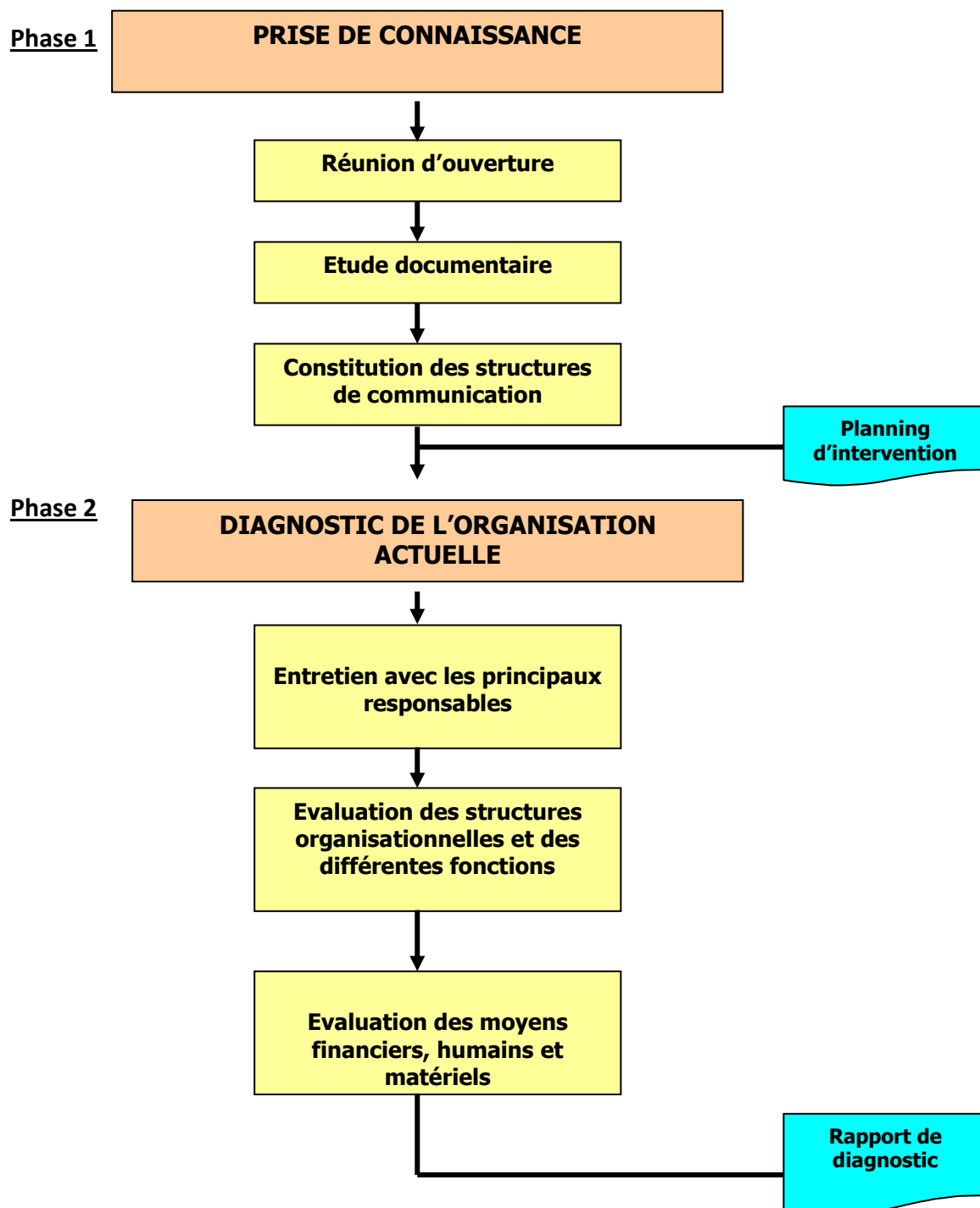
- Relever les points forts et à améliorer puis de proposer les recommandations d'amélioration de l'organisation actuelle.
- Proposer un nouvel organigramme tenant compte des orientations stratégiques et de l'évolution des projets mis en place par l'association. Cet organigramme sera accompagné par les fiches de postes correspondants.
- Elaborer le manuel de procédures de gestion couvrant les processus de gestion administrative et financière de l'association.
- Elaborer un plan de formation visant le renforcement des compétences des ressources humaines.

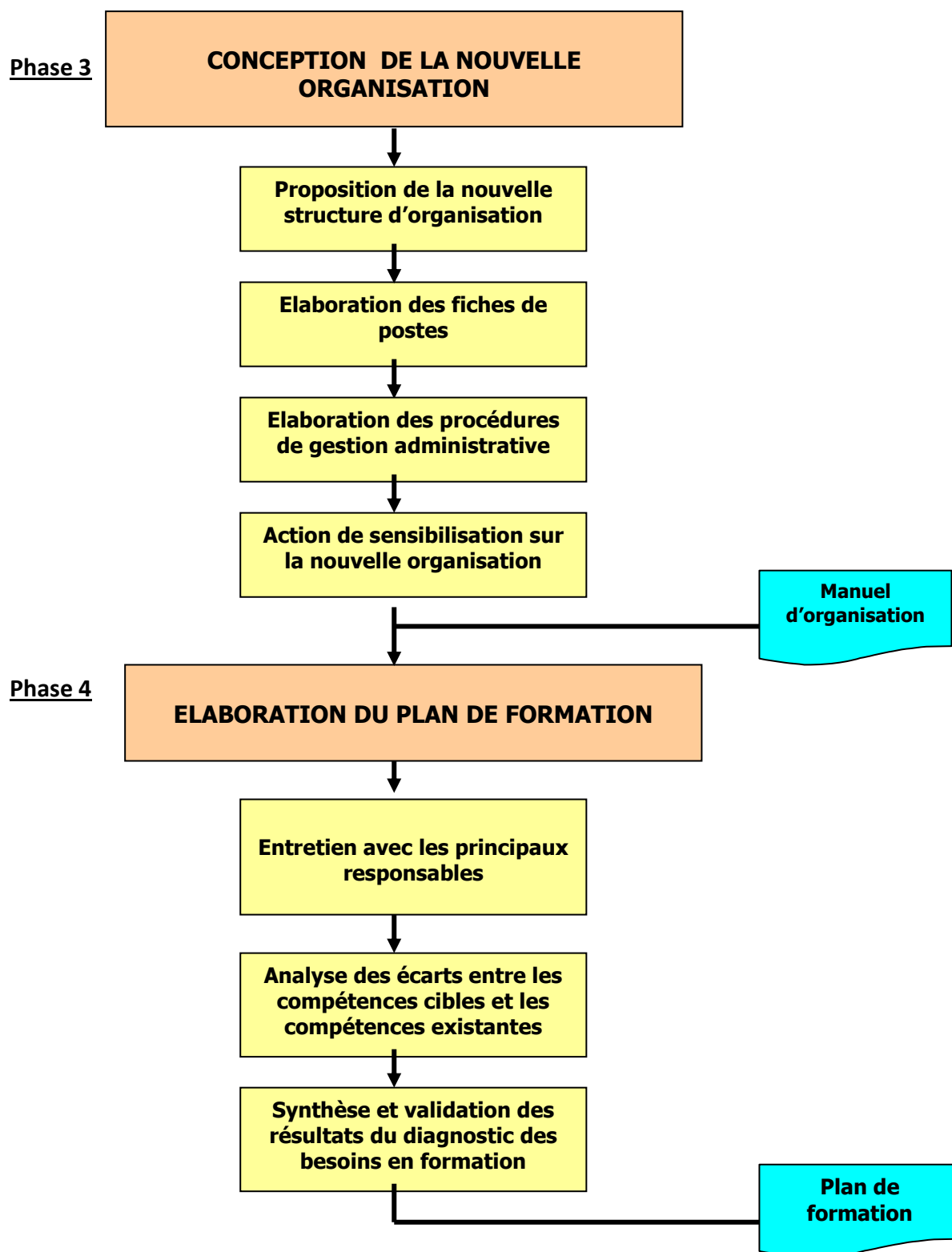
II.2. METHODOLOGIE GENERALE DE REALISATION DE LA MISSION

La mission est découpée en quatre phases comme suit :

- **Phase 1- Prise de connaissance** : Cette étape a permis au Consultant de parvenir à une meilleure compréhension des enjeux et objectifs de la mission, de recueillir les orientations du Bureau Exécutif en la matière et d'affiner sa méthodologie d'intervention
- **Phase 2- Diagnostic de l'organisation actuelle** : Cette phase a pour objet de faire une évaluation des structures organisationnelles de l'association ainsi que ses moyens (financiers, humains et matériels) en vue de faire ressortir les points forts et les points à améliorer.
- **Phase 3 – Conception du nouveau système d'organisation** : Cette phase consiste à proposer une nouvelle structure d'organisation en tenant compte des recommandations validées et des orientations stratégiques de l'association, d'une part. D'autre part à établir les fiches de postes en liaisons avec cette nouvelle organisation et les procédures de gestion administrative. Enfin, une action de sensibilisation sera réalisée en vue de faciliter la mise en œuvre et l'appropriation des nouveaux outils organisationnels à mettre en place.
- **Phase 4 –Elaboration du plan de formation** : Cette phase a pour objet de faire un diagnostic des besoins en formation en vue d'élaborer un cahier des charges des actions de formation qui seront menées sur un horizon à court et moyen terme.

DIAGRAMME DE REALISATION DE LA MISSION ET DE PRODUCTION DES LIVRABLES





II.3. METHODOLOGIE SPECIFIQUE DU DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION ACTUELLE

A. Objectif

Effectuer un état des lieux permettant d'identifier les points forts et les points à améliorer de l'organisation actuelle de Transparency Maroc.

B. Approche méthodologique

Le diagnostic de l'organisation actuelle de l'association a été effectué selon le processus suivant :

- Prise de connaissance de l'organisation des différentes structures de l'association aussi bien au siège qu'au niveau de ses bureaux extérieurs.
- Evaluation des structures organisationnelles en vue de recenser les principales activités, examiner les outils organisationnels actuels (organigramme, principes organisationnels, délégations de pouvoirs...) et les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les différentes entités.
- Evaluation des différentes fonctions en cohérence avec les l'analyse de l'organisation (mission, principales activités, moyens, informations, procédure de travail...).
- Evaluation des moyens matériels, financiers et humains mis à la disposition de l'association en vue de s'assurer de leur adéquation par rapport à ses objectifs et ses projets.
- Identification des points d'amélioration ressortant des différents entretiens effectués.
- Elaboration des propositions d'amélioration.
- Soumission des résultats du diagnostic et des propositions d'amélioration au Comité de pilotage de la mission pour validation.

C. Livrable

- Rapport de diagnostic.

III. PRINCIPAUX RESULTATS DU DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION ET DES MOYENS ACTUELS

III.1. DIAGNOSTIC GLOBAL DE L'ORGANISATION

III.1.1. ABSENCE D'UNE STRUCTURE D'ORGANISATION FORMALISEE

En effet, Transparency Maroc ne dispose pas d'un organigramme officiel dûment approuvé par ses organes institutionnels.

Cependant, un organigramme de gestion est appliqué dans les faits.

Cet organigramme est présenté ci-après, sur la base des documents collectés et entretiens effectués.

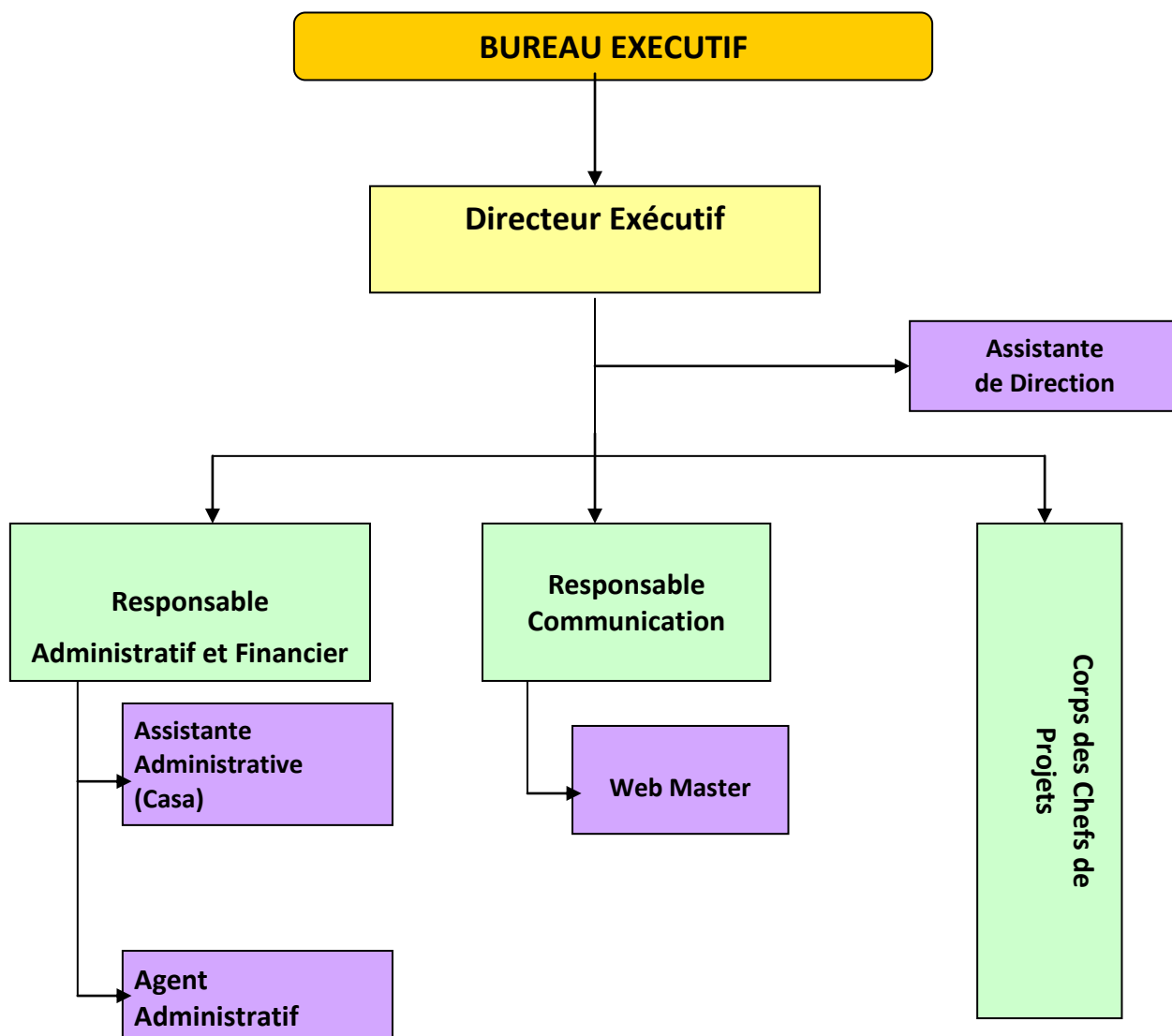
III.1.2. STRUCTURE FONCTIONNELLE LEGERE

L'organisation actuelle de Transparency Maroc est basée sur une structure fonctionnelle, consistant en une répartition classique des tâches par fonction (gestion de projets, administratif et financière, Communication..etc.), la Direction exécutive assurant la supervision et la coordination entre les différentes fonctions. Ce type de structure est courant dans les organisations de petite taille, ce qui semble adapté au cas de l'association.

En outre, les niveaux hiérarchiques sont limités à un deux niveaux (direction et responsables), auquel sont rattachés directement les membres du personnel.

Par ailleurs, nous relevons l'absence des entités rattachées aux différentes fonctions (sous forme de service ou bureaux) permettant de mieux répartir les taches et d'alléger les responsables des tâches quotidiennes. D'autant plus que la direction est limitée à la personne du Directeur exécutif et son assistanat, aucun staff n'ayant été prévu pour l'assister dans ses fonctions de management.

ORGNIGRAMME ACTUEL DE L'ASSOCIATION



Les structures d'organisation des projets observatoire de la corruption et du développement de la transparence au Maroc et du CAJAC sont jointes en annexe 2 et 3.

III.1.3. ABSENCE DES DEFINITIONS DE FONCTION

L'organigramme de gestion de l'association n'est pas accompagné d'une définition précise des missions, tâches et responsabilités et de la fixation des critères de performance, permettant de mesurer l'efficacité opérationnelle.

Il en découle un risque de confusion dans les responsabilités ainsi qu'une difficulté pour mesurer les performances au sein de l'association.

III.1.4. NON FORMALISATION DES DELEGATIONS DE POUVOIRS

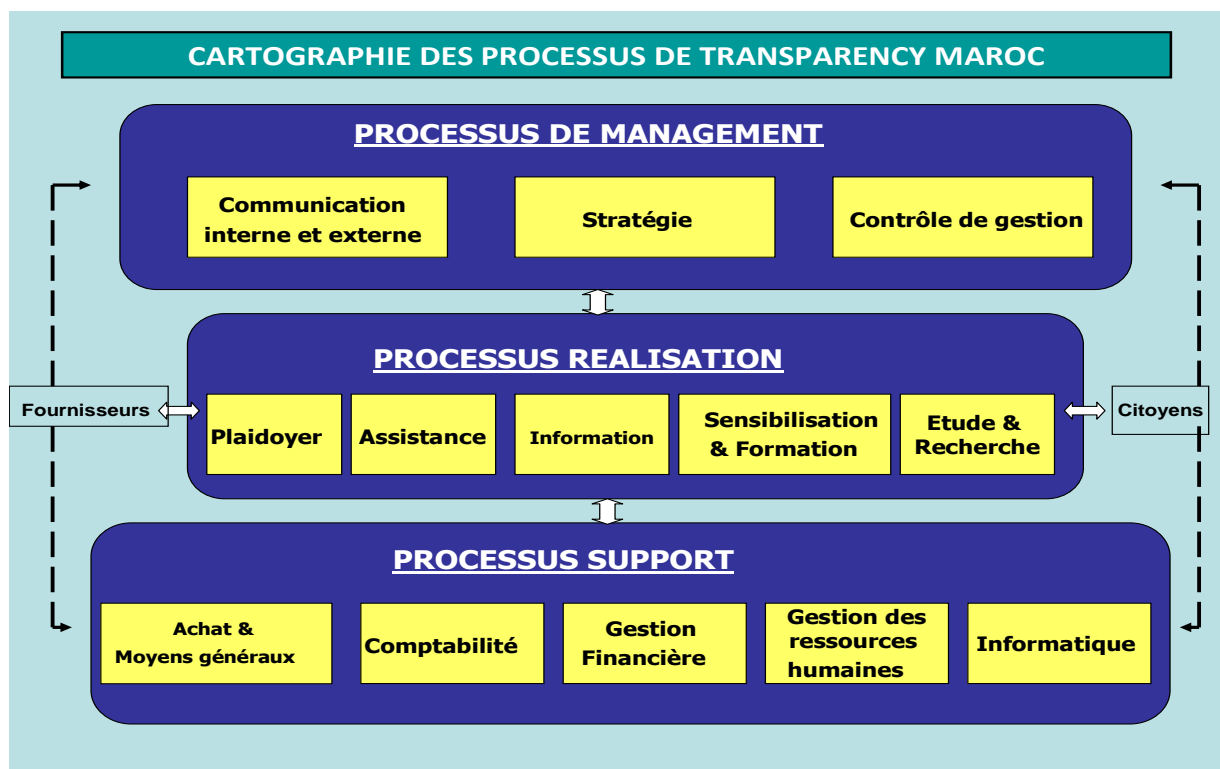
Le Directeur exécutif et les chefs de projets bénéficient de délégations de pouvoirs qui lui ont été attribués par le Bureau exécutif. Or, ces pouvoirs ne sont pas formalisés par des écrits ce qui présente les risques de conflits de pouvoirs et de difficulté de situer les responsabilités en cas de problèmes ou d'incidents de gestion.

III.1.5. INSUFFISANCE GLOBALE DE PROCESSUS ET DE PROCEDURES

L'examen des procédures actuellement en vigueur au sein de Transparency Maroc a permis de relever de nombreuses insuffisances :

- Absence d'une cartographie des processus permettant d'appréhender les principaux processus d'activité de l'association, préalable pour une organisation optimale et à l'élaboration des procédures de gestion.
- Non formalisation de la plupart des procédures dont notamment celles relatives à la gestion de projets, la de gestion de la paie, la gestion des achats, au suivi des stocks de fournitures et consommables, la gestion administrative (courrier, courses, missions et déplacement..etc.) et à la gestion de la communication.
- Absence d'un certain nombre de supports dont notamment le manuel des procédures de gestion et le manuel de procédures comptables.

Par ailleurs, nous présentons ci-dessous la cartographie des processus de l'association en s'appuyant sur les documents collectés et les entretiens menés avec les principaux responsables.



III.1.6. INSUFFISANCES DU SYSTEME DE MANAGEMENT

L'examen du système de management en vigueur au sein de l'association a permis de relever les insuffisances suivantes :

- Absence d'un système de management par objectifs.
- Non déclinaison du plan stratégique de l'association en plans d'action par fonction et par projets.
- Absence de tableaux de bord de suivi des performances des différentes fonctions et projets.
- Absence d'un système d'appréciation des performances individuelles.

III.1.7. INSUFFISANCES DU SYSTEME DE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Le système actuel de management des ressources humaines comporte certaines insuffisances, dont notamment :

- Insuffisance en matière de management des équipes : culture de résultat, esprit d'équipe, esprit d'appartenance et cohésion d'équipe.
- La gestion des ressources humaines est essentiellement axée sur les aspects administratifs.
- Absence d'une politique de gestion et de développement des ressources humaines.
- Absence d'un plan de formation.

- Absence d'un référentiel des emplois et compétences.

III.1.8. INSUFFISANCES DU SYSTEME D'INFORMATION

L'étude du système d'information mis en œuvre au sein de l'association a permis de constater :

- L'absence d'un système de comptabilité analytique par projets.
- L'absence d'une application de gestion de la paie.
- L'absence d'une application de gestion comptable et financière.
- L'absence d'un système intégré de gestion des ressources humaines.
- L'absence d'une gestion informatisée des achats et de suivi des stocks de fournitures et consommables.

III.1.9. INSUFFISANCES DES MOYENS HUMAINS ET FINANCIERS

L'étude des moyens humains et financiers mis à la disposition de l'association a permis de relever les constatations suivantes :

- Manque du personnel au niveau des fonctions chargées de la gestion de projet, la fonction administrative et financière ainsi que la fonction communication.
- L'instabilité des effectifs de l'association compte tenu de la difficulté de pérennisation des projets.
- Insuffisance des ressources propres de l'association.
- Difficulté de couverture des charges « communes » ou fixes de l'association qui est due à la précarité des moyens de financements de ses projets.

III.2. DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION PAR FONCTION

III.2.1. BUREAU EXECUTIF

A. POINTS ACQUIS

- Excellente notoriété de l'association sur le plan national et international.
- Lancement et bonne maîtrise de la gestion de nombreux projets à effet structurant.
- Contribution active dans plusieurs réseaux d'associations, au niveau national et international.
- Appui des activités de l'association de la part des membres du Bureau à travers le comité de suivi et la commission juridique du projet CAJAC.
- Contribution bénévole des membres du Bureau à la gestion des projets de l'association (sur les plans juridique, technique et en apport de compétences pointues).
- Forte mobilisation des membres du Bureau sur le plan institutionnel et opérationnel.
- Qualité d'encadrement des ressources de l'association.
- Tenue régulière des réunions statutaires.

- Développement des espaces de réflexion et d'échange.

B. POINTS A AMELIORER

Points à améliorer	Recommandations
Difficulté d'articulation entre la stratégie de l'association et ses projets.	Décliner le plan stratégique en projets en impliquant les chefs de projets dans l'établissement des plans d'action tenant compte de leurs objectifs spécifiques.
Insuffisance de couverture régionale de l'association (centrée sur Rabat, Casa, Fès et Nador).	Développer la présence de l'association sur le plan régional, soit en créant des sections locales ou en s'appuyant sur les associations partenaires locales.
Défaillance de fonctionnement des commissions thématiques.	Mettre en place un système de suivi des commissions thématiques en fixant clairement leurs missions et en leur assignant des objectifs précis.
Difficulté de pérennisation des projets de l'association.	Solliciter davantage et diversifier les bailleurs de fonds en vue de pérenniser les projets de l'association.
Absence de délimitation des domaines de responsabilités des différents organes de gestion de l'association (Bureau exécutif et Direction exécutive,).	Mettre en place des grilles de responsabilités permettant de définir clairement les domaines de responsabilités de chaque organe de gestion de l'association.
Difficulté / lenteur dans la prise de décision, compte tenu de la non disponibilité des membres du Bureau Exécutif.	Délimiter clairement les types de décisions qui devraient transiter obligatoirement par le Bureau exécutif et ceux qui seront déléguées au Directeur exécutif.

III.2.2. DIRECTON EXECUTIVE

A. POINTS ACQUIS

- Mise en place de la fonction de Direction exécutive à compter de Janvier 2013.
- Assure le relais entre le Bureau Exécutif et les différentes entités de l'association.
- Assure la supervision, l'animation et la coordination entre les différentes entités de l'association.
- Création d'une fonction chargée de la gestion administrative et financière des affaires de l'association.
- Suivi périodique de l'avancement des projets.

B. POINTS A AMELIORER

Points à améliorer	Recommandations
Absence d'un organigramme formalisé.	Mettre en place un organigramme tenant compte des responsabilités attribuées à la Direction exécutive.
Absence de fiche de poste	Mettre des fiches de postes permettant de délimiter les missions et les activités attribuées à l'ensemble des postes rattachés à la Direction Exécutive.
Non formalisation des délégations de pouvoirs par écrit (le Directeur exécutif est habilité à signer les bons de commande, les ordres de mission, les bulletins de paie et les attestations administratives).	Mettre en place des fiches de formalisation des pouvoirs délégués au Directeur Exécutif.
Difficulté / lenteur dans la prise de décision, compte tenu de la non disponibilité des membres du Bureau exécutif.	<ul style="list-style-type: none"> - Délimiter clairement les domaines de responsabilité du Directeur Exécutif et ceux des membres du Bureau Exécutif. - Attribuer plus d'autorité et d'autonomie au du Directeur Exécutif, dans le cadre de ses fonctions.
Les chefs de projets rendent compte directement au Bureau Exécutif.	Revoir l'organisation actuelle de telle façon que les chefs de projets rendent compte au Directeur Exécutif sur le plan de la gestion administrative et financière de projets.
Non tenue de réunions périodiques d'information sur les projets.	Instaurer un programme de réunions d'information mensuelles sur les projets avec l'ensemble des responsables de l'association.
Insuffisance en matière de management des équipes : culture de résultat, esprit d'équipe, esprit d'appartenance et cohésion d'équipe.	Instaurer un système de management des équipes permettant de favoriser l'esprit d'équipe, la culture de résultat et visant à de développer les performances de l'association.
Prise en charge du processus de recrutement.	Attribuer la gestion du processus de recrutement au Responsable administratif et financier sous la supervision du Directeur exécutif.

III.2.3. FOCNTION GESTION DE RPOJETS

A. POINTS ACQUIS

- Existence des outils de management de projets (objectifs, fiches de projets, planning de réalisation, budgets des activités, comptes rendus de réunions et de déplacements).
- Existence des rapports de suivi des projets (trimestriels, annuels et intermédiaires) exigés sur les plans interne et externe.
- Existence d'un comité de suivi du projet CAJAC, composé de membres bénévoles du Conseil national de l'association et chargé des orientations stratégiques.
- Existence d'une commission juridique, composée de membres bénévoles du Conseil national de l'association et chargé du de l'étude et du traitement technique des cas soulevés (expertise juridique).
- Bonne maîtrise de la gestion de projets.
- Existence des contrats de financement des projets.
- Gestion satisfaisante des activités et équipes de projets.
- Ouverture, dans le cadre du projet CAJAC, de deux antennes de l'association à Fès et Nador.

B. POINTS A AMELIORER

Points à améliorer	Recommandations
Absence d'un organigramme formalisé.	Mettre en place un organigramme tenant compte des responsabilités attribuées à la Fonction Gestion de projets.
Absence des fiches de poste.	Mettre en place des fiches de postes permettant de délimiter les missions et responsabilités de l'ensemble des postes rattachés aux chefs de projets
Absence de délégations de pouvoirs par écrit (les chefs de projet sont habilités à signer les rapports relatifs au suivi des projets ...etc.).	Mettre en place des fiches de formalisation des pouvoirs délégués aux chefs de projets.
Non formalisation des procédures de travail.	Formaliser les procédures de gestion, de suivi et de pilotage des projets.
L'intervention des membres du Bureau Exécutif dans toutes les étapes du processus de gestion des projets alourdi la gestion et la prise de décision de même qu'elle réduit l'autonomie et l'efficacité des chefs de projets.	<ul style="list-style-type: none"> - Revoir l'organisation actuelle de telle façon à délimiter le rôle des membres du Bureau exécutif en matière de pilotage des projets. - Accorder l'autonomie nécessaire aux chefs de projets en matière de management de leurs activités, sous la supervision du Directeur exécutif.

Points à améliorer	Recommandations
Confusion des responsabilités entre les chefs de projets et les responsables de fonctions « support » (notamment pour les aspects administratifs).	Délimiter clairement les missions et responsabilités des chefs de projets et celles attribuées aux responsables de fonctions « support » tout en précisant leur domaines de collaboration.
Non partage d'expérience entre les chefs de projets anciens et débutants.	Instaurer un dispositif d'encadrement des chefs de projets débutants par les seniors en favorisant la culture de partage de savoir et d'expérience.
Insuffisance des mécanismes de coordination entre les chefs de projets.	Améliorer le dispositif de coordination entre les chefs de projets (réunions, compte rendus, mise aux points..) notamment pour les activités communes sur les plans opérationnel et régional.
Absence de tableaux de bord et d'indicateurs de suivi des projets.	Mettre en place un tableau et des indicateurs de suivi des performances par projet.

III.2.4. FONCTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE

III.2.4.1 SOUS FONCTION GESTION ADMINISTRATIVE

A. POINTS ACQUIS

- Décentralisation de la gestion administrative des activités de l'association (à Casa et Rabat).
- Existence d'un dispositif de suivi du courrier, des missions et déplacements du personnel.
- Bonne maîtrise de la gestion administrative du personnel (tenue des dossiers du personnel, établissement de la paie, élaboration des déclarations sociales et fiscales).
- Existence des formulaires de gestion des opérations d'achat.
- Maîtrise du classement des pièces administratives et sociales (déclarations CNSS et AMO, relevés des comptes bancaires, courrier et fax).
- Existence des contrats de travail.

B. POINTS A AMELIORER

Points à améliorer	Recommandations
Absence de fiches de postes	Mettre des fiches de postes permettant de délimiter les missions et responsabilités de l'ensemble des postes rattachés à la sous fonction gestion administrative.

Points à améliorer	Recommandations
Absence de lettre de nomination du Responsable administratif et financier.	Etablir la lettre de nomination du Responsable administratif et financier.
Non centralisation des courriers auprès de l'assistanat de Direction Exécutive.	Centraliser la réception et l'envoi du courrier au niveau de l'assistanat de la Direction Exécutive.
Non tenue des réunions de suivi des activités, prises en charge par l'assistante administrative de Casa.	Instaurer un programme de réunions périodiques avec l'assistante administrative basée à Casa en vue de faire le point sur la réalisation des activités et le suivi des dossiers.
Absence de procédure et gestion du courrier.	Mettre en place une procédure de gestion du courrier (reçu, envoyé et classement).
Absence d'un système de contrôle de présence.	Instaurer un système de contrôle de présence du personnel à relier au traitement de la paie.
La paie est tenue sur Excel.	Mettre en place un progiciel de traitement de la paie.
Absence de journaux de paie.	Etablir les journaux de paie à partir de l'application de traitement de la paie.
Non remise des bulletins de paie au personnel.	Remettre les bulletins de paie au personnel enfin de mois contre signature d'une décharge.
Non tenue du registre des congés payés.	Mettre en place un registre des congés payés, conformément à la législation en vigueur.
Absence d'avenants aux contrats de travail suite au changement de situation.	Etablir systématiquement les avenants aux contrats de travail en cas de changement de situation.
Absence de prévision annuelle des besoins en personnel.	Etablir un budget annuel des besoins en recrutement en tenant compte des besoins exprimés par les différents responsables et des orientations stratégiques de l'association.
Absence de suivi et d'accompagnement des nouvelles recrues, lors de la phase d'intégration.	Instaurer un dispositif de suivi des nouvelles recrues en vue de s'assurer de leur intégration dans les meilleures conditions.
Absence des fiches d'expression des besoins en recrutement.	Instaurer une fiche d'expression des besoins en recrutement comportant la description du poste pourvu, du profil recherché et des compétences requises.
Absence de procédure de gestion des ressources humaines.	Mettre en place une procédure de gestion des ressources humaines.

Points à améliorer	Recommandations
Absence de formulaires de demandes d'achats.	Instaurer des formulaires de demandes d'achats comportant la définition des besoins sur les plans quantitatif et qualitatif.
Absence de tableau comparatif des offres de prix.	Etablir un tableau comparatif des offres de prix à joindre au bon de commande
Non centralisation des achats.	Centraliser les achats au niveau de l'assistante administrative de Rabat pour une meilleure optimisation du suivi et des couts.
Absence des procédures de gestion des stocks de fournitures et consommables.	Mettre en place une procédure de gestion des stocks de fournitures et consommables.
Absence de procédure d'inventaire physique.	Mettre en place une procédure d'inventaire physique des biens et stocks de l'Association.

III.2.4.2 SOUS FONCTION GESTION FINANCIERE

A. POINTS ACQUIS

- Existence d'un suivi des ressources et emplois de l'association sur la base d'un système de comptabilité générale.
- Existence d'un système d'élaboration, de suivi et de contrôle des budgets par projets.
- Existence de situations de trésorerie.
- Bonne maîtrise des rapports financiers exigés par les partenaires.
- Décentralisation de la tenue des registres de caisse (à Casa, Rabat, Fès et Nador).
- Existence d'un inventaire physique des biens de l'association, réalisé en 2012.

B. POINTS A AMELIORER

Points à améliorer	Recommandations
Absence de fiches de postes	Mettre des fiches de postes permettant de délimiter les missions et responsabilités de l'ensemble des postes rattachés à la sous fonction gestion financière.
- Absence d'un système de comptabilité analytique par projet. - Suivi extra comptable des ressources et emplois par projets.	Mettre en place un système de comptabilité analytique permettant de mieux suivre les projets en termes de ressources et d'emplois.

Points à améliorer	Recommandations
Absence d'une procédure d'arrêté des comptes.	Mettre en place une procédure d'arrêté des comptes annuels et périodiques.
Les contrats de financement des projets ne sont pas validés par un juriste.	Soumettre au préalable les contrats de subventions (financement des projets) à l'appréciation d'un expert juridique avant leur approbation.
Absence de situation de trésorerie prévisionnelle.	Instaurer une situation de trésorerie prévisionnelle (au moins trimestriellement) en vue d'avoir une visibilité sur les besoins éventuels de financement.
<ul style="list-style-type: none"> - Les registres de caisses ne sont pas contrôlés et signés. - Absence de contrôle physique des fonds détenus en caisses (à Rabat, Casa, Fès et Nador). 	Renforcer le dispositif de contrôle des caisses en instaurant un contrôle des registres de caisses et un contrôle inopiné des fonds détenus.
Absence d'un manuel de procédures comptables.	Mettre en place un manuel de procédures comptables.

III.2.5. FONCTION COMMUNICATION

A. POINTS ACQUIS

- Mise à jour du Site Web de l'association.
- Bonne couverture médiatique des projets et événements menés par l'association.
- Qualité des supports de communication.
- Qualité de la charte graphique.
- Sécurisation du site Web de l'association.
- Mise en place d'un réseau internet et intranet.
- Publication sur le site Web des publications produites par l'association.

B. POINTS A AMELIORER

Points à améliorer	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> - Absence de fiche de poste. - Non délimitation des domaines de responsabilité de la fonction communication. 	Mettre en place des fiches de définition des fonctions permettant de délimiter les missions et responsabilités de l'ensemble des postes rattachés à la fonction communication.

Points à améliorer	Recommandations
Non formalisation des procédures de travail.	Formaliser les procédures de gestion de la communication interne et externe.
Absence d'un budget global de communication, en dépit de la prévision des frais de communication par projet.	Mettre en place un budget annuel de communication institutionnelle et de projets.
<ul style="list-style-type: none"> - Absence de coordination entre les chefs de projet et le responsable de communication. - Les chefs de projets traitent directement avec les fournisseurs sans se concerter avec le responsable de communication. 	Revoir l'organisation actuelle et instaurer un dispositif de coordination entre les chefs de projets et le responsable de communication en matière de politique, d'approche et d'outils de communication.
La revue de presse est faite d'une manière artisanale.	Améliorer le processus d'élaboration de la revue de presse en mettant en œuvre des outils récents relatifs aux nouvelles techniques d'information et de communication.
Insuffisance de communication interne (plan d'action stratégique, réunions périodiques d'information sur les projets, mobilisation du personnel...etc.)	Améliorer le processus de communication interne dans l'optique de faciliter la prise de décision et de développer la motivation du personnel.
Non partage des documents et informations via intranet.	Etudier la possibilité d'instaurer un système de partage des documents et informations via internet.
Insuffisance de la qualité de la communication externe, compte tenu en moyens rudimentaires utilisés.	Déployer des moyens modernes en vue d'accroître le degré d'efficacité de communication externe.

III.3. DIAGNOSTIC DES OUTILS AYANT UN IMPACT SUR L'EFFICACITE DE L'ORGANISATION

III.3.1. SYSTEME DE MANAGEMENT

A. POINTS ACQUIS

- L'association dispose d'un plan stratégique 2012-2016.
- L'association dispose d'une charte d'éthique.
- Existence d'un dispositif de pilotage des projets.
- Développement des partenariats avec plusieurs organismes nationaux et internationaux en vue de financer les projets.

B. POINTS A AMELIORER

Points à améliorer	Recommandations
Non déclinaison du plan stratégique de l'Association en plan d'action par projets et par fonction.	Décliner le plan stratégique en plan d'action par projets et par fonction en associant les cadre et responsables l'association.
Absence d'un système de management par objectifs.	Mettre en place un système de management par objectifs.
Absence de tableaux de bord de suivi des performances par fonction.	Mettre en place un tableau de bord de suivi des performances des différentes fonctions de l'association.
Absence d'un système d'appréciation des performances individuelles.	Instaurer un système d'appréciation des performances individuelles.

III.3.2. SYSTEME DE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

A. POINTS ACQUIS

- Excellente notoriété de l'association sur le plan national et international.
- Expérience reconnue de l'association en tant qu'acteur leader dans la lutte contre la corruption.
- Enorme volonté de changement.
- Ressources humaines qualifiées et dévouées.
- Forte implication du personnel dans les projets de l'association en dépit des moyens limités.

B. POINTS A AMELIORER

Points à améliorer	Recommandations
Absence d'une politique de gestion des ressources humaines.	Mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines en vue de mieux les mobiliser vers l'atteinte des objectifs de l'association et répondre à leurs aspirations.
La gestion des ressources humaines est essentiellement axée sur les aspects administratifs GRH.	Instaurer un dispositif de développement des ressources humaines (gestion des compétences, gestion de carrière, appréciation des performances...etc.).
Absence d'un référentiel des emplois et compétences.	Mettre en place un référentiel des emplois et compétences.

Points à améliorer	Recommandations
Absence d'un règlement intérieur	Instaurer un règlement intérieur, conformément à la législation sociale en vigueur.
Absence d'un plan de formation.	Mettre en place un plan de formation en tenant compte des besoins en développement des compétences et de l'évolution des activités et métiers de l'association.

III.3.3. SYSTEME D'INFORMATION

A. POINTS ACQUIS

- L'association a mis en place un système d'information national sur le phénomène de la corruption.
- Existence d'une base de données, dédiée au suivi des informations éditées par la presse.
- L'Association dispose d'un parc important d'équipement informatique et bureautique

B. POINTS A AMELIORER

Points à améliorer	Recommandations
Absence d'un suivi informatisé des achats.	Mettre en place un système de gestion informatisé des achats permettant notamment de faire un suivi des demandes d'achats, des bons de commandes et la tenue d'un tableau de bord des achats.
Absence d'un suivi informatisé des stocks de fournitures et consommables.	Instaurer un progiciel de gestion des stocks de fournitures et consommables.
Absence d'une application de gestion comptable et financière.	Instaurer un progiciel de gestion comptable et financière.
Absence d'un système de gestion intégré des ressources humaines	Mettre en place un système intégré de gestion des ressources humaines permettant notamment d'établir la paie, d'assurer la gestion administrative du personnel et le suivi de la formation.
Absence d'un système de comptabilité analytique.	Mettre en place un système de comptabilité analytique par projets.

III.4. EVALUATION DES MOYENS

III.4.1. EVALUATION DES MOYENS HUMAINS

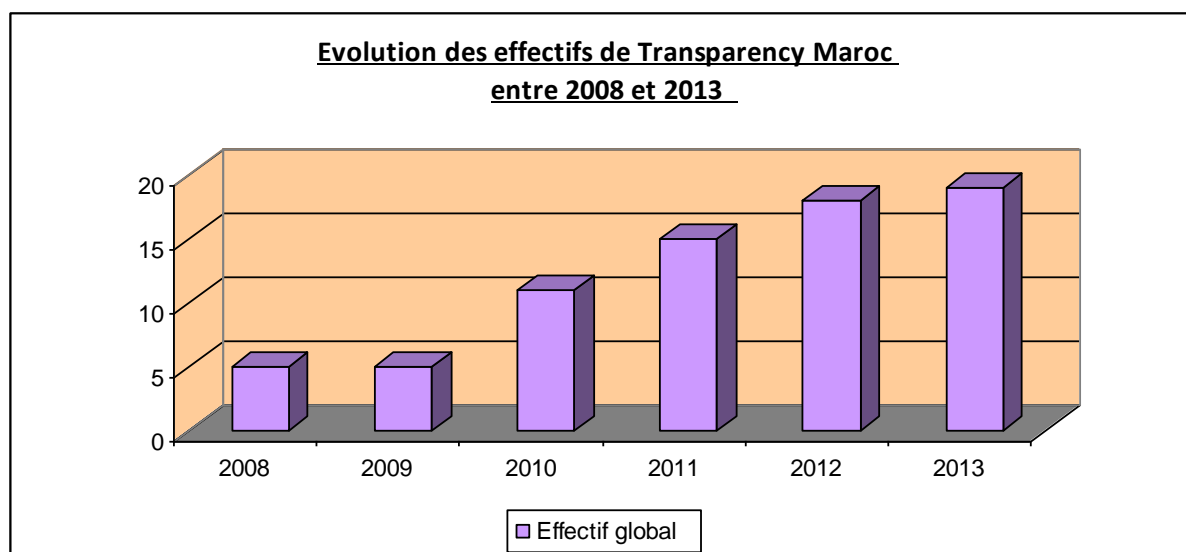
III.4.1.1 ANALYSE DES PRINCIPAUX INDICATEURS DES RESSOURCES HUMAINES

A. Analyse de l'évolution de l'effectif

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Effectif global	5	5	11	15	18	19
Taux de variation		0	120%	36%	20%	6%

L'analyse de l'évolution globale de l'effectif du personnel au cours de la période allant de 2008 à 2013, a permis de constater que :

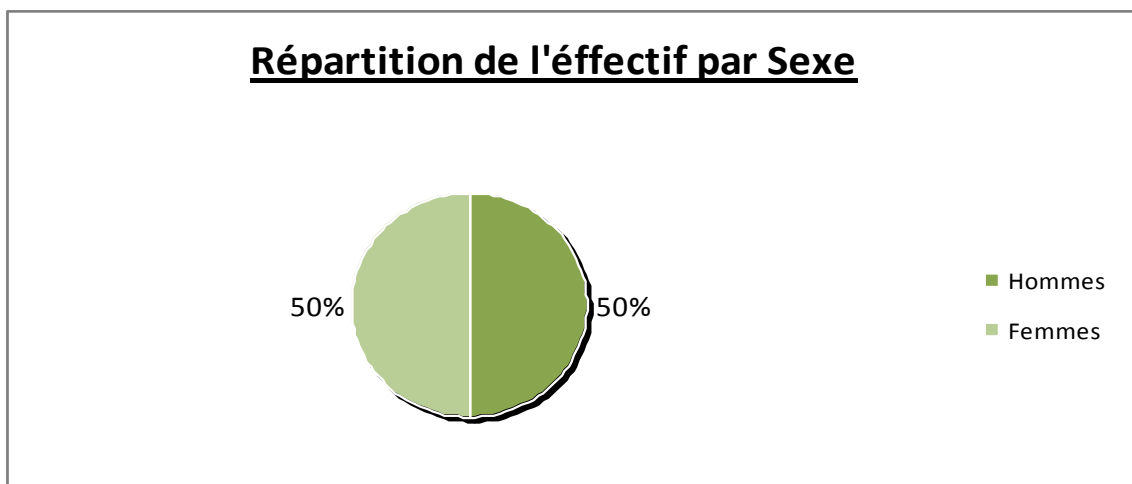
- L'effectif s'est presque multiplié par quatre entre 2008 et 2013.
- Cet accroissement spectaculaire de l'effectif est du au recrutement soutenu de 7 personnes, en moyenne par an, en vue de renforcer l'encadrement de l'association.



B. Analyse de l'effectif par sexe

	Hommes	Femmes	Total
Effectif par Sexe	10	10	20
%	50%	50%	100%

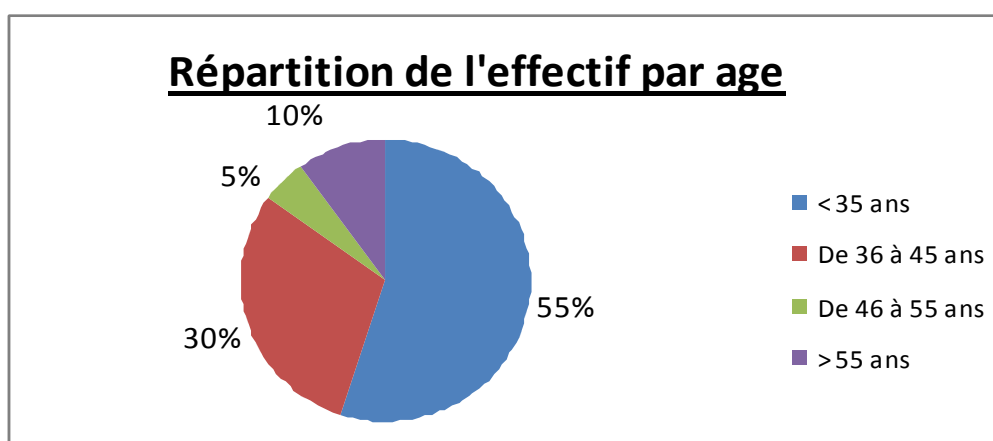
L'effectif du personnel est partagé à part égale entre les hommes et les femmes.



C. Analyse de l'effectif par âge

	< 35 ans	De 36 à 45 ans	De 46 à 55 ans	> 55 ans	Total
Effectif par âge	11	6	1	2	20
%	55%	30%	5%	10%	100%

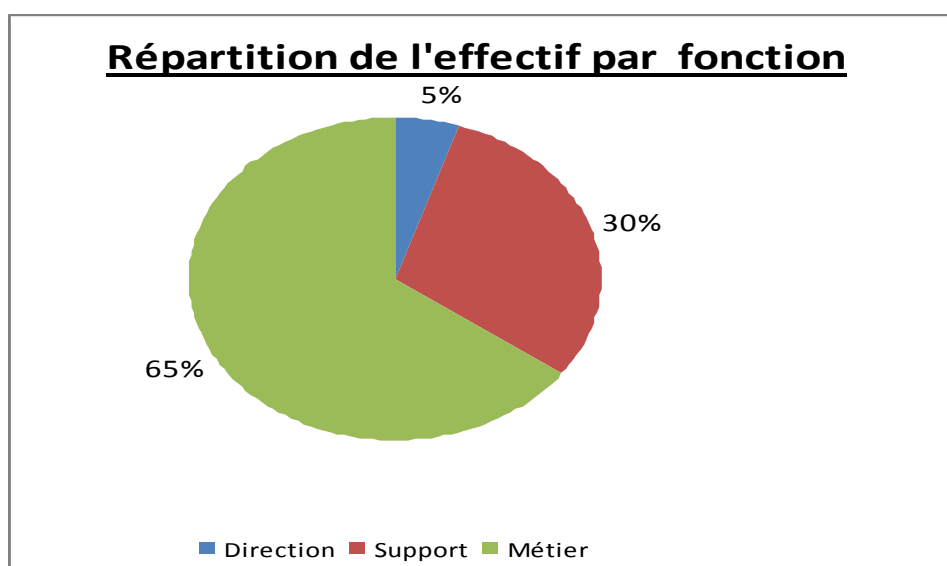
Il résulte de l'analyse de ces données que 55% de l'effectif de l'association ont un âge inférieur à 35 ans tandis que 10% de l'effectif est proche de la retraite. Par conséquent, l'association dispose d'un effectif du personnel jeune et dynamique.



D. Analyse de l'effectif par fonction

	Direction	Support	Métier	Total
Effectif global	1	6	13	20
%	5%	30%	65%	100%

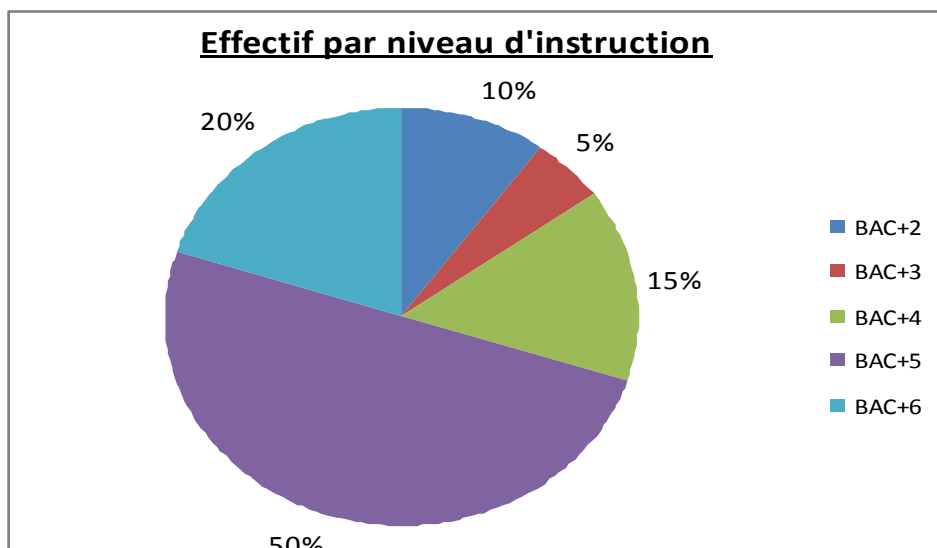
Il importe de noter que 65% de l'effectif de l'association est centré sur les fonctions « métier » relatives à la gestion de projet ; alors que les fonctions « support » absorbent moins du tiers de cet effectif.



E. Analyse de l'effectif par niveau d'instruction

	BAC+2	BAC+3	BAC+4	BAC+5	BAC+6	Total
Effectif global	2	1	3	10	4	20
%	10%	5%	15%	50%	20%	100%

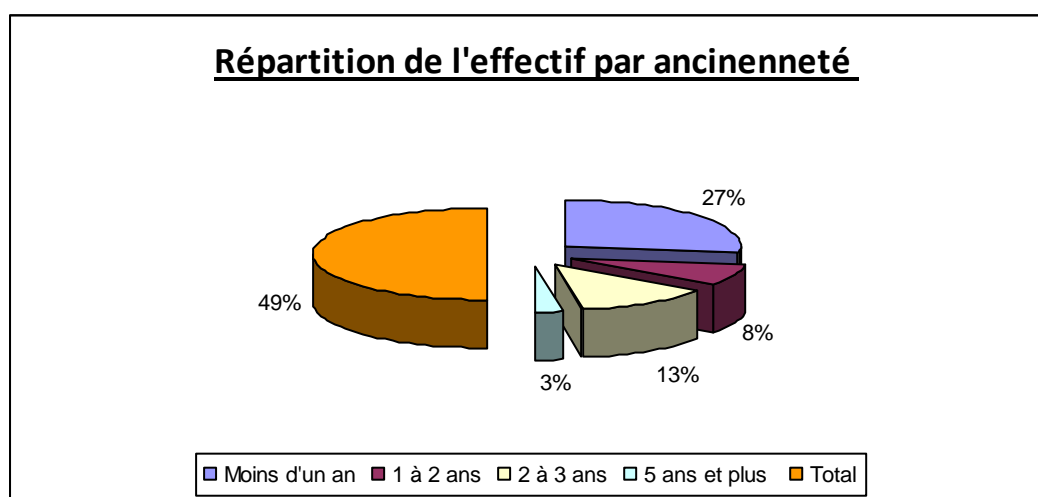
L'analyse de ces indicateurs permet de constater que 70% du personnel de l'association dispose d'un niveau de formation de Bac+5 et plus. Ce qui dénote du niveau de formation très élevé du personnel et des compétences pointues mises à la disposition de l'association.



F. Analyse de l'effectif par niveau ancienneté

	Moins d'un an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	5 ans et plus	Total
Effectif global	11	3	5	1	20
%	55%	15%	25%	5%	100%

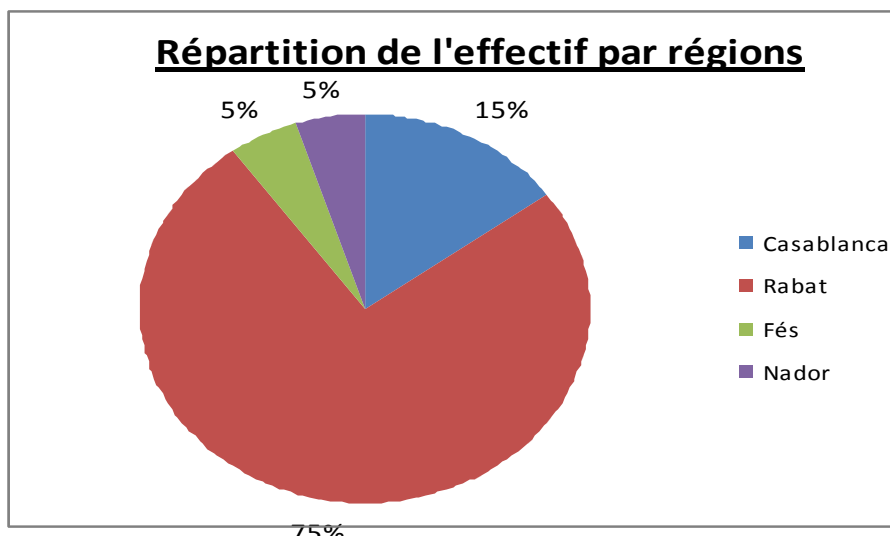
Il ressort de cette analyse que la plupart du personnel soit 70% dispose d'une ancienneté inférieure à deux ans au sein de l'association.



G. Analyse de l'effectif par région

	Casablanca	Rabat	Fés	Nador	Total
Effectif global	3	15	1	1	20
%	15%	75%	5%	5%	100%

L'analyse de ces données a permis de relever que 90% de l'effectif de l'association est concentré sur l'axe Casa- Rabat.



H. Taux d'encadrement

	Cadre	Non cadre	Total
Taux d'encadrement	11	9	20
%	55%	45%	100%

L'association bénéficie d'un taux d'encadrement très élevé de 55% qui demeure acceptable compte tenu des responsabilités attribuées notamment aux chefs de projets et aux responsable des activités « Support ».

III.4.1.2. APPRECIATION DES RESSOURCES HUMAINES

A. POINTS ACQUIS

- Développement accru du recrutement du personnel en liaison avec l'évolution de projets initiés par l'association.
- Compétences pointus des membres et du personnel indicateurs de l'association.
- Ressources qualifiées et dévouées.
- Forte implication du personnel dans les projets de l'association.
- Renforcement de l'encadrement et des effectifs de l'association.
- l'association dispose d'un effectif du personnel jeune et dynamique.
- L'association dispose d'un taux d'encadrement élevé.

B. POINTS A AMELIORER

Points à améliorer	Recommandations
<p>Insuffisance du personnel, il manque :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un conseiller juridique pour le projet CAJAC. - un traducteur anglophone pour le projet Observatoire de corruption (interprète et rédacteur) ; - un comptable. - une assistante administrative à rattacher à la fonction administrative et financière: le Responsable administratif et financier est trop pris par les taches quotidiennes. - une assistante administrative à rattacher au Responsable de communication (qui sera chargée notamment du suivi et de l'évaluation impact des campagnes de communication). - un infographiste. 	<p>Etudier la possibilité de mettre à la disposition des responsables les moyens humains suffisants leur permettant d'accomplir leurs missions dans les meilleures conditions, dont notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Doter la fonction administrative et financière d'un comptable et d'une assistante administrative. - Doter le projet CAJAC d'un conseiller juridique. - Doter le projet Observatoire de corruption d'un traducteur anglophone. - Doter la fonction communication d'un infographiste et d'une assistante administrative.
<p>90% de l'effectif de l'association est concentré sur l'axe Casa- Rabat.</p>	<p>Déployer plus d'effectif sur les régions afin d'améliorer la présence de l'association sur le territoire national.</p>
<p>Instabilité du personnel de l'association (départ de 4 personnes, en moyenne par an, sur la période allant de 2008 à 2013)</p>	<p>Pérenniser le financement et développer de nouveaux projets afin de garantir une rémunération stable au personnel.</p>
<p>Insuffisance de l'effectif affecté aux fonctions « Support ».</p>	<p>Etudier la possibilité de mettre en place plus d'effectif en faveur des fonctions « Support » afin d'appuyer les chefs de projets.</p>

III.4.2. EVALUATION DES MOYENS FINANCIERS

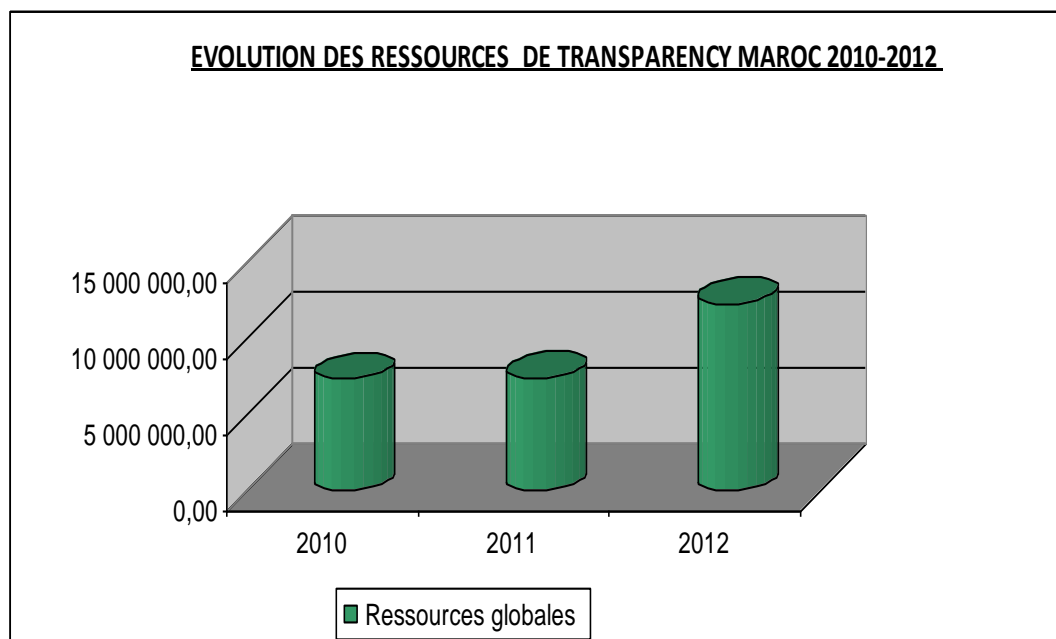
III.4.2.1. ANALYSE DES PRINCIPAUX INDICATEURS FINANCIERES

A. Analyse des ressources

A1. Analyse de l'évolution des ressources

	2010	2011	2012
Ressources globales (en DH)	7 348 337,05	7 403 068,98	12 307 605,39
Taux de variation		0,74%	66,25%

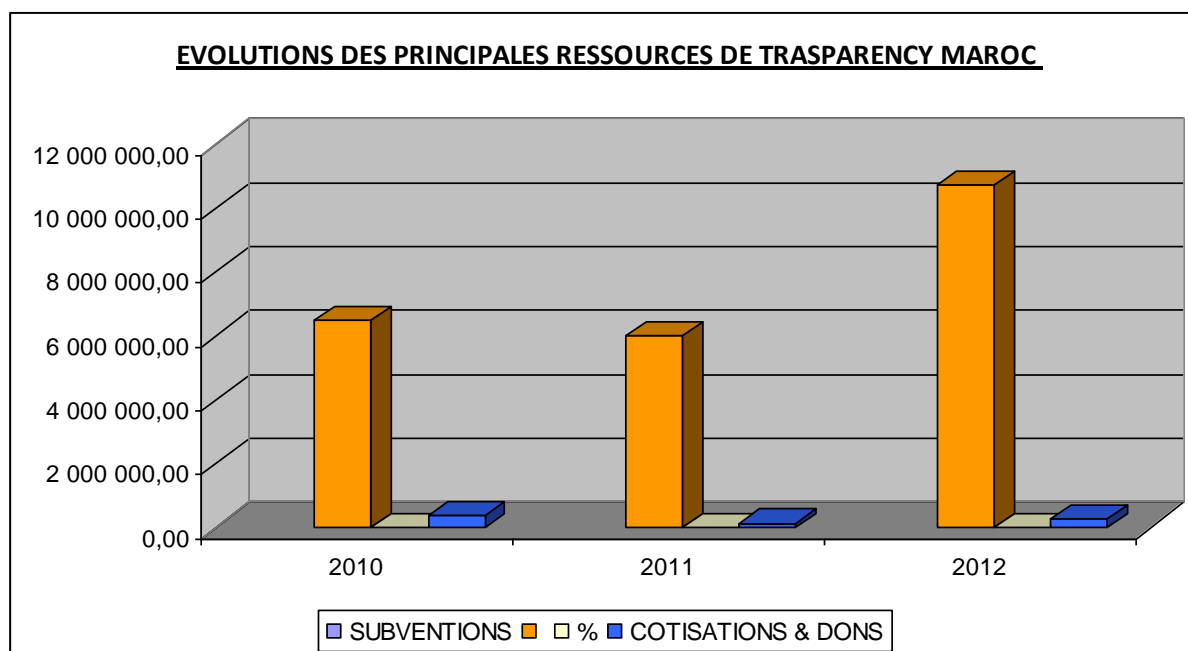
L'analyse de ces données a permis de constater que les ressources ont enregistré un accroissement continu entre 2010 et 2012 dont un pic de 66% en 2012.



A2. Analyse de l'évolution des principales ressources par rubrique

VALEURS EN DH	2010	2011	2012
SUBVENTIONS	6 494 591,38	5 998 249,98	10 709 430,80
%	88%	81%	87%
COTISATIONS & DONS	367 398,85	130 165,00	267 725,49
%	5%	2%	2%
PRESTATIONS DE SERVICES	126 500,00	81 250,00	
%	2%	1%	
VENTE DES LIVRES COLLECTIF		26 800,00	111 940,00
%			1%

Il ressort de ces données que les subventions représentent la part la plus importante des ressources de l'association, soit 87% en 2012. Par contre les cotisations et dons demeurent insuffisantes ne dépassant pas les 2% des ressources en 2012.



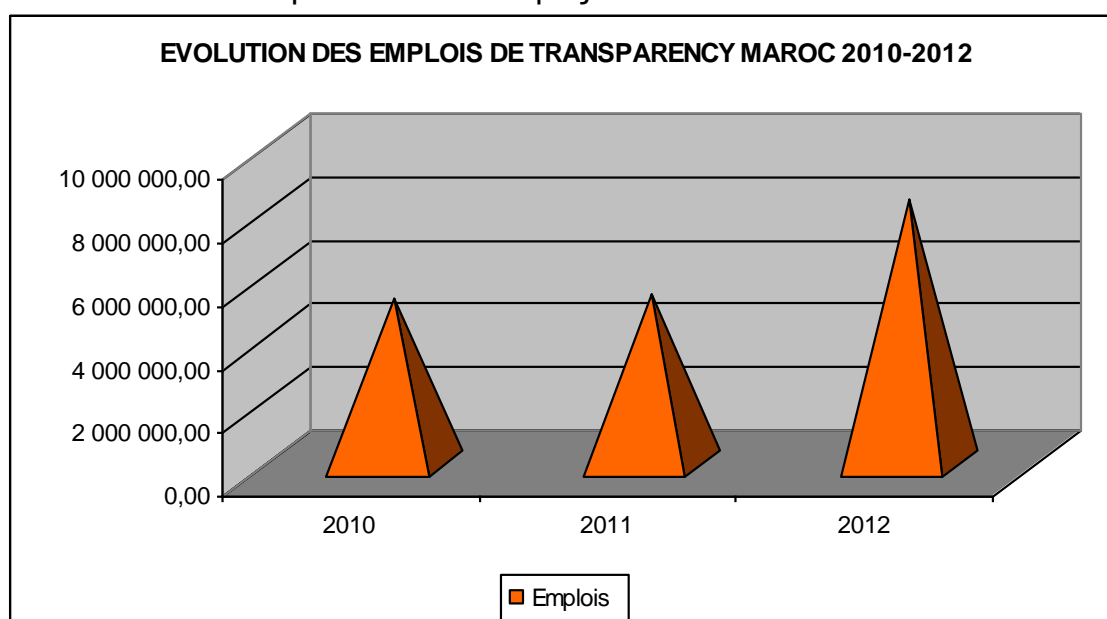
B. Analyse des emplois

B1. Analyse de l'évolution des emplois

	2010	2011	2012
Emplois globales (en DH)	5 200 757,70	5 334 099,68	8 314 675,59
Taux de variation		2,56%	55,88%

L'analyse de ces données a permis de constater que :

- Les emplois ont augmenté d'une manière continue entre 2010 et 2012, dont le taux d'accroissement le plus élevé a été enregistré en 2012 soit +56%.
- L'évolution des emplois est liée à l'accroissement du nombre de projets réalisés entre 2010 et 2012 passant de 7 à 9 projets.



B2. Analyse des principaux emplois par rubrique

	2010	2011	2012
IMMOBILISATIONS	105 124,11	135 620,13	272 061,68
%	2%	3%	3%
ACHAT PREST. DE SERVICES	905 534,03	825 660,40	883 607,71
%	17%	15%	11%
LOYER ET LOCATION DIVERS	266 320,00	286 486,00	1 186 299,40
%	5%	5%	14%
ENTRETIEN & REPARAT	83 543,80	36 174,00	141 744,00
%	2%	1%	2%
HONORAIRES+ ETUDES	779 612,10	653 057,29	171 127,00
%	15%	12%	2%
INDEMNITE DE STAGE	110 122,50	19 966,91	111 509,14
%	2%	0%	1%
VOYAGES&DEPLAC	161 156,20	126 217,77	174 491,14
%	3%	2%	2%
RECEPTION&SEMINAIRE	185 414,10	415 162,53	352 059,90
%	4%	8%	4%
ANNONCES&PUBLICITE	649 193,00	110 028,00	458 443,61
%	12%	2%	6%
FRAIS DE TELEPHONE	8 245,76	10 943,72	89 617,84
%	0%	0%	1%
CHARGES D'EXE ANTERIEURS	8 750,00	58 885,00	100 778,54
%	0%	1%	1%
REMUNERATIONS	830 432,00	1 183 461,30	1 466 433,00
%	16%	22%	18%
IR	273 877,00	659 033,00	452 328,96
%	5%	12%	5%
CNSS+ AMO	323 835,19	419 811,93	299 694,95
%	6%	8%	4%
FONDS PRETES AUTRES PROJETS			1 127 122,46
%	0%		14%

L'analyse de la structure des principaux emplois de l'association a permis de relever les observations suivantes :

- Les frais de rémunération du personnel (y compris les stagiaires) ont représenté 19% des emplois en 2013. Ce qui reflète la part la plus importante des emplois directs.
- La part des achats des prestations de services a enregistré une baisse continue entre 2010 et 2012.
- Les frais de loyers ont connus un accroissement continu lors de la période allant de 2011 à 2012 en se multipliant par trois. Ceci est du à l'accroissement des

locaux utilisés par l'association suite à la mise en place de nouveaux antennes (à Fès et Nador).

- Les frais d'annonce et de publicité ont connu une évolution en dents de scie entre 2010 et 2012.

B3. Analyse des emplois par type

	2010	2011	2012
Emplois communs	412 323,84	1 001 256,57	1 217 680,05
%	8%	19%	15%
Emplois par projets	4 788 433,86	4 332 843,11	7 096 995,54
	92%	81%	85%
TOTAL DES EMPLOIS	5 200 757,70	5 334 099,68	8 314 675,59

Les emplois communs reflètent une part assez importante des emplois de l'association en représentant 15%.

III.4.2.2. APPRECIATION DES MOYENS FINANCIERS

A. POINTS ACQUIS

- Forte capacité de l'association à drainer des financements pour les projets.
- Multiplicité des partenaires financiers de l'association
- Les subventions représentent la quasi-totalité des ressources de l'association.
- Effort de diversification des ressources financières de l'association.

B. POINTS A AMELIORER

Points à améliorer	Recommandations
Insuffisance/ instabilité des ressources de l'association.	Mettre en place, diversifier et développer les ressources stables de financement de projets de l'association.
<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance des ressources propres de l'association. - Faible capacité d'autofinancement de l'association. 	Développer les ressources propres de l'association en envisageant de créer de nouvelles prestations (payantes) tout en veillant au respect des dispositions statutaires, des principes de l'association.
Précarité des financements de projets (en moyenne de 18 à 24 mois).	Développer les activités et les efforts de recherche de financements en vue de pérenniser les projets structurants.
Incertitude d'obtention des financements de projets (processus compétitif – appels de projets).	Développer un savoir-faire en vue d'obtenir les financements nécessaires aux projets.

<p>Difficulté de couverture des charges communes ou de « structure » de l'association.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un plan d'optimisation des charges communes. - Rechercher les moyens de financement des charges communes par des ressources stables et propres de l'association.
--	---

III.4.3. EVALUATION DES MOYENS MATERIELS

A. POINTS ACQUIS

- Lancement d'une démarche pour la mise à disposition d'un local en faveur de l'association, propriété domaniale de l'Etat
- L'Association dispose d'un important patrimoine mobilier.

Points à améliorer	Recommandations
Absence d'une photothèque.	Mettre en place une photothèque.
Manque téléphones portables pour les chefs de projets.	Mettre à la disposition des responsables de projets des téléphones portables.
Absence d'un fichier de suivi des biens de l'association.	Instaurer un fichier de suivi des biens de l'association.

ANNEXES

- Annexe 1 : Plan stratégique 2012-2016
- Annexe 2 : Structure d'organisation du projet Observatoire de la corruption et du développement de la transparence au Maroc.
- Annexe 3 : Structure d'organisation du projet CAJAC

ANNEXE 1 : PLAN STRATEGIQUE DE TRANSPARENCY MAROC 2012-2016

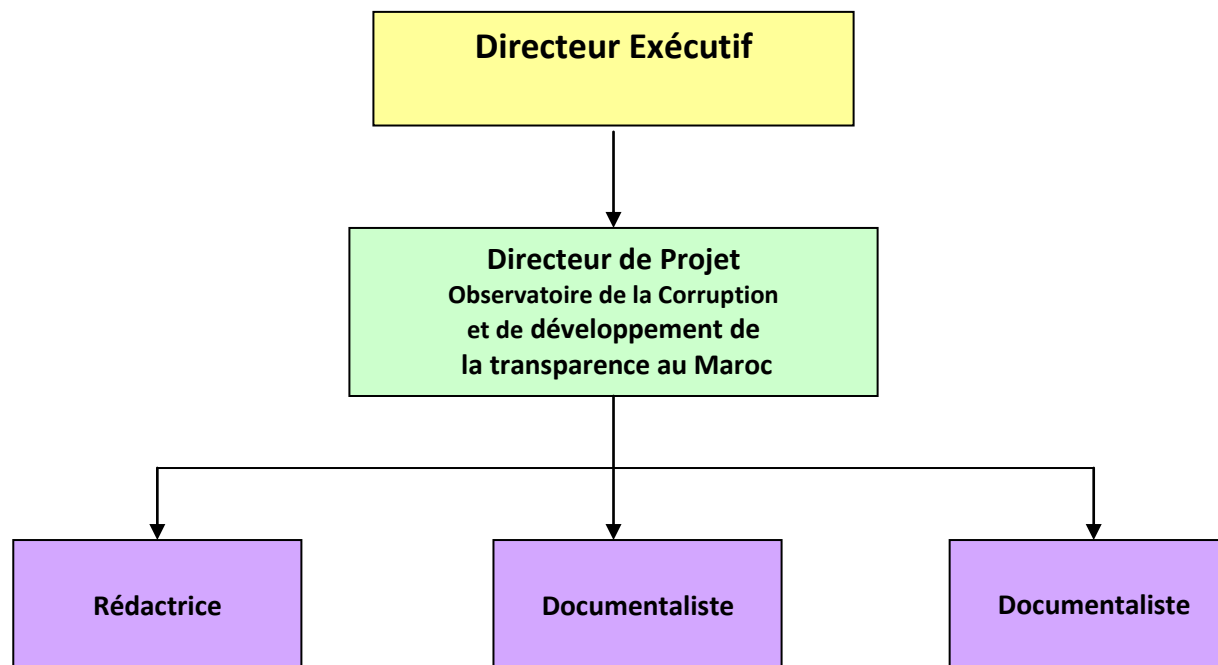
Axe	Principaux objectifs	Orientation et approche	Projets et activités associées	Partenaires ciblés	Conditions de succès
<p>1. Développer le pouvoir des citoyens et partenaires au Maroc et contribuer à la lutte contre la corruption au sein du mouvement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre aux gens de participer à la lutte contre la corruption. - Procurer aux personnes plus de soutien et plus d'espace et de sécurité pour dénoncer la corruption. - Favoriser une forte implication des organisations de droits humains dans la lutte contre la corruption. - Promouvoir la transparence et la gouvernance locale dans les services de proximité des citoyens. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire de la lutte contre la corruption une lutte populaire et citoyenne, visant une implication du public cible et permettant aux citoyens de rejeter la corruption en tant que fléau social, économique et politique. - Renforcer le soutien aux témoins et donneurs d'alerte par l'élargissement de l'implantation du CAJAC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Observatoire de la corruption : mise en place des partenariats avec les centres de recherche, instituts dans les universités marocaines, les médias et autres associations. - CAJAC : soutien des bénévoles aux témoins et aux victimes de la corruption. - Collectivités locales : développer les activités visant la moralisation de la vie publique et de la gestion de la chose locale. 	<p>Renforcer les relations de partenariats avec les différents acteurs soutenant la prévention et la lutte contre la corruption :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Média. - Organisations des droits humains. - Administrations publiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'adhésion des parties prenantes et leur réactivité face aux demandes de partenariat. - Développement de la communication en vue d'impliquer les citoyens dans la lutte contre la corruption. - Renforcement de l'équipe opérationnelle et le recours à des stagiaires et des experts. - L'élargissement des membres de TM et le recours aux militants associatifs.
<p>2. Contribuer à une appréciation efficace des programmes anti-corruption dans les grandes institutions et les entreprises publiques et privées</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir les programmes axés sur la promotion des pratiques anti-corruption. - Mobiliser les moyens pour l'amélioration de la transparence dans les marchés publics. - Encourager la réception de plaintes des personnes physiques et morales relatives au secteur privé. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reprendre des activités spécifiques avec le secteur privé et les administrations publiques. - S'assurer de l'adhésion des différentes parties prenantes et leur participation à toutes les étapes des projets. 	<ul style="list-style-type: none"> - Observatoire de la corruption : programmation des conférences pour la promotion du code d'éthique auprès des entreprises. - CAJAC : développer un service spécifique pour le secteur privé afin de dénoncer les problèmes de transparence ou liés à la corruption dans les 	<ul style="list-style-type: none"> - Associations professionnelles et sectorielles. - Conseil national de la concurrence. - Entreprises œuvrant dans des secteurs à risque élevé. - Ecoles et instituts publics et privés de journalisme, associations de journalistes, 	<ul style="list-style-type: none"> - Constitution d'une commission spécialisée dans le secteur privé. - Cette sera chargée de développer et adapter les initiatives liées à ce secteur, d'assurer la communication entre les différents acteurs et parties prenantes. - Concevoir une formation sur affaires et l'éthique.

			<p>marchés publics et les autres secteurs économiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projet ACTION : former des journalistes d'investigation et développer un module spécifique sur les problèmes économiques liés à la mauvaise gouvernance. 	<p>associations des consommateurs...etc.</p>	
<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Développer un plaidoyer de TM afin de réformer la justice et mettre en place un système judiciaire propre, indépendant et impartial. - Réduire l'impunité et développer efficacement les poursuites et sanctions de la corruption sous toutes ses formes. - Améliorer l'arsenal juridique de lutte contre la corruption au Maroc et suivre la mise en œuvre de l'application des normes internationales anti-corruption et particulièrement de la CNUCC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mobiliser les différents acteurs de la société pour augmenter les pressions sur les pouvoirs publics afin de faire aboutir les réformes de la justice. - Promouvoir l'accès à l'information et la protection des dénonciateurs et témoins en matière de crime et délits économiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - CNUCC : mener un travail constant de mobilisation de plaidoyer et d'échange d'expérience, dans le cadre de la coalition avec La CNUCC. - Fonctionnaires et personnel de la Justice : formation sur les modules spécifiques sur la lutte contre la corruption. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisations de la société civile œuvrant dans le domaine de la justice (AMDH, OMDH..etc.). - Administrations publiques et institutions spécialisées (Ministère de la justice, ALWASIT...etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation des membres de l'association et ses partenaires afin de mettre en place une commission de conception et de suivi des projets visant la réforme de la justice et la mise en œuvre de la CNUCC. - Développement de partenariats avec les organisations de la société civile et les organisations publiques.
<p>4. Contribuer à développer les comportements et attitudes d'intégrité parmi les jeunes, les universitaires et les futurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Encourager les jeunes, les universitaires et les futurs dirigeants à respecter les principes éthiques et les valeurs d'intégrité et de transparence. - Améliorer leurs capacités de résistance à la corruption et 	<ul style="list-style-type: none"> - Former et éduquer les jeunes à la culture de rejet de la corruption et d'adhésion à la défense des principes d'intégrité et de bonne 	<p>Observatoire de la corruption :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer des activités de formation et de sensibilisation, organiser les débats avec les jeunes en collaboration avec les 	<ul style="list-style-type: none"> - Universités et instituts de recherche. - Média. - Associations et organisations de droits humains. 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte adhésion des établissements d'enseignement supérieurs et des universités. - Mobilisation et adhésion de la société civile.

<p>dirigeants</p>	<p>faciliter leur participation au mouvement anti-corruption.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir le recherche sur la thématique de la corruption. - Promouvoir et mobiliser les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ainsi que les réseaux sociaux de lutte contre la corruption. 	<p>gouvernance.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire participer les établissements d'enseignement supérieurs, les universités et les organisations de la société civile à un programme de sensibilisation et de formation visant à initier les jeunes au respect de valeurs d'éthique et de transparence. - Associer les jeunes dans la construction d'un réseau de promotion et de sensibilisation à l'importance de l'information numérique. 	<p>établissements d'enseignement supérieurs, et les universités.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mobiliser les jeunes autour de l'internet et sur les réseaux sociaux. 		<ul style="list-style-type: none"> - Préparation d'un module de formation adapté à chaque catégorie de population (universitaires, futurs dirigeants, journalistes..etc.).
<p>5. Renforcer notre capacité à travailler ensemble</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir les connaissances de pointes et les bonnes pratiques les plus récents. - Encourager le partage de ces connaissances. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place et animation d'une université arabe de ou maghrébine de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption. - Mise en place d'un forum national de dialogue et d'initiative. - Poursuite de l'acticité de recherche-action. - Adoption d'un 			<ul style="list-style-type: none"> - Adoption d'une position régionale et une Implication de TM sur les plans régional et international. - Redoubler d'efforts pour consolider son organisation, étoffer ses ressources permanentes, attirer et motiver des membres, des chercheurs et des cadres à s'impliquer dans son organisation,

		programme de coopération internationale.			ses projets et activités.
6. Renforcer notre réactivité, nos performances et notre impact à tous les niveaux par la promotion de l'interpellation	<ul style="list-style-type: none"> - Défendre les victimes de la corruption. - Développer l'interpellation en direction des pouvoirs publics et des responsables. - Accompagner les cas emblématiques de corruption. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir différentes formes d'interpellations des pouvoirs publics. - Se porter partie civile dans les cas qui satisfont des conditions suffisantes pour un tel engagement. 			<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des ressources humaines en expertise juridique, experts militants des droits humains. - Créer une commission composée de ces compétences et dédiée à cette fonction. - Elargissement du CAJAC. - Mobilisation de tous les instruments, notamment ceux qui visent la protection des témoins et des victimes de la corruption et des citoyens.

ANNEXE 2 : STRUCTURE D'ORGANISATION DU PROJET OBSERVATOIRE DE LA CORRUPTION ET DE DEVELOPPEMENT DE LA TRANSPARENCE AU MAROC



ANNEXE 3 : STRUCTURE D'ORGANISATION DU PROJET CAJAC

