



ترانسبرانسي المغرب
transparency maroc

association reconnue d'utilité publique

RAPPORT MORAL 2025

Adressé à
l'Assemblée Générale Ordinaire Élective
du 4 juillet 2026 à Rabat



ترانسبرانسى المغرب
transparency maroc

association reconnue d'utilité publique

RAPPORT MORAL

Année 2025

*Adressé à
l'Assemblée Générale Ordinaire
du 4 juillet 2026 à Rabat*

Table des matières

Introduction	6
I. Environnement de lutte contre la corruption et faits marquants	8
II. L'état des droits humains	11
1. L'état des droits humains à l'international	11
2. L'état des droits humains au niveau national	12
III. Indice de perception de la corruption de la démocratie et de la liberté d'expression	16
1. Les liens avec les indicateurs de la démocratie et de la liberté de presse	19
IV. Analyse des principaux résultats des rapports des instances constitutionnelles de contrôle pour l'année 2025	21
1. Le Conseil de la concurrence et le dossier des hydrocarbures	21
2. L'Instance nationale de la probité, de la prévention et de la lutte contre la corruption : les engagements internationaux du Maroc dans le cadre de la ratification des conventions de lutte contre la corruption	25
V. Evolution du projet de l'Etat social — Le faux État social : une construction assurantielle dans un État néolibéral	29
VI. La mise au pas de la presse par la loi n° 26.25 relative à la constitution du Conseil national de la presse	35
VII. Les affaires de corruption nationales et locales marquantes portées devant les tribunaux en 2025	38
1. Principales affaires de corruption/crimes financiers portées devant les tribunaux en 2025	39
VIII. Contexte international du Mouvement Transparency Internationale	42
IX. Hommage à feu Sion Assidon	42
X. Les projets et activités de l'Association	43
1. Observatoire de la reconstruction post-séisme du grand Atlas	43
2. Projet "Transparence Now" dans les flux financiers illicites et blanchiment de l'argent	43
3. Communication en 2025	45
XI. Les horizons et perspectives	47
1. Le renouvellement des générations des membres	47
2. Le traitement de la situation financière de l'association	47

Introduction

En 2025, l'arrivée de Donald Trump au pouvoir aux Etats Unis a renoué avec l'esprit colonialiste de l'occident à travers les interventions militaires contre les pays de l'Amérique Latine, considérés comme l'arrière-cour des USA et le souhait d'attaquer ou coloniser d'autres pays du monde : Groenland, Canada, Venezuela dont le président a été kidnappé chez lui par les forces américaines contrairement au droit international...L'année a connu l'accélération de l'agression américano-sioniste contre les peuples du Moyen Orient particulièrement la continuité du nettoyage ethnique à Gaza et en Cisjordanie malgré le cessez le feu constamment bafoué par l'entité sioniste en Palestine et au Liban. Cette agression a culminé par les bombardements illégaux de 12 jours en juillet 2025 contre l'Iran contrairement au droit international. Cet hégémonisme impérialiste s'est poursuivi au début de 2026 par l'agression américano-sioniste contre l'Iran et le Liban avec des objectifs variables selon la volonté des agresseurs et promet un avenir incertain non seulement pour les pays du Moyen Orient mais pour le monde entier notamment par l'enchérissement des coûts de la vie, boosté par l'augmentation des couts de l'énergie. La guerre en Ukraine continue malgré les contacts et approches effectués pour son arrêt entre les belligérants avec ses impacts négatifs sur les peuples de la région et l'impact économique général sur les coûts des aliments de base.

Au Maroc, la régression de la liberté d'opinion et des droits humains continue à travers le harcèlement des journalistes indépendants et des activistes des droits humains par des poursuites judiciaires et emprisonnements notamment les activistes du boycott des sociétés liées au sionisme. Cette situation a culminé par l'agression contre les participants aux manifestations pacifiques des jeunes marocaines et marocains de la génération Z 212 qui demandaient plus de santé publique et d'enseignement au lieu de terrains de foot. Ils ont été poursuivis par milliers et emprisonnés par centaines encourant pour certains de longues années de prison voire leur vie comme il est arrivé aux trois jeunes de la ville de Laklia dont les familles et l'opinion attendent toujours une enquête indépendante.

L'année 2025 a également été marquée par une déviation législative à travers la révision du code de procédure pénale n° 03.23, qui a entravé la société civile et le parquet en ce qui concerne les plaintes liées à

des soupçons de corruption dans la gestion des fonds publics, ou en ce qui concerne le musellement de la presse par l'approbation du nouveau projet de loi n° 09.26 le 19 février 2026, après une lutte tout au long de l'année 2025 avec plus de trente organisations professionnelles et de droits humains, ou encore la loi relative à la profession des avocats visant à restreindre son indépendance.

La constitution de fortunes colossales continue de se faire à l'ombre du pouvoir notamment par la subvention des importateurs de bétail pour l'aïd Al Adha, protégés par la coalition gouvernementale qui a refusé la constitution d'une commission parlementaire d'investigation dans cette affaire de près de 13,5 Mds de DH. Les agréments, concessions, marchés contestés, favoritisme, cession de terrains à prix réduit comme a été le cas pour les habitants du quartier de l'Océan à Rabat expulsés de leurs biens en dehors de la loi sans contrôle réel, ni reddition des comptes, permettant que l'essentiel de la richesse nationale soit accaparé par une infime minorité, et au détriment de l'essentiel de la population et de la qualité du service public.

Tout cela contribue lourdement à la perte de confiance, à la dévalorisation du capital social, à la disqualification du capital institutionnel et à la dégradation du capital humain. Le service public n'est pas seulement dégradé par le détournement des ressources. Il l'est beaucoup plus par la perte de confiance dans l'Etat, les institutions, les lois, la justice, le personnel politique et ses partenaires.

I. Environnement de lutte contre la corruption et faits marquants

2025 est une année de plus sur la pente descendante de la lutte contre la corruption. L'absence de volonté politique des gouvernants d'engager sérieusement cette lutte s'est de nouveau confirmée. Les alertes ont continué d'être ignorées et leurs auteurs attaqués. Les scandales qui éclaboussent les responsables au pouvoir et qui sont portés à la connaissance du public ne cessent de s'amplifier, et le sentiment d'absence de l'Etat de droit se renforce chez le grand public comme parmi les acteurs économiques et les observateurs. Le caractère endémique et systémique de la corruption ne fait que se renforcer.

Cette situation est confirmée par le classement du pays à la 91^{ème} place dans l'Indice de Perception de la Corruption de Transparency International en 2025, avec une note médiocre de 39 sur 100. Le classement ci-dessus est à comparer avec la 73^{ème} place que le pays a occupée en 2018, et à la note de 43 sur 100. Il était alors parvenu à convaincre du sérieux de son engagement, notamment avec l'adoption d'une stratégie nationale de lutte contre la corruption et la loi du droit d'accès à l'information.

La stratégie adoptée officiellement en décembre 2015 s'est avérée un simple effet d'annonce. Transparency Maroc a été acculée à annoncer le gel de sa participation au comité de suivi de cette stratégie, puisqu'il ne s'est réuni que 2 fois en 10 ans d'existence en des réunions de pure forme, au lieu des deux réunions annuelles initialement prévu par le décret de création dudit comité. Ce retrait est intervenu après plusieurs courriers au chef de gouvernement qui n'a pas daigné y répondre.

Le nouveau code de procédure pénale empêche dorénavant les organisations de la société civile et les citoyennes et citoyens de susciter l'action publique contre les responsables accusés de corruption. Il enlève même au parquet l'autorité de se saisir d'office des affaires de corruption qui seraient portées à sa connaissance sauf s'il s'agit de cas de flagrant délit.

Les instances constitutionnelles ne cessent de subir des attaques politiques, médiatiques et personnelles qui les empêchent de jouer sereinement leur rôle. La suspension d'une décision légitime du Conseil de la Concurrence, les attaques contre les rapports et analyses de l'Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption, le dénigrement des données du Haut Commissariat au Plan, le

traitement politicien des politiques de la banque centrale ... tout cela empêche ces institutions sensées veiller à la bonne gouvernance de tenir le rôle qui leur est dévolu et en fait un faire-valoir pour des choix et décisions aussi opaques qu'équivoques.

Les partis politiques, les syndicats, la presse et les associations ont pour droit et vocation d'être des contre-pouvoirs qui questionnent, interpellent, mettent en question et proposent des appréciations et des démarches qui ne correspondent pas nécessairement aux choix des gouvernants. On constate malheureusement que la répression politique, les pressions économiques, la diffamation par voie de presse, et l'octroi de ressources conséquentes à qui sait épouser le sens du vent privent la société de ses donneurs d'alertes et contre-pouvoirs, voire de son intelligence et de son intelligibilité.

Le nombre de parlementaires arrêtés ou poursuivis pour des accusations relevant de la corruption ne cesse d'augmenter. L'affirmation par M Rachid El Faïk, parlementaire se trouvant en état d'arrestation, d'une opération d'achat de 4 sièges parlementaires pour 8 millions de Dirhams remis à de hauts responsables du ministère de l'intérieur indique jusqu'où est arrivée la gangrène de l'argent sale et du corps législatif. Les atermoiements dans l'instruction de cette affaire rajoutent aux doutes sur la performance de l'appareil judiciaire face à cette situation dramatique.

Les coûts économiques directs de la corruption sont officiellement estimés à 5% du PIB marocain, soit environ 75 milliards de Dirhams par an actuellement. A ces coûts visibles, se rajoutent les coûts d'opportunité (quelle utilisation judicieuse aurait pu être faite de ces ressources. Les 5% du PIB peuvent être très en deçà du coût réel, car certains projets perdent complètement leur utilité et leur pertinence lorsqu'ils sont dévoyés par la corruption.

C'est tout cela qui doit être profondément corrigé si l'on veut qu'un jour le Maroc puisse offrir à l'ensemble de ses enfants une vie digne et des possibilités réelles de progrès.

Transparency Maroc réaffirme que sortir de l'engrenage de la corruption systémique et endémique est réalisable. Il exige la volonté politique qui se traduirait par :

- L'adoption effective et la mise en pratique d'une vraie stratégie nationale de lutte contre la corruption.

- La systématisation de la chaîne de bonne gouvernance : Responsabilité – autorité - reddition des comptes – sanction, à l’ensemble des échelons de l’Etat.
- La fin des rentes et privilèges et de la politique de l’impunité.
- La garantie des prérogatives, de l’indépendance et des ressources adéquates aux institutions en charge de la prévention, la détection et la sanction de la corruption.
- L’abrogation des régressions législatives et pratiques et l’encadrement effectif des risques de conflits d’intérêts et le respect des engagements pris par l’Etat, tant dans sa législation intérieure que dans les conventions internationales.
- Le renforcement des contre-pouvoirs, tels que les organisations de la société civile, les médias, les chercheurs, les donneurs d’alertes, afin qu’ils satisfassent à leurs missions de défricheurs, de laboratoires d’idées, de mobilisateurs sociaux, d’éducateurs, de relais et d’appuis aux victimes et de protecteurs des bonnes pratiques. Le premier pas dans ce sens serait la cessation de la répression des délits d’opinion et d’expression, la libéralisation de l’espace civil et médiatique, et l’établissement de relations de dialogue constructif avec la société civile.

II. L'état des droits humains

1. L'état des droits humains à l'international

La situation des droits humains au niveau international est marquée par une montée continue de l'hégémonie, de la tyrannie et des intimidations menées par les États-Unis d'Amérique et l'État occupant sioniste, tandis que les guerres d'extermination, le nettoyage ethnique et l'apartheid contre les Palestiniens se poursuivent sur l'ensemble du territoire palestinien occupé, et que le nombre de martyrs de tous âges et de tous sexes, musulmans et chrétiens, ne cesse d'augmenter. Les organisations de défense des droits humains font état de conséquences catastrophiques de l'agression israélienne contre Gaza et la Cisjordanie depuis le 7 octobre 2023. Le nombre de victimes palestiniennes, martyrs et blessés compris, dépasse les 180 000. Près de 90 % des bâtiments et des infrastructures ont été détruits et la majeure partie de la population a été déplacée. Le système de santé est totalement effondré et l'insécurité alimentaire est généralisée. La guerre a engendré des destructions massives et des crises humanitaires et économiques sans précédent. Plus alarmant encore, les massacres et l'expansion du conflit se poursuivent malgré l'accord de cessez-le-feu en vigueur à Gaza et en Cisjordanie.

Il est consternant que la Knesset (parlement) de l'État occupant ait ratifié, le 30 mars 2026, une loi autorisant la peine de mort pour les prisonniers palestiniens, consacrant ainsi juridiquement la politique des exécutions extrajudiciaires. Cette loi constitue une déclaration flagrante d'intention de commettre des meurtres prémédités et systématiques. Elle crée un dangereux précédent et fournit de fait une couverture légale à l'exécution de prisonniers, en violation flagrante de toutes les normes et conventions internationales. L'agression contre les pays voisins se poursuit sans relâche, notamment contre le Liban, la Syrie, l'Irak et l'Iran.

L'Association marocaine de lutte contre la corruption – Transparence Maroc – considère la situation actuelle comme alarmante et une menace pour la paix et la sécurité internationales. Elle sape le cadre juridique, législatif et institutionnel que l'humanité a mis en place au niveau des Nations Unies et de ses organes judiciaires, législatifs et exécutifs pour protéger les relations internationales contre toute forme d'abus et les excès des puissances impérialistes occidentales.

2. L'état des droits humains au niveau national

Transparency Maroc réitère sa demande d'une enquête approfondie sur le décès de Sion Assidon, militant international et ancien secrétaire général de l'Association marocaine de lutte contre la corruption, retrouvé inconscient et dans le coma à son domicile et décédé plus tard dans une clinique de Casablanca. Par ailleurs, Transparency Maroc déplore la multiplication des arrestations et l'instrumentalisation du système judiciaire pour réprimer les voix dissidentes et d'opposition qui critiquent la situation économique, sociale et politique du Maroc, ainsi que celles qui s'opposent à la normalisation des relations avec Israël.

a. Poursuite des jugements des opposants à la normalisation avec Israël

- Le 5 juin 2025, la Cour d'appel de Tanger a confirmé le jugement de première instance, condamnant le militant Radouane El-Qastit à deux ans de prison.
- Le 24 mars 2025, la Cour d'appel de Rabat a confirmé le jugement de première instance, qui avait condamné 13 militants du Front marocain de soutien à la Palestine et contre la normalisation à six mois de prison avec sursis et à une amende de 2 000 dirhams. Ces condamnations faisaient suite à une manifestation pacifique du 25 novembre 2023, appelant au boycott de l'enseigne Carrefour en raison de son soutien à l'entité sioniste dans sa guerre contre Gaza. Le verdict a été prononcé par contumace, sans convocation, suscitant l'indignation des organisations de défense des droits humains, qui y voient une violation des garanties d'un procès équitable. La procédure de réexamen est toujours en cours devant la Cour d'appel.

b. Atteintes à la défense

- Maître Abdelilah Tachfine, membre du bureau central de l'Association marocaine des droits de l'homme, fait l'objet de harcèlement visant ses activités professionnelles et de défense des droits humains. Ce harcèlement porte atteinte à la dignité de la défense et à son travail bénévole pour garantir le droit à un procès équitable aux prisonniers politiques et aux prisonniers d'opinion.
- Maître Farouk El Mahdaoui, secrétaire général de la jeunesse de la Fédération de la gauche, est poursuivi en justice pour son soutien aux habitants des quartiers de l'Océan de Rabat, la capitale administrative, dont les maisons sont démolies et qui sont expulsés de force.

c. Poursuites des défenseurs des fonds publics :

- Le procès de l'avocat et président de l'Association marocaine pour la protection des fonds publics, Mohamed El Ghalloussi, suite à une plainte déposée par un député et un élu local concernant des abus et des violations présumés dans la gestion de fonds publics, ainsi que plusieurs irrégularités connexes.
- Le 16 janvier 2026, Mohamed El Ghalloussi a été condamné à trois mois de prison avec sursis, à une amende de 1 500 dirhams et à verser 20 000 dirhams de dommages et intérêts.

d. Arrestations et procès pour expression d'opinion

- Madame Loubna El Fellah, journaliste et rédactrice en chef du quotidien Al Hayat Al Yawmiya, a été harcelée et poursuivie pour un article que son journal n'a pas publié, malgré des preuves légales du contraire. Elle a également fait l'objet de sanctions disciplinaires, de menaces et d'une campagne de diffamation.
- Plusieurs journalistes et leurs familles (épouses, parents et enfants) ont été victimes de campagnes de diffamation, accusés de trahison et incités à l'arrestation, comme ce fut le cas pour Taoufik Bouachrine, Soulaïman Raïssouni, Ali Lamrabet et Hamid El Mahdaoui. Ce dernier est menacé d'arrestation à tout moment depuis que la Cour d'appel de Rabat a confirmé, le lundi 30 juin 2025, le jugement de première instance le condamnant à un an et demi de prison et à verser 150 millions de centimes de dommages et intérêts au ministre de la Justice, Abdellatif Ouahbi.
- Le 17 décembre 2025, la Cour d'appel de Casablanca a confirmé le jugement initial contre la blogueuse et militante des droits de l'homme Saida El Alami, qui l'avait condamnée à trois ans de prison et à une amende de 20 000 dirhams, suite à sa poursuite en détention depuis juillet 2025, un an et demi après avoir bénéficié d'une grâce royale à l'occasion de la Fête du Trône de 2024.
- Le blogueur et militant des droits humains Yassine Benchakroun, qui a couvert les inondations à Safi, a été condamné à six mois de prison par le tribunal de première instance. Sa peine a été réduite à quatre mois par la cour d'appel de la même ville le 10 mars. Il était poursuivi pour des publications sur Facebook.
- L'historien et militant des droits humains Maâti Mounjib continue de subir des restrictions, notamment la privation de sa liberté de circu-

lation. Plus récemment, le lundi 30 mars 2026, il a été empêché de quitter le pays. Ses souffrances durent depuis plus de dix ans. Durant cette période, il a été privé de ses droits constitutionnels fondamentaux, tels que la saisie de ses biens et de son compte bancaire, et sa suspension de son poste de professeur d'université malgré une grâce royale.

- Les souffrances du batonnier Mohamed Ziane, ancien ministre des Droits de l'Homme, âgé de plus de 85 ans, se poursuivent : il a été condamné à cinq ans de prison après que la Cour de cassation a cassé une première condamnation à trois ans. La plupart des rapports nationaux et internationaux sur les droits de l'homme relatifs à cette affaire indiquent que le maintien en détention du batonnier Ziane est principalement lié aux opinions qu'il a exprimées concernant la monopolisation des richesses et leur association avec le pouvoir.
- Le jeudi 16 avril, la Cour d'appel de Beni Mellal a alourdi la peine de prison du militant des droits humains Mohamed Ait El Ouskari, la faisant passer de trois à six mois. Le tribunal de première instance de Kasba Tadla l'avait condamné le 19 mars à trois mois d'emprisonnement dans une affaire qui avait suscité une vive polémique après qu'il eut restitué un panier alimentaire du Ramadan aux autorités locales.
- Le 26 mars 2026, le jeune rappeur Souhaib Kabli, alias « El Hassal », a été condamné à huit mois de prison pour des vidéos publiées sur les réseaux sociaux critiquant la situation au Maroc et la politique de normalisation avec l'État sioniste occupant. Son affaire est toujours pendante devant la Cour d'appel de Taza.
- Le 6 avril, le militant des droits humains et syndicaliste Hassan Daoudi a été condamné à cinq mois de prison à Skhirat par le tribunal de première instance de Temara pour des publications sur son compte Facebook critiquant la situation et appelant à des manifestations pacifiques contre la hausse des prix de plusieurs produits de première nécessité et du carburant.

e. Restrictions du droit de manifestation et de pacifique

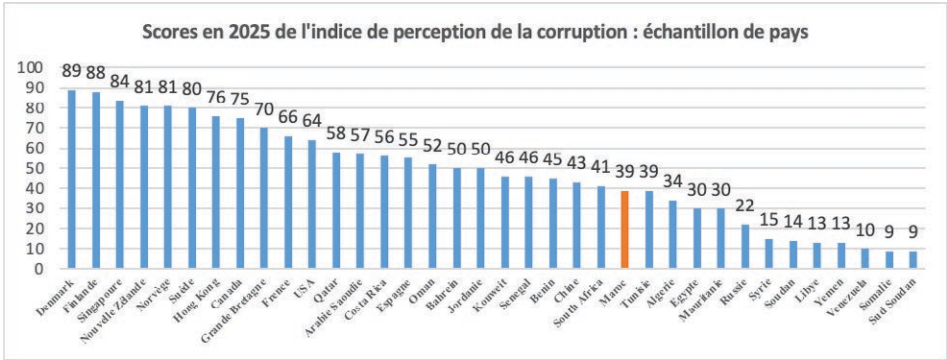
- Le Maroc a été le théâtre de manifestations pacifiques les samedi 27 et dimanche 28 septembre 2025, à l'appel du mouvement de jeunesse « Génération Z212 ». Ces manifestations ont été réprimées par des interdictions, des restrictions et un usage excessif de la force,

dans le cadre d'une approche sécuritaire visant à étouffer des revendications sociales et politiques pacifiques et légitimes. Dans certains cas, cette répression a constitué une violation du droit à la vie, comme ce fut le cas à Qali'a, dans le sud du Maroc, où trois citoyens ont été tués par balle. Les familles des victimes et l'opinion publique continuent d'exiger une enquête approfondie sur les circonstances de ces événements et la poursuite des responsables. Des centaines de personnes, hommes et femmes, y compris des enfants, ont été arrêtées et plusieurs ont été poursuivies pour délits et crimes. Les répercussions de ces événements se font encore sentir : la militante Zainab Kharroubi a été arrêtée à l'aéroport puis remise en liberté dans l'attente de son procès pour avoir soutenu les revendications du mouvement de jeunesse Z212 depuis l'étranger.

III. Indice de perception de la corruption de la démocratie et de la liberté d'expression

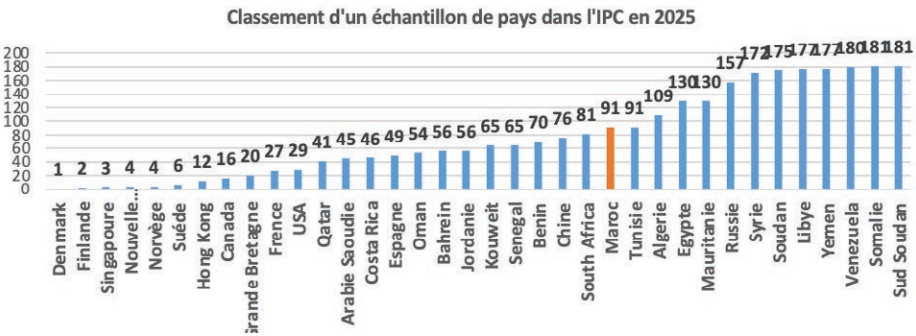
En 2025, le Maroc a obtenu un score moyen de 39 points et a été classé 91 (sur 182 pays participants). Il a gagné 2 points et 8 places dans le classement de 2025 par rapport à 2024. Malgré cette amélioration il se situe toujours dans une zone de corruption endémique avec un recul de 4 points et de 18 places par rapport à 2018. Cette situation est confirmée par d'autres indicateurs.

Au niveau international, les résultats de cette année, à l'exception de quelques déclassements, les pays avec plus de 80 point sur 100 restent les mêmes (Danemark, Finlande, Nouvelle-Zélande, Norvège, Suède). Ce sont des pays développés et qui bénéficient d'une situation démocratique affirmée. Les scores qui sont très faible (- de 15 sur 100) sont attachés à des pays qui souffrent de situations de guerre, de guerres civiles et souvent de l'absence d'institution démocratiques. Entre ces deux groupes de pays existent des situations variables.



Source : TI

Les scores attribués aux pays se reflètent dans le classement mondial. Le premier pays du classement mondial est le Danemark, le dernier le Sud Soudan et le Maroc se situe à la 91^{ème} place.



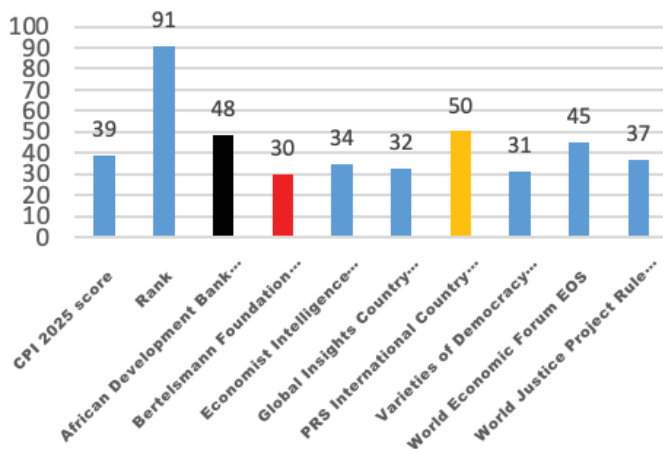
Source : TI

En fait, le résultat du Maroc est attribuable principalement au rajout, cette année parmi les agences de notation, de l’African Development Bank (CPIA). Celle-ci a accordé au Maroc un score de 48 points. Celui-ci est supérieur à la moyenne des 7 autres agences habituelles de 9 points (et par rapport à la note de l’année dernière de 11 points). A rappeler que le Maroc a toujours été évalué par seulement 7 agences. Si l’African Development Bank n’est pas prise en compte, le score moyen du pays restera inchangé cette année par rapport à 2024 (37 points et le rang 99^{ème}). En 2025, 5 pays ont obtenu ce même score (Colombie, République dominicaine, Gambie, Zambie et Lesotho). Ils ont été tous classés à la 99^{ème} place, ce qui correspond au classement du Maroc de l’année dernière.

Il est utile de préciser que l’évaluation faite par l’African Development Bank (en référence à « Country Policy and institutional assessment »...) se base sur quatre groupes de critères : 1. Economic management, 2. Structural policies, 3. Social inclusion et 4. Public sector management. En fait, l’essentiel de l’évaluation de cette agence porte sur des éléments de la performance, des aspects socio-économiques et accessoirement sur la transparence et la lutte contre la corruption¹.

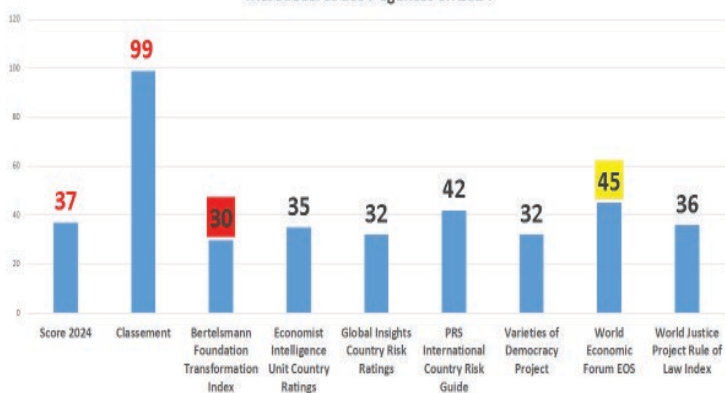
1 Pour la catégorie, qui traite du management du secteur public, 5 sous-catégories sont considérées : Property right, la qualité de la gestion budgétaire et financière, l’efficacité, mobilisation des ressources, la qualité de l’administration publique et enfin Transparency –redevabilité et corruption dans le secteur public. Finalement c’est ce 16^{ème} et dernier critère qui a reçu un score de 4 (moyenne 4,4).

Score des agences 2025



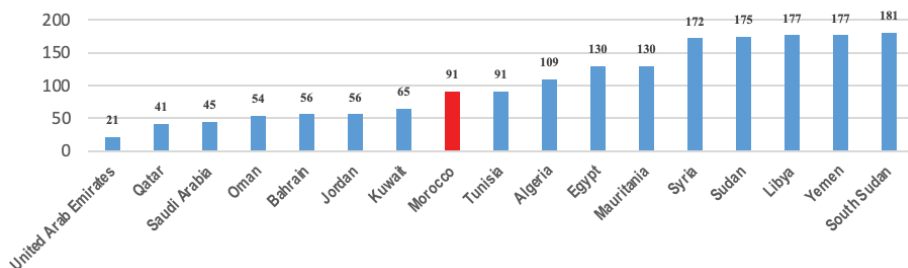
Maroc : le score des 7 agences enquêtrices a été de 37 en 2024 ;
moyenne de 7 notes variant entre un minimum de 30 et un maximum de 45.

Maroc Scores des 7 agences en 2024



Source : Transparency International

Classement des pays du Moyen Orient et Afrique du Nord, 2025



Source : Transparency International

Le Groupe de la Banque africaine de développement est présent au Maroc depuis 1970. Depuis cette date, plus de 150 opérations dans différents secteurs ont été engagées par la BAD, pour un total de 15 milliards de dollars. Elles sont réparties dans les secteurs de l'énergie et des opérations multisectorielles, le secteur privé, l'eau et l'assainissement, les transports et l'agriculture (éducation, santé, secteur financier). Avec ses engagements financiers et ces intérêts, la question du conflit d'intérêt mérite d'être posée.

Sur la base de notre suivi quotidien et assidu de la situation de la corruption et de l'intégrité, les scores du Maroc devraient être significativement plus détériorés (ce qui ne devrait pas échapper aux institutions qui sont fortement présentes dans le pays !). L'année 2025 nous avons accumulé de nombreux scandales, des affaires, poursuite d'élus, et aussi des reculs législatifs tangibles considérables (marginalisation du rôle de la société civile, protection des témoins,...).

Le classement des pays arabes et du moyen orient nous offre une image contrastée, quelques pays comme les EAU (21), le Qatar (41) et même l'Arabie Saoudite (45) sont bien classés. Et un autre groupe se situe vers les derniers au classement (Soudan, Yémen, Syrie...). Le Maroc et la Tunisie se trouvent au milieu à la 91^{ème} position. La Jordanie fait mieux (56^{ème}) que le Maroc, et l'Algérie (109^{ème}) moins bien que le Maroc. Certains pays arabes sont vraisemblablement favorisés du fait que les évaluations de certaines agences portent moins sur la corruption que sur les performances économiques et la compétitivité.

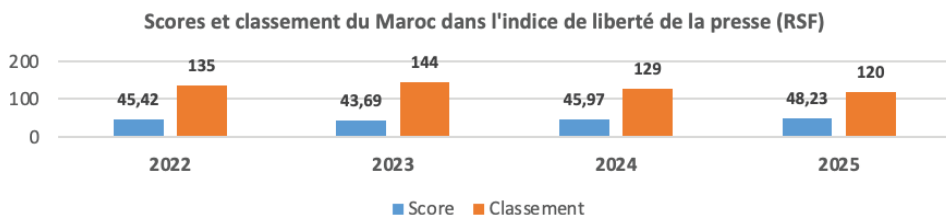
1. Les liens avec les indicateurs de la démocratie et de la liberté de presse

Le rapport annuel « *État mondial de la démocratie 2025* », publié par l'Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale (IDEA), indique que le Maroc été classé 107^e à l'échelle mondiale et 19^e en Afrique, sur un total de 173 pays, avec un score global de 0,531 point. Plus une note se rapproche de 1, plus elle traduit un niveau démocratique élevé. Les scores obtenus par le Maroc illustrent, notamment, une faible efficacité de ses institutions élues (sur le plan des droits fondamentaux, le pays se situe à la 77^e position, avec **0,509 point**) et demeure en difficulté en ce qui concerne l'État de droit, avec un score de **0,396 point**.

En 2024 l'Indice de la démocratie publié par The Economist Intelligence Unit (rapporté en 2025), le Maroc était classé 91^{ème} au niveau mondial sur 167 pays. Il a progressé de deux places par rapport à 2023. Avec un score de 4,97, le Maroc est classé dans la catégorie de **régime hybride**.

Sur la base de ses scores et du classement dans l'indice de la démocratie ces dernières années, le Maroc ne parvient pas à progresser en matière de démocratie : « *La représentativité et l'État de droit demeurent ses principaux points faibles, tandis que les droits fondamentaux et la participation politique enregistrent des résultats intermédiaires* ». Les rédacteurs du rapport sur la démocratie insistent sur « la nécessité de réformes institutionnelles profondes » dans le sens de consolider « *l'indépendance de la justice, améliorer l'efficacité du Parlement et garantir la liberté de la presse, afin de permettre aux citoyens d'exercer pleinement et efficacement leurs droits* ». Les atteintes à la liberté d'opinion sont nombreuses et courantes. Ce qui est confirmé par le suivi de l'indice de la liberté.

En effet, la liberté de la presse (et d'expression) qui constitue un pilier de la démocratie et peut participer activement à la construction d'un Etat de droit et à la lutte contre la corruption, est dans un état préoccupant au Maroc. Les journalistes, des citoyens et les Médias indépendants sont confrontés à des poursuites et attaques récurrentes (voir la partie situation des droits à l'échelle nationale). Depuis au moins 2022, le score le plus bas de l'indice de la liberté de la presse a été de 43,7 (sur 100) et le plus élevé a atteint 48,23 en 2025. Il a atteint le rang 144 en 2023 et 120 en 2025 (voir graphique ci-dessous).



Source : RSF

IV. Analyse des principaux résultats des rapports des instances constitutionnelles de contrôle pour l'année 2025

1. Le Conseil de la concurrence et le dossier des hydrocarbures

Le débat autour du Conseil de la concurrence et du dossier des hydrocarbures demeure ouvert au Maroc, tant que les prix des carburants continuent de peser lourdement sur les conditions de vie des citoyens. Cette situation affecte également la compétitivité des entreprises marocaines et menace la viabilité du secteur du transport. Le débat s'intensifie chaque fois que les prix des carburants atteignent des niveaux difficilement supportables pour le pouvoir d'achat des ménages et lorsque leurs répercussions se font sentir sur les prix des biens et services, notamment ceux liés aux besoins essentiels de la vie quotidienne.

Afin de contribuer au débat public sur la relation entre le Conseil de la concurrence et les prix des hydrocarbures après la constitutionnalisation du droit de la concurrence au Maroc, une question fondamentale se pose : dans quelle mesure le Conseil de la concurrence a-t-il réussi à remplir son rôle dans le dossier des prix des carburants ? Cette problématique relève-t-elle exclusivement de ses compétences ou implique-t-elle également les prérogatives d'autres institutions et autorités publiques ?

Première section : La constitutionnalisation du Conseil de la concurrence

La Constitution de 2011 a constitué un tournant majeur dans l'évolution du droit de la concurrence au Maroc. Pour la première fois, les principes de libre concurrence, de bonne gouvernance et de transparence économique ont été consacrés au niveau constitutionnel. L'article 36 de la Constitution interdit ainsi toutes les pratiques portant atteinte à la concurrence, notamment les situations de monopole, les abus de position dominante, les ententes économiques ainsi que toute autre forme d'atteinte à la liberté du marché.

La Constitution a également conféré au Conseil de la concurrence un statut constitutionnel en tant qu'autorité indépendante chargée de garantir la transparence et l'équité des relations économiques, marquant ainsi une avancée significative par rapport à la période antérieure.

Dans le cadre de la mise en œuvre des dispositions constitutionnelles, la loi n° 104.12 relative à la liberté des prix et de la concurrence ainsi que la loi n° 20.13 relative au Conseil de la concurrence ont été adoptées.

Ces textes ont introduit plusieurs innovations importantes, notamment le renforcement de l'indépendance du Conseil, l'attribution de pouvoirs décisionnels et de sanction, ainsi que l'élargissement de ses compétences en matière d'enquête, d'investigation et de contrôle des opérations de concentration économique.

Malgré ces avancées législatives et institutionnelles, le droit de la concurrence au Maroc demeure confronté à plusieurs défis. Parmi les principaux figurent la persistance d'une forte concentration économique dans certains secteurs stratégiques, la difficulté de prouver les ententes secrètes entre entreprises, ainsi que la nécessité de renforcer la culture de la concurrence et de la transparence au sein du tissu économique national.

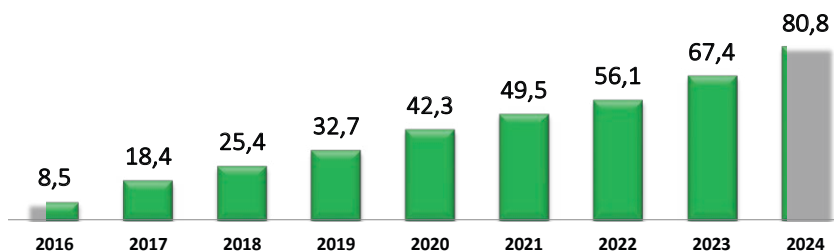
Deuxième section : Les prix des hydrocarbures et le rôle du Conseil de la concurrence

PREMIÈRE SOUS-SECTION : LES PRIX DES HYDROCARBURES

À travers le monde, les prix des carburants et des produits pétroliers en général sont déterminés par plusieurs composantes, notamment le prix du pétrole brut, les marges de raffinage, les coûts de transport, d'assurance, de stockage et de manutention portuaire, ainsi que les taxes et les marges des distributeurs.

Au Maroc, la hausse des prix des carburants est principalement attribuée à deux facteurs structurels liés aux choix de politique publique : la suppression du système de subvention et la libéralisation des prix. En effet, depuis la libéralisation du secteur, les distributeurs de carburants disposent d'une plus grande liberté pour fixer leurs marges bénéficiaires, contrairement à la situation qui prévalait auparavant sous le régime de régulation des prix.

Évolution cumulée des bénéfices excessifs du secteur des hydrocarbures (en milliards de dirhams)



Source : Evaluation TM

En définitive, si l'objectif poursuivi par le législateur à travers la libéralisation des prix était de stimuler la concurrence entre les opérateurs économiques afin de favoriser une baisse des prix au profit des consommateurs et d'améliorer la compétitivité des entreprises marocaines, les résultats observés dans le secteur des hydrocarbures semblent aller dans une direction opposée. Selon cette lecture, les marges bénéficiaires des opérateurs ont augmenté par rapport à la période antérieure à

la libéralisation, conduisant à une hausse significative des profits réalisés dans le secteur. À la fin de l'année 2024, le montant cumulé de ces bénéfices est estimé à plus de 80 milliards de dirhams, alors que la mission d'information parlementaire de 2018 les avait évalués à environ 17 milliards de dirhams.

DEUXIÈME SOUS-SECTION : LE RÔLE DU CONSEIL DE LA CONCURRENCE

La compétence en matière de fixation des prix des biens, produits et services relève du Chef du gouvernement, conformément aux dispositions du troisième alinéa de l'article 2 de la loi n° 104.12 relative à la liberté des prix et de la concurrence, telle que modifiée et complétée par la loi n° 40.21 promulguée le 25 novembre 2022, qui prévoit que : « les modalités d'encadrement des prix des biens, produits et services ainsi que les conditions de leur retrait de la liste concernée sont fixées par voie réglementaire ».

Toutefois, le Conseil de la concurrence conserve, en vertu de l'article 166 de la Constitution et de l'article 2 de la loi n° 20.13 relative au Conseil de la concurrence, telle que modifiée et complétée par la loi n° 41.21, un pouvoir décisionnel en matière de lutte contre les pratiques anticoncurrentielles et de contrôle des opérations de concentration économique.

Malgré son statut constitutionnel et ses prérogatives décisionnelles, les membres du Conseil de la concurrence n'ont été nommés que le 17 novembre 2018, sous la présidence de M. Driss Guerraoui. Cette première expérience a été marquée par la volonté de poser les bases du fonctionnement de l'institution et de traiter plusieurs dossiers sensibles, notamment celui des prix des carburants. À ce titre, le Conseil avait rendu un avis concernant la demande du gouvernement dirigé par Saad Dine El Otmani visant à plafonner les prix des hydrocarbures. Le Conseil avait alors estimé qu'un tel plafonnement serait inefficace dans un marché caractérisé par un niveau élevé de concentration économique. Il avait préconisé des réformes plus profondes visant à réduire les situations

d'entente sur le marché, à renforcer les mécanismes de concurrence et de liberté des prix, ainsi qu'à restaurer les capacités nationales de raffinage du pétrole.

Cependant, l'examen de la plainte déposée par le Syndicat national des professionnels du transport routier, affilié à la Confédération démocratique du travail, concernant des soupçons d'entente entre les distributeurs de carburants après la libéralisation des prix et les préjudices qui en auraient résulté pour les entreprises de transport, a conduit, durant l'été 2020, à la révocation du président du Conseil et à une révision de la législation relative à la concurrence et au Conseil de la concurrence. Selon cette analyse, cette décision est intervenue alors que les délibérations semblaient s'orienter vers une condamnation des opérateurs de distribution des hydrocarbures et l'imposition de sanctions pouvant atteindre 9 % de leur chiffre d'affaires annuel. Cet épisode est présenté comme révélateur des interactions étroites entre décision politique, intérêts économiques et pouvoir financier.

À la suite du changement de présidence et de la réforme des textes législatifs sous le gouvernement dirigé par Aziz Akhannouch, l'approche du Conseil de la concurrence à l'égard du dossier des hydrocarbures aurait évolué. Selon cette lecture, le Conseil aurait progressivement abandonné son rôle décisionnel au profit d'une approche davantage consultative. Cette orientation a abouti à la conclusion, en novembre 2023, d'une transaction avec neuf sociétés distributrices pour un montant global de 1,84 milliard de dirhams, alors que les profits cumulés du secteur étaient estimés à plus de 67 milliards de dirhams à la fin de l'année 2023.

Par ailleurs, plusieurs rapports publiés par le Conseil sont critiqués pour leur caractère descriptif et pour leur tendance à justifier les niveaux élevés de rentabilité observés dans le secteur des hydrocarbures, tout en minimisant certains indicateurs susceptibles de révéler la persistance de comportements concertés en matière de fixation des prix. Parmi ces indicateurs figurent notamment :

- La modification simultanée des prix à des périodes récurrentes, notamment au début et au milieu de chaque mois, alors même que les achats sur les marchés internationaux sont réalisés à des moments et à des prix différents ;
- La persistance de pratiques de stockage et d'approvisionnement communs, notamment dans les zones de Mohammedia et de Jorf

Lasfar, facilitant potentiellement l'échange d'informations et de données commerciales sensibles ;

- La forte proximité, voire l'identité, des prix affichés dans les stations-service, alors que les remises accordées dans le commerce de gros peuvent dépasser un dirham par litre dans certains cas.

En conclusion, selon cette analyse, le Conseil de la concurrence n'est pas parvenu à assurer pleinement sa mission de régulation du marché des hydrocarbures. L'augmentation significative des marges réalisées par les opérateurs, qui auraient été multipliées par plus de trois depuis la libéralisation du secteur, témoignerait du fait que le marché marocain des hydrocarbures ne réunirait pas encore les conditions nécessaires à une libéralisation effective et concurrentielle. Dans cette perspective, plusieurs mesures sont proposées :

1. Mettre fin à la libéralisation des prix des carburants et rétablir un système de régulation fondé sur un nouvel équilibre entre les intérêts des opérateurs économiques et la protection des consommateurs ;
2. Renforcer la concurrence sur le marché national par la relance des capacités nationales de raffinage et la séparation des activités de distribution et de stockage ;
3. Définir clairement les responsabilités en matière de constitution et de gestion des stocks stratégiques de carburants et de produits pétroliers ;
4. Réviser le cadre juridique du secteur énergétique au Maroc et créer une Agence nationale de régulation et de contrôle de l'énergie ;
5. Retirer le dossier des hydrocarbures du champ de compétence du Conseil de la concurrence et le confier à cette future autorité nationale de régulation énergétique.

2. L'Instance nationale de la probité, de la prévention et de la lutte contre la corruption : les engagements internationaux du Maroc dans le cadre de la ratification des conventions de lutte contre la corruption

En 2023, l'Instance nationale de la probité, de la prévention et de la lutte contre la corruption a publié une étude approfondie intitulée « Les engagements internationaux du Maroc dans le cadre de la ratification des conventions de lutte contre la corruption », portant sur les instruments internationaux adoptés aux niveaux onusien, arabe et africain.

Ce document constitue une véritable feuille de route visant à prémunir

le Maroc contre une adhésion purement formelle aux conventions internationales. Il plaide pour une approche globale faisant de la lutte contre la corruption un levier essentiel de gouvernance et de développement économique. L'étude met également à la disposition du législateur marocain des matrices d'analyse détaillées destinées à faciliter l'adaptation du cadre juridique national aux exigences des engagements internationaux. Cette démarche s'articule autour de quatre axes principaux.

a. Fondements et objectifs : vers un changement qualitatif

L'Instance considère que l'ouverture d'une nouvelle phase dans la lutte contre la corruption nécessite une compréhension rigoureuse et objective des engagements internationaux. Les conventions sont ainsi envisagées comme une véritable « feuille de route » internationale encadrant les relations entre les États et influençant directement l'attractivité économique ainsi que la stabilité institutionnelle. Les principaux objectifs de l'étude sont les suivants :

- **Unifier l'interprétation des textes** : réduire les divergences d'interprétation des dispositions juridiques entre les différents acteurs institutionnels (gouvernement, Parlement et autorités judiciaires) ;
- **Renforcer le niveau de conformité** : passer d'une conformité purement formelle à une mise en œuvre effective produisant des résultats tangibles dans la vie des citoyens ;
- **Valoriser les outils technologiques** : préparer la mise en place d'une plateforme électronique interactive permettant de suivre les niveaux d'obligation et l'état d'avancement de l'harmonisation législative.

b. Les dimensions de convergence et de spécificité entre les conventions

Le socle commun aux trois conventions renforce le principe du consensus international et consolide l'exigence de conformité. Ces instruments considèrent unanimement la corruption comme une menace pour les valeurs morales et éthiques, un obstacle majeur au développement durable et un facteur de déstabilisation de la sécurité et de la gouvernance.

En application du principe de complémentarité entre les conventions, et non de contradiction, l'étude souligne que lorsque plusieurs normes coexistent avec des degrés d'exigence différents, le Maroc est tenu de se conformer aux standards les plus rigoureux, souvent contenus dans les instruments africains.

Parmi les spécificités de chaque convention :

- **La Convention des Nations Unies contre la corruption** se distingue par des dispositions détaillées relatives à la prévention du blanchiment de capitaux et à la restitution directe des avoirs détournés ;
- **La Convention africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption** accorde une place centrale à la bonne gouvernance, aux droits humains et à la justice sociale comme outils de prévention de la corruption ;
- **La Convention arabe contre la corruption** adopte une approche plus synthétique, intégrant de manière sélective et simplifiée plusieurs dispositions de la convention onusienne.

c. Une nouvelle lecture des degrés d'obligation

Afin de dépasser l'approche classique distinguant les dispositions « obligatoires » des dispositions « facultatives », l'Instance propose une relecture des niveaux d'engagement prévus par les conventions.

Cette approche repose notamment sur les éléments suivants :

- **L'obligation d'examen sérieux** : les dispositions traditionnellement qualifiées de facultatives ne sont pas dépourvues de portée normative ; elles imposent aux États de les examiner sérieusement et d'envisager leur adoption ;
- **L'élargissement du champ des obligations** : selon cette nouvelle interprétation, la proportion des dispositions considérées comme contraignantes dans la convention onusienne passe de 76 % à 96 %, tandis qu'elle atteint 97 % dans la convention arabe ;
- **La primauté des engagements internationaux** : l'étude rappelle le principe consacré par la Convention de Vienne sur le droit des traités, selon lequel un État ne peut invoquer son droit interne pour justifier la non-exécution de ses obligations conventionnelles, ce qui impose une harmonisation constante du droit national avec les standards internationaux les plus exigeants.

d. Les obstacles linguistiques et terminologiques

L'étude met également en lumière plusieurs difficultés liées aux versions arabes des conventions, susceptibles de compromettre leur mise en œuvre effective.

Parmi les principales observations :

- **Des erreurs de traduction** : certaines divergences entre les textes originaux, notamment en anglais, et leurs traductions arabes entraînent des décalages dans l'interprétation juridique ;
- **L'absence d'uniformisation terminologique** : l'utilisation de termes différents pour désigner une même notion juridique peut générer des ambiguïtés dans l'application législative et judiciaire ;
- **Des références internes imprécises** : plusieurs incohérences ont été relevées dans les renvois aux articles et paragraphes au sein des textes conventionnels.

V. Evolution du projet de l'Etat social — Le faux État social : une construction assurantielle dans un État néolibéral

L'usage intensif du concept « d'État social » dans le discours public marocain procède d'un glissement politique et sémantique majeur. Ce vocabulaire donne à penser que le Maroc aurait engagé une transformation structurelle de son modèle de développement, fondée sur la garantie effective des droits sociaux, l'universalité de la protection et la réduction des inégalités. Or l'examen des textes, des choix budgétaires, des mécanismes institutionnels et du fonctionnement réel de la réforme phare de ce chantier, l'Assurance Maladie Obligatoire, conduit à une conclusion inverse : ce qui est présenté comme l'avènement d'un État social relève en réalité d'une extension partielle, politiquement valorisée, d'un système assurantiel financièrement piloté, juridiquement fragmenté et socialement inégalitaire.

L'État social ne peut être réduit ni à l'annonce de réformes sociales, ni à la prolifération de dispositifs administratifs. Le Maroc a produit 497 textes législatifs et réglementaires dans ce champ, mais la quantité normative n'a pas créé à elle seule un système cohérent. Un État social suppose au minimum trois conditions : une responsabilité claire de l'État dans la garantie des droits sociaux, un effort budgétaire lisible et soutenable, et une capacité institutionnelle réelle à assurer l'accès effectif aux prestations. Or le recours au concept d'État social au Maroc intervient sans étude stratégique partagée, sans socle institutionnel stabilisé, sans capital humain suffisant et surtout sans plan de financement cohérent visible dans les budgets successifs.

Le premier élément qui relativise fortement le récit officiel tient au périmètre même de la généralisation de la protection sociale. Dans son plan quinquennal 2021-2025, le Maroc n'a retenu que quatre branches sur les neuf prévues par la norme minimum de sécurité sociale de la Convention 102 de 1952 de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Ces branches sont l'AMO, l'Aide Sociale Directe, les retraites et l'Indemnité pour Perte d'Emploi. Or, à fin 2025, le bilan est déjà révélateur. Aucun projet de loi de réforme des retraites, pourtant réclamée depuis des décennies par de nombreuses institutions nationales et internationales, n'a été présenté au Parlement. Le pouvoir d'achat des retraités s'est dégradé des effets cumulés de l'inflation et de la stagnation des pensions. La réforme de l'IPE a pratiquement disparu du discours officiel.

70 ans après l'Indépendance, le Maroc n'a entamé la généralisation, à ce jour incomplètes, que de deux branches sur neuf, bien que depuis 1952, l'OIT a ajouté d'autres branches comme l'Allocation aux Adultes Handicapés (AAH) ou les aides au logement (et non pas à la propriété).

Le deuxième angle mort majeur concerne l'Aide Sociale Directe, le Registre Social Unifié et AMO Tadamon. Le ciblage a été construit non pas sur une loi fixant des droits sociaux stables, mais sur un dispositif réglementaire fondé sur une formule mathématique comportant sept décimales après la virgule. Derrière la sophistication apparente du calcul, le problème est simple : les critères retenus n'évaluent pas réellement le revenu, mais des traces de consommation ou de patrimoine souvent financées par la solidarité familiale. La consommation de gaz butane, d'eau, d'électricité, de téléphone ou d'internet, l'existence d'un petit droit dans un logement social, voire le bénéfice d'une pension dérisoire de 200 ou 300 dirhams, peuvent devenir des facteurs d'exclusion. Le résultat est politiquement et socialement grave : des ménages objectivement vulnérables sortent des dispositifs d'aide au nom d'un ciblage présenté comme rationnel mais produisant des injustices manifestes.

Cette incohérence apparaît encore plus nettement dans les chiffres. L'estimation de la population démunie est restée figée depuis 2020 à 11 millions de bénéficiaires potentiels pour AMO Tadamon et l'aide sociale directe (ASD), alors que selon le ministre de la Santé il existait déjà 16,5 millions de personnes en situation de vulnérabilité en 2019. L'écart est considérable. Il signifie soit que la pauvreté et la vulnérabilité ont été sous-estimées dès le départ, soit que le périmètre réel de la population à protéger a été volontairement compressé pour des raisons de soutenabilité financière et d'affichage politique. À cela s'ajoute l'instabilité de la note du registre social unifié (RSU) : la variation de données recueillies auprès d'opérateurs de téléphonie, de régies d'eau et d'électricité, de la conservation foncière, du crédit bancaire ou de l'immatriculation automobile peut faire basculer un ménage hors du dispositif. Cette instabilité ne produit pas seulement une erreur administrative ; elle provoque la rupture des prises en charge et l'arrêt des soins, y compris pour des maladies chroniques.

L'une des contradictions les plus fortes du système réside dans l'articulation entre AMO Tadamon, l'ASD et AMO Achamil. La note nécessaire pour bénéficier de l'AMO Tadamon est fixée à 9,32, alors que celle requise pour l'Aide Sociale Directe est de 9,74. Cette architecture pro-

duit un effet absurde : des personnes peuvent être jugées suffisamment pauvres pour percevoir une aide moyenne de 500 dirhams, tout en étant considérées comme trop « aisées » pour bénéficier d'AMO Tadamon, ce qui les oblige à payer la cotisation minimale d'AMO Achamil, soit 144 dirhams. En d'autres termes, une partie de l'aide publique est recyclée dans le paiement d'une cotisation exigée de ménages qui restent pourtant éligibles à une prestation de solidarité. Ce n'est pas un détail technique ; c'est une contradiction de conception.

La généralisation de l'AMO elle-même révèle ensuite une confusion persistante entre immatriculation, couverture juridique et protection réelle. Le fait qu'une personne soit enregistrée dans un fichier ne signifie pas qu'elle dispose de droits ouverts, d'un accès réel aux soins ou d'une protection financière suffisante. Le dernier rapport de la Cour des comptes indique qu'environ 30,4 % de la population, soit l'équivalent de 11 millions de personnes, demeureraient encore hors du champ de la couverture assurantielle, alors même que plusieurs responsables gouvernementaux avaient annoncé fin 2022 un taux de couverture de 100 %. Cet écart entre la proclamation politique et la réalité statistique invalide à lui seul le récit d'une généralisation achevée.

Au-delà de la couverture apparente, le système reste structurellement fragmenté. Il n'existe pas un véritable organisme gestionnaire d'une assurance maladie universelle de base, mais une pluralité de régimes dotés de paniers de soins différents, de taux de cotisation différents, de taux de remboursement différents, de plafonds différents et d'exclusions différentes. L'actuelle réforme n'a permis aucune harmonisation substantielle entre ces régimes. Pire, 34 % de la masse salariale continuent de se concentrer dans des organismes gestionnaires offrant des situations beaucoup plus favorables que le régime commun : compagnies d'assurances privées, OCP, ONEE, régions, RAM, CMIM, Bank Al-Maghrib et autres. **Le système reste donc à plusieurs vitesses. Il ne repose ni sur l'unicité, ni sur l'égalité, ni sur la solidarité de tous face à un risque coûteux et appauvrissant. Aucun organisme ne contrôle réellement l'effectivité de l'obligation de couverture.**

La deuxième fragilité fondamentale touche au séquençage de la réforme. Le Maroc a voulu généraliser la couverture avant d'avoir consolidé le système national de santé. Or un régime d'assurance maladie ne peut fonctionner correctement que s'il s'appuie sur une offre de soins de qualité, disponible, accessible, dotée en ressources humaines, en équi-

pements, en médicaments et en capacités de régulation. **L'OMS alertait déjà depuis 2006 sur le manque aigu de professionnels de santé et classait le Maroc parmi les 57 pays les plus exposés.** L'attractivité du secteur public est affaiblie par l'écart de rémunération et d'imposition avec le privé, sans parler de la concurrence internationale. Les écarts territoriaux restent importants, les spécialités ne sont pas disponibles partout, et de nombreux patients continuent à se heurter à la distance, aux délais et aux ruptures de parcours. Dans ces conditions, **l'élargissement de la couverture a précédé la consolidation du produit à offrir.** L'augmentation en 2026 du Budget du Ministère de la santé a essentiellement profité à l'investissement au détriment de la masse salariale et des frais de gestion.

La domination du secteur privé dans la dépense de santé aggrave encore cette contradiction. Quand un système d'assurance se déploie dans un paysage où le privé capte l'essentiel des dépenses : plus de 90%, tandis que l'hôpital public demeure insuffisamment renforcé, la couverture ne régule pas. Elle rembourse dans un système qu'elle ne maîtrise pas suffisamment. Le Maroc ne s'est donc pas engagé vers un modèle universel articulant assurance, prévention, offre publique et régulation forte ; il a principalement étendu un dispositif de solvabilisation partielle de la demande dans un environnement très largement structuré par le privé lucratif sans aucune contrepartie comme le respect de la tarification officielle.

Le cas des travailleurs non-salariés et du secteur informel illustre parfaitement ce défaut de conception. Depuis le départ, leur intégration posait une difficulté technique majeure : sur quelle base contributive construire un système crédible dans des univers professionnels très hétérogènes, aux revenus irréguliers, parfois faiblement traçables et très disparates selon les métiers ? La réponse apportée a consisté à fixer rapidement, via des décrets des catégories et des montants, comme si la difficulté relevait seulement d'un barème administratif. C'était ignorer la complexité du réel. La conséquence était prévisible : enrôlement en deçà des objectifs, recouvrement difficile, couverture nominale plutôt qu'effective, et accroissement du risque de sorties ou de droits fermés.

C'est précisément sur la question des droits fermés que se révèle le cœur juridique du système assurantiel. L'accès effectif aux prestations n'est pas durablement attaché à la qualité d'assuré ni à un droit social constitutionnel fondamental ; il dépend du paiement continu de la coti-

sation. Le droit est suspendu, fermé ou différé tant que la cotisation n'est pas réglée, avec obligation de se soumettre à une nouvelle période de stage de trois mois. Ce mécanisme est décisif : il transforme la contribution en condition d'existence du droit, et non en simple modalité de financement. Il rapproche l'AMO d'une logique d'assurance contractuelle stricte, alors même qu'elle est politiquement présentée comme un instrument de protection sociale généralisée. Pour les malades chroniques ou les patients souffrant de pathologies graves, la rupture contributive peut donc entraîner une rupture de soins pour toute la famille.

Le défaut le plus profond reste toutefois méthodologique. Un chantier de cette ampleur aurait exigé des études stratégiques partagées, des scénarios explicites, des hypothèses financières lisibles, des arbitrages publics assumés et une doctrine claire du modèle cible. Or ce qui apparaît, au contraire, c'est un assemblage progressif de dispositifs ajoutés, déplacés ou agrégés, sans démonstration systémique cohérente. Il en résulte un dispositif dépourvu de socle juridique et institutionnel stabilisé. La concentration croissante des fonctions au sein de la CNSS renforce cette confusion. Gérer le recouvrement, l'assurance maladie, d'autres branches de protection sociale, et servir en même temps de bras opérationnel central de l'État, ce n'est pas neutre. Un système mature distingue clairement les fonctions de gestion, de régulation, d'évaluation médicale, de pilotage stratégique et de contrôle. Faute de cette séparation, le système paie plus qu'il ne pilote.

Le problème du reste à charge doit enfin être replacé dans sa réalité matérielle. Selon les derniers Comptes Nationaux de la Santé, plus de 53 % des dépenses totales de santé restent supportées par les ménages, tandis que la part de l'État ne dépasse guère 32 %. Tant que les ménages financent majoritairement la santé et que l'effort public demeure minime, l'invocation de l'État social reste irréaliste. Les taux de remboursement affichés ne disent pas tout. La protection réelle dépend aussi de la disponibilité des prestations, de l'existence ou non de produits remboursables, de l'accessibilité territoriale, des dépenses annexes, des délais de prise en charge et de la capacité financière du ménage à supporter ce qui reste hors couverture. La part des ménages est un puissant facteur d'inégalité, de renoncement aux soins et d'appauvrissement sanitaire.

En conclusion, le modèle de développement marocain demeure néolibéral, mal régulé, et tend depuis plus de deux décennies à organiser le désengagement relatif de l'État dans la santé et l'éducation au profit

du privé lucratif. Dans un tel cadre, la généralisation de la protection sociale n'a pas produit un État social. Elle a surtout étendu un système assurantiel administrativement gonflé, politiquement valorisé et socialement inégalitaire, sans universalité réelle, sans harmonisation, sans financement public suffisant, et sans garantie continue des droits. L'État social marocain est plus présent dans le discours que dans la réalité. Il profite d'abord aux catégories les mieux protégées, tandis que les pauvres restent exposés aux exclusions de ciblage, aux droits fermés, aux ruptures de soins et au reste à charge.

VI. La mise au pas de la presse par la loi n° 26.25 relative à la constitution du Conseil national de la presse

Au début de l'année 2025, le dossier du Conseil national de la presse devait s'orienter vers le rétablissement de la légitimité professionnelle et institutionnelle par l'organisation de nouvelles élections et la fin de la phase exceptionnelle qui a suivi l'expiration du premier mandat du Conseil sans qu'aucune élection n'ait été organisée, en recourant à l'option de la nomination par le gouvernement d'une commission provisoire assortie d'un cadre législatif sous la forme d'une loi.

Cependant, la gestion du secteur s'est poursuivie par le biais de dispositions transitoires, puis le gouvernement a choisi, au lieu de tenir sa promesse de réorganiser les élections dans le délai fixé pour la commission provisoire (fin septembre 2025), de procéder à une refonte des règles du jeu elles-mêmes par le biais du projet de loi n° 26.25. Ce changement n'était pas une simple modification technique de la structure d'une institution professionnelle, mais s'est transformé en un processus politique et législatif qui a remis sur le tapis une question fondamentale : s'agit-il d'une réforme de l'autogestion de la presse, ou de sa réintégration dans une logique de contrôle autoritaire ?

La commission provisoire créée pour gérer le secteur de la presse et de l'édition était légalement tenue de préparer et d'organiser des élections dans un délai de deux ans à compter de sa création. Alors que ce délai touchait à sa fin en 2025, les élections n'avaient pas été organisées, et le mécanisme fondamental sur lequel repose toute autorégulation démocratique de la profession n'avait donc pas été mis en place.

Au lieu de s'interroger sur les causes de cet échec ou d'y remédier en retournant aux urnes, on est passé à un nouveau projet de loi modifiant la structure du Conseil, son mode de constitution et ses compétences, couronnant ainsi un processus de blocage des élections puis de leur remplacement par une intervention législative plus large qui touche à l'essence même de l'indépendance de la profession.

Le 3 juillet 2025, le Conseil du gouvernement a approuvé le projet de loi n° 26.25 relatif à la réorganisation du Conseil national de la presse, puis le projet a été déposé à la Chambre des représentants le 7 juillet 2025. Il a ensuite été approuvé par la Chambre des représentants en première lecture le 22 juillet 2025, puis renvoyé à la chambre des conseillers le 23 juillet 2025, qui l'a approuvé lors de sa séance plénière du 24 décembre 2025.

Une trentaine d'organismes professionnels et de défense des droits ont estimé que le projet avait été élaboré de manière « unilatérale » et en dehors d'une démarche de participation effective, tandis que le Syndicat national de la presse marocaine a critiqué le projet et qualifié sa formulation de menace pour l'avenir de la profession et la représentativité des journalistes au sein du Conseil. La Fédération marocaine des éditeurs de journaux a également annoncé son rejet du projet, le qualifiant de recul portant atteinte à la philosophie de l'autogestion. Outre les organisations de défense des droits de l'homme et les associations professionnelles, le Conseil national des droits de l'homme et le Conseil économique, social et environnemental ont émis de vives critiques institutionnelles à l'encontre de ce projet, rappelant que la liberté d'expression et de la presse ne peut être restreinte que conformément aux principes de légalité, de nécessité et de proportionnalité, et que les organismes d'autorégulation doivent ancrer l'indépendance, le pluralisme et la transparence, élargir les garanties de la liberté d'expression et ne pas transformer la loi en un outil de restriction de ce qui doit rester du ressort de la libre réglementation professionnelle.

Cette version a également porté la durée du mandat de quatre à cinq ans et a maintenu le rôle déterminant d'une commission provisoire, constituée par décision gouvernementale, dans la supervision de la première élection après la promulgation de la loi. Avec ces dispositions, le Conseil n'est plus un espace d'équilibre entre journalistes et éditeurs, mais s'oriente vers une structure accordant plus de poids aux éditeurs, et en particulier aux acteurs les plus puissants sur le plan organisationnel et économique, après l'adoption d'un critère basé sur le chiffre d'affaires et le nombre d'employés pour déterminer le nombre de voix attribuées à chaque éditeur.

Après avoir été approuvé par la chambre des conseillers, le projet de loi a été renvoyé devant la Cour constitutionnelle par 96 membres de la Chambre des représentants avant la promulgation du décret d'application. Dans son arrêt n° 261/26 rendu le 22 janvier 2026, la Cour a déclaré inconstitutionnelles certaines dispositions de portée centrale, à savoir le dernier alinéa de l'article 4, alinéa « b » de l'article 5, l'article 49, le premier alinéa de l'article 57 et l'article 93.

La décision de la Cour constitutionnelle a constitué un frein partiel à la tentative de réorganisation du conseil, et non un rejet total de la procédure qui l'avait aboutie. Cela est confirmé par le fait que le gouver-

nement est rapidement revenu, le 19 février 2026, pour approuver un nouveau projet de loi n° 09.26 « aux fins de donner effet » à la décision de la Cour constitutionnelle, tout en retirant le projet de décret-loi relatif à la création d’une commission spéciale chargée de la gestion du secteur de la presse et de l’édition. Le gouvernement a également commencé à soumettre le nouveau projet à l’examen du Parlement.

VII. Les affaires de corruption nationales et locales marquantes portées devant les tribunaux en 2025

Selon les rapports du Parquet général, on constate une augmentation croissante du nombre d'affaires enregistrées dans les services chargés des délits financiers au cours de l'année 2025, ce nombre étant passé de 874 en 2024 à 1 407 en 2025. Le Parquet général a reçu 12 rapports transmis par la Cour des comptes concernant des détournements de fonds graves, des soupçons de dilapidation des deniers publics et des infractions financières nécessitant une enquête pénale. La présidence du parquet a également enregistré l'arrestation de 60 personnes en flagrant délit de corruption grâce à la ligne directe de signalement des faits de corruption au cours de l'année 2025, ainsi que le prononcé de 416 jugements par les sections des crimes financiers, avec un taux de condamnation de 61 %.

Selon le rapport de la direction du ministère public, il semble que le nombre de poursuites dans les affaires (petits pots-de-vin) a augmenté de manière notable par rapport à l'année 2024, les poursuites visant principalement les plus démunis et les personnes sans protection, ce qui affecte négativement son rôle dissuasif. En revanche, il semble que les soupçons de corruption majeure soient désormais à l'abri de la dénonciation, des poursuites, des enquêtes et des signalements en vertu des articles 3 et 7 de la loi n° 03.23 relative à la procédure pénale, qui a été définitivement ratifié et qui a privé les associations de la société civile de la possibilité de dénoncer les délits portant atteinte aux deniers publics, au même titre que le ministère public.

C'est avec une grande surprise que nous constatons !!! que le parquet a appliqué rétroactivement les dispositions de l'article 3 à une plainte déposée en 2021 par l'Association marocaine des droits de l'homme et Transparency Maroc concernant les irrégularités constatées dans les marchés publics du ministère de la Santé pendant la pandémie de Covid. L'Association marocaine des droits de l'homme a récemment reçu du procureur général près la Cour d'appel de Rabat une notification de la décision de classement (en raison de l'existence de l'exception légale prévue à l'article 3 de la loi n° 03.23 relative au code de procédure pénale).

1. Principales affaires de corruption/crimes financiers portées devant les tribunaux en 2025

a. Affaires ayant donné lieu à des jugements/décisions en 2025

Parmi les affaires les plus importantes actuellement en cours devant les chambres pénales financières de Casablanca, Rabat et Fès, on peut citer :

- **L'affaire de la vente de jugements** : L'affaire qui a éclaté devant la Cour d'appel de Tétouan et qui a donné lieu à la poursuite de juges, d'avocats, de fonctionnaires et d'hommes d'affaires accusés d'avoir manipulé des décisions judiciaires en échange de pots-de-vin. La Chambre criminelle de première instance pour les crimes financiers de la Cour d'appel de Rabat a rendu, le 31 juillet 2025, un jugement condamnant des conseillers et des avocats, les peines allant de trois ans d'emprisonnement ferme pour le conseiller à deux ans d'emprisonnement ferme pour les avocats, en passant par des peines avec sursis pour les autres, et l'acquittement d'un seul avocat. Il convient de noter que l'enquête s'est limitée à une seule affaire, malgré l'insistance et la demande du principal accusé (le conseiller) d'étendre l'enquête à d'autres affaires déjà portées devant la Cour d'appel de Tétouan et dans lesquelles des soupçons de corruption pesaient.
- **Affaire du substitut du procureur général près la Cour d'appel de Fès** : Il s'agit de l'affaire qui a éclaté à la suite d'une plainte déposée par un parlementaire contre un responsable judiciaire, dans laquelle il l'accuse d'avoir reçu une somme de 50 millions de dirhams à titre de pot-de-vin en échange d'une intervention dans le cours de la justice et de l'enregistrement d'un flagrant délit par vidéo. La chambre correctionnelle de première instance chargée des délits financiers de la Cour d'appel l'a condamné à deux ans de prison, dont un an ferme et un an avec sursis.
- **Affaire « Corruption au sein de la commune de Bouznika » (Casablanca)**
 - Tribunal/Chambre : Chambre des crimes financiers de la Cour d'appel de Casablanca.
 - Date du jugement : 29 juillet 2025 (publié en détail le 30 juillet 2025).
 - Objet : irrégularités liées à la gestion de marchés publics (dans le cadre du dossier de la gestion du secteur de la propreté), et délits

liés aux deniers publics/abus de pouvoir

- Peines privatives de liberté totalisant 17 ans réparties entre les principaux accusés, dont 7 ans, 6 ans et 4 ans.

- **Affaire Ksar El Kébir–Mohamed Simou » : acquittement en première instance puis confirmation en appel (Rabat)**

- Tribunal/Chambre : Chambre des délits financiers de la Cour d'appel de Rabat.
- Date de la décision d'appel : 30 septembre 2025 (décision/jugement confirmant l'acquittement).
- Objet : dossier de gestion collectivités/soupçons relatifs aux deniers publics.

- **Dossier « Essaouira – Hôtel Al Aswar » : condamnation pour faux en écriture publique (Marrakech)**

- Tribunal/Chambre : Chambre criminelle de première instance chargée des crimes financiers de la Cour d'appel de Marrakech.
- Date du jugement : 11 avril 2025.
- Objet : Falsification d'un acte officiel, utilisation de ce document et complicité, dans le cadre de la cession/location d'un bien communal (hôtel « Al Aswar »).
- Condamnation du président du Conseil régional d'Essaouira et de son frère à deux ans d'emprisonnement ferme (avec précisions sur les autres parties et indemnisation civile au profit de la commune).

- **Dossier « Wilaya de Fès-Meknès » : condamnation d'un responsable des marchés publics/du budget de la wilaya de Fès**

- Tribunal/Chambre : Chambre criminelle de première instance chargée des crimes financiers à la Cour d'appel de Fès.
- Date du jugement : 13 mai 2025.
- Objet : chefs d'accusation comprenant notamment le détournement et la dilapidation de fonds publics, la falsification et l'exclusion de concurrents...
- 5 ans de prison pour un responsable (chef du service du budget et des marchés publics) ainsi que d'autres peines à l'encontre de coaccusés.

- **Dossier « Détournement et dilapidation de fonds publics » concernant l'ancien président du Conseil régional de Berkane**

- Tribunal/Chambre : Chambre criminelle d'appel chargée des infractions financières auprès de la Cour d'appel de Fès.

- Date de la décision : 28 mai 2025.
- Objet général : détournement/dilapidation de fonds publics liés à la gestion d'un conseil régional.

b. Affaires portées devant la justice en 2025 et toujours en cours

- Affaire « Mohamed Moubdii » (Casablanca) : le procès pour crimes financiers s'est poursuivi en 2025.
 - Le tribunal/chambre : La chambre des crimes financiers de la Cour d'appel de Casablanca a finalement **condamné l'intéressé le 21 mai 2026 à 13 ans de prison ferme et une amende de 100.000 Dh et la saisie de près de 30 millions de Dh.**
 - Ce type de dossier soulève concrètement la question des délais raisonnables, de l'efficacité du traitement des affaires importantes, ainsi que de la nature de l'accès des parties (notamment les associations de protection des deniers publics et les associations d'utilité publique) à la procédure de demande de réparation civile.
- **Affaire Escobar du Sahara** : l'affaire, qui est toujours pendante devant la chambre correctionnelle de première instance de Casablanca, soulève elle aussi la question des délais raisonnables. Elle concerne le président de la région de l'Est, Abdel Nabi Baioui, et le président du Conseil provincial de Casablanca, Saïd Nassiri, poursuivis pour des délits de blanchiment d'argent et de participation à un réseau international de trafic de stupéfiants.

VIII. Contexte international du Mouvement Transparency Internationale

L'assemblée Générale annuelle de Transparency International a été tenue entre le 7 et le 9 novembre 2025. Lors de cette assemblée, Madame Abir MADANAT, membre de TI Jordan, a été élue membre du conseil de gestion de l'organisation, et deux décisions, l'une relative à l'approbation de la procédure d'accréditation dans sa version modifiée ainsi que les mesures de l'assemblée générale concernant les candidatures, tel que précisé dans les documents de la rencontre, ont été validées. Il a été décidé, par la majorité des membres, de rejeter la résolution urgente présentée par la section d'Israël pour dénoncer l'attaque du 7 octobre 2023 menée par la résistance palestinienne sous prétexte du « détournement des financements et des fonds pour mener des actes terroristes considérés, dans le positionnement de Transparency Internationale, l'une des pires manifestations de la corruption ».

IX. Hommage à feu Sion Assidon

L'hommage au défunt de l'Association, Sion Assidon, a été commémoré par une conférence de presse tenue le 10 janvier 2026. Lors de cette conférence, un bilan succinct du travail de l'association durant les 30 ans de son activité, a été présenté, conformément à la décision du conseil national. Une rencontre d'hommage a été organisée le 23 février 2026 au club des avocats de Rabat. Cette rencontre a été marquée par les témoignages de ses amis, camarades et des membres des organisations auxquelles le défunt a participé de façon remarquable. Des vidéos ont été exposées et un ouvrage imprimé, rassemblant les témoignages présentés durant cette rencontre.

Le décès du défunt Sion restera une énigme déconcertante, aussi bien pour Transparency Maroc que pour ses amis et camarades, et son dossier demeurera ouvert tant que nous ne disposons pas d'informations suffisantes sur les éléments de l'enquête et sur son dossier médical pour élucider toute la vérité sur sa disparition depuis le 11 août 2025, lorsqu'il a été retrouvé inconscient chez lui, jusqu'à son décès le 7 novembre 2025.

X. Les projets et activités de l'Association

1. Observatoire de la reconstruction post-séisme du grand Atlas

Pour atteindre les objectifs de l'observatoire en vue du plaider pour une gestion transparente et informer l'opinion et les responsables sur les réalisations de cet important projet, l'observatoire s'est concentré sur les axes suivants :

- Renforcement de la communication autour du projet par :
 - La confirmation de l'identité visuelle de l'observatoire
 - La collecte d'opinions sur le rapport de 2024, et les principales réactions qu'il a stimulées, notamment auprès de l'autorité locale ;
 - Le partage de certaines informations sur le site de Transparency. Notamment les articles auxquels le collectif a participé par des avis et des photos.
- Établissement d'une plateforme digitale dédiée à l'observatoire
 - Cette plateforme est dédiée à l'organisation et le traitement des données de l'enquête de 454 ménages réalisée au niveau de deux provinces (Chichaoua et Al Haouz).
- Élaboration du rapport sur l'état d'avancement de la reconstruction d'Al Haouz
 - Elaboration d'un rapport sur l'état d'avancement du programme de reconstruction.
- Formations portant sur le système d'information et la collecte de données
 - La participation des femmes aux ateliers de formation a dépassé le tiers des bénéficiaires.
- Réalisation d'un documentaire de plaidoirie sociale disponible sur la plateforme.

2. Projet "Transparence Now" dans les flux financiers illicites et blanchiment de l'argent

Le projet "Transparence Now" vise à renforcer les efforts de prévention et de lutte contre la corruption et améliorer les mécanismes et procédures de détection de la corruption transfrontalière et des flux financiers illicites qui en résultent. Il vise également à donner aux organisations de

la société civile et aux journalistes d'investigation les outils nécessaires pour renforcer la responsabilité et soutenir les efforts de signalement des actes de corruption.

Ce projet est réalisé en partenariat avec Transparency International et l'Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice (UNICRI), avec le soutien de l'Union européenne, pour une durée de 36 mois, du 1er juillet 2024 à la fin juin 2027.

Les activités réalisées en 2025 dans le cadre de ce projet sont les suivantes :

- **Organisation d'un groupe de discussion sur le thème "Enjeux du blanchiment de capitaux et de la corruption"**

Cette activité a eu lieu le 5 février 2025 à Rabat et a rassemblé des acteurs institutionnels dans le domaine de la lutte contre la corruption, visant à approfondir la réflexion sur les questions liées au blanchiment de capitaux. Les discussions ont porté sur :

- Les mesures législatives et réglementaires pour lutter contre le blanchiment de capitaux et les flux financiers illicites résultant de la corruption.
- Les engagements nationaux et internationaux dans la lutte contre le blanchiment de capitaux.
- L'élaboration de recommandations spécifiques concernant les mesures pratiques pouvant contribuer à renforcer la lutte contre le blanchiment de capitaux.

- **Réalisation d'une étude d'évaluation sur le thème "Transparence de la propriété effective"**

Cette étude a concerné la législation relative aux bénéficiaires effectifs dans huit pays de la région du MENA, afin d'évaluer les progrès réalisés par ces pays en matière de transparence de la propriété effective. L'étude repose sur dix éléments déterminant la transparence des bénéficiaires effectifs, allant de la définition légale des bénéficiaires effectifs aux exigences de collecte de données, en passant par l'évaluation des risques.

- **Organisation de la réunion régionale des sections de Transparency International**

Cette réunion régionale s'est tenue dans le cadre du projet "Transparence Now" à Marrakech, du 13 au 15 mai 2025, et a rassemblé les coordinateurs du projet au niveau de la région du MENA. Elle a été consacrée à l'examen des avancements et réalisations du projet,

des politiques de lutte contre la corruption et à l'approfondissement des discussions sur les priorités régionales en présence du président de Transparency International, de sa vice-présidente et de la directrice exécutive de l'organisation.

En parallèle de cette réunion régionale, une formation spécialisée a été organisée pour des journalistes d'investigation afin de renforcer leurs capacités, leur permettant de contribuer à l'amélioration de la responsabilité sociétale.

3. Communication en 2025

Au cours de cette période, la mission de communication a porté sur la gestion de projets, la coordination événementielle et le suivi digital.

a. Gestion de la communication institutionnelle et digitale

- Gestion et animation des réseaux sociaux (Facebook, Instagram, X, YouTube).
- Couverture médiatique et diffusion en direct d'événements et conférences.
- Suivi des retombées médiatiques et actualisation des contenus web.

2. Gestion et suivi des sites web et plateformes digitales

- Suivi des sites web et mise à jour des contenus en français, arabe et anglais.
- Gestion des problèmes techniques : sécurité, spam, synchronisation Outlook, CPanel, Google Meet, WordPress...

3. Coordination et organization d'événements

- Appui logistique et organisationnel pour conférences, séminaires, formations, réunions et assemblées générales.
- Coordination des activités de communication liées aux projets,...

4. Gestion de projets et suivi opérationnel

- Contribution à la rédaction, mise en page et diffusion de rapports et documents...
- Préparation de formulaires, grilles d'évaluation, bases de données et outils de suivi.

- Ajout de la rubrique « Presse » sur le site web de TM avec les 3 langues

5. Gestion des relations avec les stagiaires et équipes

- Encadrement et suivi de plusieurs stagiaires nationaux et internationaux.
- Coordination des travaux de traduction, publication, design et archivage.

6. Contribution à des projets mémoriels et institutionnels majeurs

- Participation active à l'organisation et à la communication des activités d'hommage à feu Sion Assidon.
- Coordination des contenus vidéos, témoignages, publications et livrets commémoratifs.
- Gestion de la communication autour des 30 ans de Transparency Maroc.

7. Appuis administratif et organisation interne

- Gestion documentaire, archivage et numérisation.
- Suivi avec le staff de quelques courriers, signatures, impressions et documents administratifs.

XI. Les horizons et perspectives

L'association connaît un nombre d'obstacles liés au renouvellement des générations de ses membres et se heurte à des difficultés financières qui entravent le paiement de ses charges fixes. Ces difficultés sont devenues urgentes et nécessitent de conjuguer les efforts pour trouver une résolution et permettre à l'association de continuer sa mission sociale et maintenir ses réalisations considérées un acquis national économique et social. Pour cela, il est nécessaire de concentrer les énergies sur les axes suivants :

1. Le renouvellement des générations des membres

La réalisation de la formation faite par l'association dans le cadre du « **cycle du défunt Sion Assidon** » a démontré l'engouement des jeunes à contribuer à la prévention contre la corruption et à la lutte contre les pratiques frauduleuses. En effet, cette formation a concerné près de quatre-vingt participantes et participants, en présentiel ou à distance, durant cinq semaines, à raison de deux séances par semaine. Pour ce, il est nécessaire de continuer à communiquer avec ces jeunes en vue de garantir leur présence aux activités de l'association, en vue d'encourager l'adhésion de celles et ceux qui ont l'intention de devenir membres. La mise en œuvre du projet de « **L'université de la transparence** » que l'association a engagé avec l'Instance Nationale de Probité, de prévention et de lutte contre la corruption permettrait de contribuer au rajeunissement et au renouvellement des membres de l'association.

2. Le traitement de la situation financière de l'association

L'association a réussi, relativement, à affronter les difficultés financières structurelles auxquelles elle s'est heurtée dernièrement pour régler ses dépenses fixes, grâce à une contribution ponctuelle de certains membres et sympathisants et à l'effort déployé par quelques membres pour convaincre certains partenaires de contribuer au paiement de ces charges fixes. Cependant, l'effort doit continuer en raison du recul du financement des partenaires institutionnels ou la faiblesse de leur contribution aux charges fixes. A cet effet, il est nécessaire de mettre en exergue la décision du conseil national visant à renforcer la liste des membres capables de contribuer financièrement en permanence et renforcer la recherche de partenaires institutionnels pour formuler des projets ambitieux permettant, également, de couvrir les charges fixes de l'association, en plus d'étudier la possibilité d'acquérir un local permanent.