



République Islamique de Mauritanie

MINISTRE DES AFFAIRES ECONOMIQUES ET
DE LA PROMOTION DES SECTEURS PRODUCTIFS



Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption en Mauritanie Horizon 2030

Rapport définitif

Juin 2022



Sommaire

RESUME EXECUTIF	3
PARTIE I : ETAT DES LIEUX DE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION EN MAURITANIE.....	7
I. Aperçu du contexte de la Lutte contre la corruption en Mauritanie.....	7
II. Analyse de la situation de la lutte contre la corruption en Mauritanie.....	16
III. Analyse des secteurs exposés et identification des foyers de corruption.....	28
IV. Cartographie de l'écosystème de lutte contre la corruption en Mauritanie	36
V. Benchmarking international des bonnes pratiques	41
PARTIE II : STRATEGIE NATIONALE DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION	47
I. Cinq principes stratégiques	47
II. Vision stratégique.....	48
III. Objectifs stratégiques	48
IV. Piliers et axes stratégiques de la Stratégie Nationale	49
V. Plan d'actions : déclinaison des axes stratégiques en programmes et projets	55
VI. Dispositif de gouvernance.....	62
PARTIE III : ANNEXES	69
Liste des figures.....	69
Liste des tableaux.....	71
Bibliographie et webographie	73
Acronyme.....	75
Parties prenantes consultées	76
Méthodologie générale.....	77

RESUME EXECUTIF

CONTEXTE GÉNÉRAL

A l'instar de l'Afrique, la corruption et les problématiques de bonne gouvernance freinent le développement économique durable, fissurent le pacte social et affaiblissent les capacités de l'État mauritanien. La Mauritanie figure parmi les pays qui doivent consentir de plus amples efforts dans la lutte contre la corruption; ce malgré ses efforts en termes d'engagements internationaux, de renforcement de l'arsenal législatif et réglementaires, ainsi que de mise en place de politique et stratégie. En effet, le classement de la Mauritanie au regard des indices internationaux reste encore très perfectible. Le pays obtient un score de 29 points sur 100 et se classe à la 134^e (sur 180) position à l'indice de perception de la corruption de Transparency International en 2020. En 2019, il obtient un score de 41,6 sur 100 points et se classe à la 40^e position sur un total de 54 pays à l'indice de gouvernance « Ibrahim Index of African Governance » (IIAG). Par ailleurs, l'enquête de perception de la corruption mandatée par le PNUD en 2009 a révélé des résultats assez inquiétants de la situation de la corruption dans le pays. Plus de 86,3% des sondés pensent que toutes les formes de corruption sont présentes en Mauritanie. Selon eux, la prédominance du tribalisme et du communautarisme, la perte des valeurs morales aussi bien que les bas salaires des agents sont les principaux facteurs aggravant le phénomène de la corruption. Les secteurs de la police, la santé, les impôts sont également identifiés dans les résultats de l'enquête comme étant ceux où les actes de corruption sont le plus souvent observés.

Toutefois, la Mauritanie présente ces dernières années une légère amélioration de sa situation en matière de lutte contre la corruption et note des succès considérables. L'amélioration de la transparence dans le processus de passation des Marchés Publics avec une amélioration de 25 points du sous-indicateur de l'indice IIAG sur les « Procédures de passations des marchés publics ». La clarification des attributions des principaux organes de contrôles (Inspection Générale d'Etat (IGE), Inspection Générale des Finances (IGF) et Cour des Comptes) qui sont dorénavant tenus de transmettre au parquet toutes les infractions prévues par la loi de Lutte Contre la Corruption.

SITUATION DE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION EN MAURITANIE

La situation de la lutte contre la corruption est analysée sous le prisme de 5 domaines que sont la prévention, la détection, la répression, les politiques et stratégies, ainsi que la bonne gouvernance. Cette analyse de la situation fait également le bilan de la Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption (SNLC) élaboré en 2010 dont les principales conclusions suivent. L'analyse de la situation de la lutte contre la corruption en Mauritanie présente des réalisations pertinentes et des facteurs favorables au développement des chantiers en cours. En outre, des facteurs défavorables voire bloquants ont été identifiés et en les adressant, la Mauritanie pourra mieux aiguiller sa stratégie en matière de lutte contre la corruption.

La prévention est un domaine d'expériences de la Mauritanie qui présente plusieurs réalisations ayant permis d'asseoir la lutte contre la corruption dans l'ensemble du système administratif et social. En effet, l'ensemble des parties prenantes nationales sont mises à contribution bien qu'à des niveaux d'implication variables. La prise d'opinion des parties prenantes nationales réalisée en 2009 a montré la volonté de la Mauritanie à impliquer toute la population. Cette prise d'opinion, qui s'avère irrégulière car la seule en date, a présenté un aperçu peu reluisant de la situation de la corruption. L'implication de parties prenantes telles que la société civile et le secteur privé a été marginale lors de l'élaboration en 2010 et de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption sur la période 2010-2022. Des efforts ont été enregistrés dans le cadre de la transparence et l'accès à l'information publique ; mais l'information publique reste peu accessible à la population. Des mécanismes de prévention de la corruption ont été élaborés notamment plusieurs procédures administratives et textes réglementaires formalisés tels que le décret relatif à la protection des témoins ; mais peu efficaces en termes de facilité d'application et d'amélioration continue. Des projets de digitalisation permettant d'accélérer et

d'améliorer les services administratifs restent « en cours » et tardent dans leur exécution. En outre, les compétences des agents restent peu alignées aux projets de digitalisation. Très peu de mécanismes d'incitation à lutter contre la corruption, voire aucun, a été développé afin d'encourager l'ensemble des parties prenantes nationales à repousser la corruption.

La détection en Mauritanie a progressivement pris ses marques sur la période 2010-2022 et devrait poursuivre son train de développement afin de parachever les chantiers existants. Un mécanisme de contrôle et d'audit est déployé au sein de l'administration publique et les capacités des principaux organes de contrôles (Cour des Comptes, IGE et IGF) ont été renforcées avec la clarification de leurs attributions et le rattachement direct de l'IGF à la Présidence de la République. Cependant, ce mécanisme manque de dispositif de suivi des recommandations issues du contrôle et de l'audit ; et le niveau de conformité aux procédures et normes en vigueur reste faible. Les procédures de dénonciation et les mesures de protection sont peu connues de la population et sont perçues comme incitant peu à dénoncer les cas de corruption. La pression sociale pesant sur les dénonciateurs entrave la dénonciation d'actes de corruption. Le cadre d'investigation est structuré mais peu développé et outillé pour des enquêtes approfondies.

La répression reste peu déployée en Mauritanie bien que des textes réglementaires norment les sanctions et autres dispositions disciplinaires à prendre en cas de corruption. La Mauritanie a présenté sur ce domaine des réalisations notables à savoir la promulgation de la loi relative à la lutte contre la corruption¹, la mise en place prévue d'un parquet anti-corruption, d'un pôle d'incrimination spécialisée et d'un tribunal compétent. Les dispositions de sanction sont définies, cependant, certaines sont limitées voire absentes selon les cas. Elles sont globalement peu diffusées et peu appliquées. Une telle situation affaiblit la capacité de dissuasion et encourage la progression de la corruption au sein de la société. De manière générale, le cadre réglementaire s'avère inopérant et la volonté politique encore peu aboutie.

SECTEURS EXPOSÉS ET FOYERS DE CORRUPTION

L'évaluation de la vulnérabilité des secteurs et des fonctions met en exergue les points d'entrée de la corruption et les risques connexes dans ces secteurs et fonctions. Trois filtres d'analyse ont permis d'identifier des secteurs et fonctions fortement exposés à la corruption : (i) la revue documentaire, (ii) le sondage des parties prenantes au cours des entretiens, et (iii) l'importance de la dépense publique. Six secteurs ont été ciblés comme fortement exposés à la corruption notamment : ressources naturelles, économie & finances, défense & sécurité, justice, éducation et santé. Deux fonctions ont été identifiées comme fortement exposées à la corruption ; ce sont : les Marchés Publics et la fonction Publique.

Le secteur « ressources naturelles » et la fonction « Marchés Publics » semblent être les plus exposés selon l'ensemble des parties prenantes consultées et au regard du niveau élevé des dépenses publiques associées. L'analyse détaillée de ces secteurs montre les principaux points d'entrée de la corruption et les risques associés.

Trois principaux points d'entrée de la corruption et les risques associés au niveau des ressources naturelles se situent à l'attribution des autorisations générant un risque de manipulation des contrats et autorisations, à la phase d'exploitation générant un risque de non-respect du cahier des charges, et aux paiements des taxes et redevances générant un risque de collecte inadéquate des recettes. **Quatre principaux points d'entrée de la corruption et les risques associés au niveau des marchés Publics** se situent à l'évaluation des besoins générant un risque de surestimation de la quantité ou du coût, à la conception des appels d'offres générant un risque de manipulation des Termes de références, à l'attribution des marchés générant un risque d'usage de faux et vice de procédures, et à l'exécution du contrat générant un risque de manque de fermeté et de rigueur dans la supervision et le contrôle de l'exécution des contrats.

¹ République Islamique de Mauritanie, Loi sur la lutte contre la corruption, 2016

Une multiplicité d'acteurs interagisse au sein de l'écosystème de la lutte contre la corruption en Mauritanie ; ce sont principalement les organes de prévention, les organes de contrôles et les organes de sanctions. Les organes de Prévention se composent aussi bien d'entités gouvernementales que d'organisations de la société civile notamment le Ministère des Affaires Economiques et de la Promotion des Secteurs Productifs, la Commission pour la transparence financière de la vie publique, l'ARMP, l'Observatoire Mauritanien de Lutte Contre la Corruption, l'Observatoire National de Lutte Contre la Gabegie et la Corruption, l'ONG « Publiez Ce Que Vous Payez ». Les organes de contrôles comprennent les structures telles que la Cour des Comptes, l'Inspection Générale d'Etat et l'Inspection Générale des Finances. Les organes de sanctions intègrent principalement les structures que sont le pôle anti-corruption (parquet et tribunal compétent en matière d'infractions relatives à la corruption).

Des efforts louables ont été déployés par le gouvernement mauritanien afin de se prémunir d'un dispositif de gouvernance efficace pour la prévention et la lutte contre la corruption. En effet, la création de l'Observatoire Mauritanien de Lutte contre la Corruption (organisme non gouvernemental) est une des concrétisations des quelques actions prévues par la SNLC élaborée en 2010. En revanche, on note l'absence d'un organe central chargé de la supervision et du suivi de l'ensemble des actions préconisées par la SNLC. De plus, les analyses menées mettent en exergue des dysfonctionnements évidents dans la coopération et la coordination entre les différents acteurs de l'écosystème de prévention et de lutte contre la corruption. De nombreux acteurs intervenant dans le processus ont peu ou aucune interaction dans l'exercice de leur fonction.

STRATÉGIE NATIONALE DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION À L'HORIZON 2030

La Mauritanie, dans un tel contexte, doit mener des batailles sectorielles et transversales pour améliorer sa lutte contre la corruption. La présente stratégie, prévue à l'horizon 2030, met un point d'honneur sur l'intégrité, la responsabilité, la transparence et l'éthique en Mauritanie. Elle a la vision d'une « Mauritanie qui renforce l'intégrité et réduit significativement la corruption » de manière générale et comporte quatre objectifs stratégiques spécifiques : (i) rétablir la transparence et développer l'intégrité, (ii) créer un environnement hostile à la corruption, (iii) engager et renforcer les acteurs, et (iv) protéger les secteurs les plus vulnérables. En vue de réaliser cette vision, la SNLC 2030 s'appuie sur 4 piliers qui soutiennent le redressement de la situation de corruption peu reluisante du pays ; ce sont notamment :

- **la bonne gouvernance** intégrant deux axes stratégiques (i) Transparence et accès à l'information et (ii) Ecosystème de la gouvernance ;
- **la prévention et la détection** traitant deux axes stratégiques (i) Excellence opérationnelle, et (ii) Contrôle, détection et investigation ;
- **la répression**, abordant deux axes stratégiques (i) Cadre réglementaire et législatif, et (ii) Poursuites, jugements et application ;
- **la communication et la sensibilisation** développant deux axes stratégiques (i) Plan de communication et de sensibilisation, et (ii) Système de communication & d'information ;
- **la culture anti-corruption** comprenant deux axes stratégiques (i) Normes d'intégrité & Code de bonne conduite, et (ii) Education, Formation & Conduite du changement.

Pour répondre à cet enjeu national, cinq facteurs clés de succès sont indispensables : (i) assurer une adhésion et une participation progressive de l'ensemble des parties prenantes pour éviter la rupture fondamentale ; (ii) construire une stratégie qui agit à la fois sur les causes systémiques et les comportements ; (iii) concevoir une stratégie opérationnelle s'appuyant sur des programmes clairs, chiffrés et déclinés en projets dont la mise en œuvre doit permettre de montrer des résultats tangibles ; (iv) assurer la pérennité de la stratégie à travers la mobilisation des ressources humaines et financières

nécessaires, et la mise en place d'une gouvernance appropriée ; (v) assurer la conformité avec les dispositions de la CNUCC et autres conventions et accords internationaux qui traitent du sujet.

Partant de ces principes, et conformément au souhait du Gouvernement de disposer d'une Stratégie Nationale concrète et opérationnelle, dont les premiers projets pourraient être mis en œuvre dès 2023, la stratégie a été articulée autour de 10 programmes transversaux aux secteurs.

- **Programme P1** : « Transparence de la vie publique »
- **Programme P2** : « Droit d'accès à l'information »
- **Programme P3** : « Coordination centrale, gouvernance territoriale et renforcement des institutions clés »
- **Programme P4** : « Administration électronique »
- **Programme P5** : « Amélioration du service au citoyen »
- **Programme P6** : « Audit et contrôle »
- **Programme P7** : « Renforcement des poursuites et de la répression »
- **Programme P8** : « Renforcement des procédures et du cadre réglementaire »
- **Programme P9** : « Normalisation de l'intégrité »
- **Programme P10** : « Moralisation des parties prenantes nationales »

Le déploiement du portefeuille de projets suivra trois phases clés :

- **Une phase d'impulsion** en 2023, permettant de mettre en avant des projets à fort impact et facilement exécutable permettant de préparer notamment les bases des projets suivants.
- **Une phase d'intensification** de 2024 à 2026, visant à modifier structurellement la situation de la corruption au sein de toute la société.
- **Une phase de maturité** de 2027 à 2030, parachevant le renforcement de l'intégrité et la réduction de la corruption basée sur les réalisations des premières phases et concentrée sur la préparation du nouveau cycle de stratégie décennale.

A l'issue de chacune de ces phases, une évaluation des projets réalisés aura lieu afin de recadrer et d'ajuster, si nécessaire, les projets suivants.

PARTIE I : ETAT DES LIEUX DE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION EN MAURITANIE

I. Aperçu du contexte de la Lutte contre la corruption en Mauritanie

Malgré les efforts entrepris, la Mauritanie, peine à progresser positivement au regard des indices internationaux.

Le classement de la Mauritanie dans les indices de perception de la corruption qui repose sur les appréciations d'experts, de chefs d'entreprises et de consultations citoyennes, semblerait indiquer un problème de corruption généralisée.

Au regard de ces indices, la Mauritanie figure dans la catégorie des pays fortement corrompus, le pays obtient une note de 29/100 à l'indice de perception de la corruption de l'année 2020 de Transparency International sur une échelle de 0

à 100, où 0 correspond à un pays très corrompu et 100 à un pays très peu corrompu.

Figure 1: Indice de perception de la corruption (IPC)², classement sur 180 pays, 2020

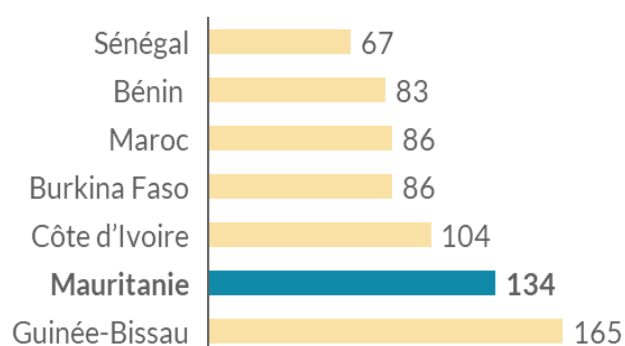
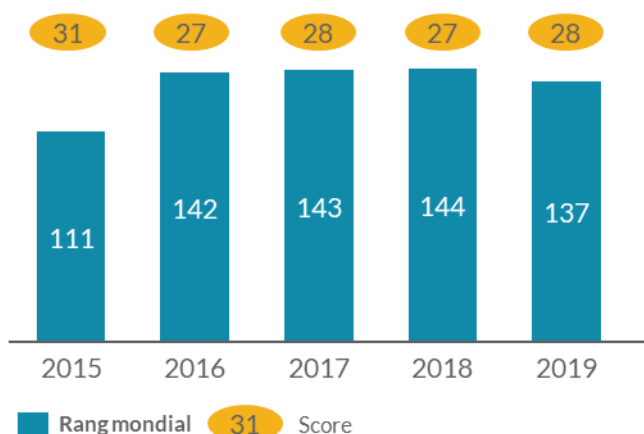


Figure 2: Indice de perception de la corruption³ de la Mauritanie, score sur 100 et classement mondial, 2015-2016



Ces cinq dernières années, la note de la Mauritanie a connu une très légère variation en

passant de 27 en 2016 à 28 en 2017, la même variation entre 2018 et 2019, contrairement à la variation plus importante entre 2015 (31) et 2016. Cette situation découle entre autres de lacunes structurelles notamment dans les domaines de la programmation, du suivi-évaluation et de la mise en œuvre des projets et programmes de développement et aux failles du système statistique national⁴. Un déficit de communication positive, et une faible action sur les mesures de prévention, ne permettent pas non plus de faire évoluer positivement la perception du phénomène. La corruption étant l'un des principaux obstacles à la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies, le contexte de la crise de la COVID-19 a rendu ces objectifs encore plus difficiles à atteindre.

² Transparency International, [Indice de perception de la corruption](#), 2020

³ [Indice de perception de la corruption en Mauritanie](#)

⁴ Ministère des affaires économiques et du développement, [Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté](#), 2010

Les impulsions récentes, n'ont pas encore eu les résultats escomptés, notamment au niveau de l'indice IIAG.

L'indice de gouvernance Ibrahim Index of African Governance (IIAG) fait état du même constat de la situation de la corruption en Mauritanie. En 2019, la Mauritanie était à la 40^e place de l'indice de gouvernance Ibrahim Index of African Governance (IIAG) (sur 54 pays). Avec un score de 41,6 sur 100 points, le pays est donc en-dessous de la moyenne Africaine établie à 48,8 points. Les scores du pays sur la base des cinq piliers de cet indice IIAG composite sont : (i) la sécurité et état de droit (incluant la catégorie « lutte contre la corruption ») : 40,3, (ii) la participation et droits de

l'homme : 35,1, (iii) développement économique durable: 43,1, (iv) le développement humain: 48,1 et (v) la perception de la gouvernance globale: 41,6.

Figure 3: Indice de gouvernance IIAG⁵ de la Mauritanie, score sur 100 points⁶ et classement sur 54 pays d'Afrique, 2010-2019

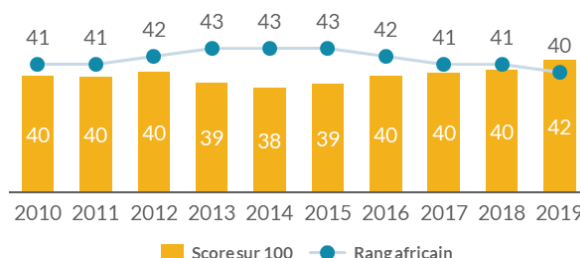
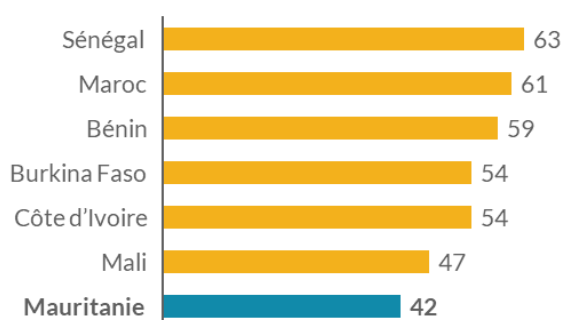


Figure 4: Indice de gouvernance IIAG Score sur 100 points et classement sur 54 pays d'Afrique, 2019¹



Au vu de ces chiffres, on constate que le pays se situe en deçà de la moyenne et ce sur tous les piliers de l'indice IIAG. Ces scores sont le

résultat des évaluations réalisées notamment au niveau des sous-critères « participation et droits de l'homme » et aussi « sécurité et Etat de droit », qui reflètent l'application de la justice dans le pays. Néanmoins on note une **évolution positive de +2 points entre 2010 et 2019** du score du pays. Au niveau de la **catégorie « lutte anti-corruption* »**, la **note moyenne de la Mauritanie est très basse : 27,4/100** du fait (i) d'un manque apparent de mécanismes de lutte contre la corruption (17,9/100), (ii) de la corruption présente au sein des institutions gouvernementales (33,3/100), (iii) du secteur public (23,1/100) et (iv) du secteur privé (25,4/100).

Toutefois, la catégorie « Lutte contre la corruption » de l'IIAG a augmenté de plus de 8 points depuis 2010.

Sur la période 2010-2019, la Mauritanie a vu une augmentation de +41% (soit +8 points sur 100) de sa note concernant la « catégorie » lutte contre la corruption, passant de 19,4 points en 2010 à 27,4 en 2019. Cela peut s'expliquer notamment grâce à l'amélioration de la transparence des procédures de passation des

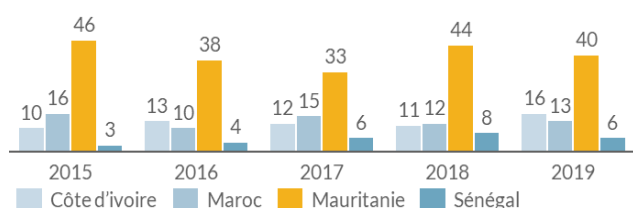
Marchés Publics. Avec une augmentation de +200% du score de l'indicateur correspondant (passage de 12,5 en 2010 à 37,5 en 2019), ces procédures sont moins sujettes au phénomène de corruption notamment au niveau des appels d'offres, grâce à l'exclusion des entreprises incriminées des Marchés Publics⁷.

⁵ Mo Ibrahim Foundation, [2020 Ibrahim Index of African Governance, Index report](#), 2020

⁶ Plus la note est proche de 100, plus le pays tend à un modèle de gouvernance performant et exempt de corruption

⁷ Ce sous-indicateur évalue dans quelle mesure les entreprises reconnues coupables de violation de la loi (marchés publics, fiscalité, travail, corruption, etc.) se voient interdire de participer à de futurs appels d'offres dans le pays.

Figure 5: Evolution du classement de la Mauritanie en termes de « Lutte contre la corruption » de l'indice IIAG, classement sur 54 pays, 2015-2019



Par ailleurs, une **amélioration modérée** concernant les pratiques de corruption au sein (i) du **secteur privé** (+6,2) et des **institutions gouvernementales** (+5,0) s'est fait ressentir. On assiste également à des mécanismes de lutte contre la corruption légèrement plus robustes (+3,6) et le secteur public (+0,4) s'est fait ressentir.

Malgré cette légère amélioration, la **Mauritanie figure toujours parmi les pays ayant un fort**

taux de corruption en Afrique, se positionnant au 40^e rang sur un total de 54 pays évalués (avec 27,4 points sur 100) en 2019. Elle est ainsi beaucoup plus affectée par la corruption que ses voisins tels que le Sénégal (6^e rang ; 59,5 points), le Maroc (13^e ; 51,4) et la Côte d'Ivoire (16^e ; 49,9) en 2019.

Figure 6 : Evolution des indicateurs de la catégorie « Lutte contre la corruption » de l'indice IIAG en Mauritanie, score sur 100 points⁸, 2010-2019

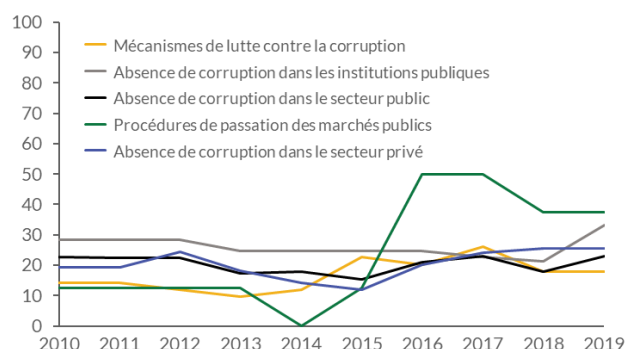
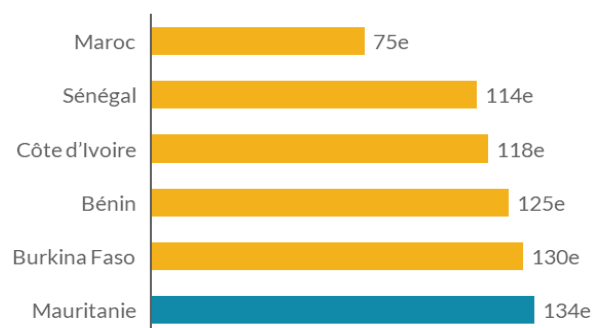


Figure 7 : Classement des pays en termes de compétitivité mondiale par le Forum économique Mondial, classement sur 190 pays, 2019⁹

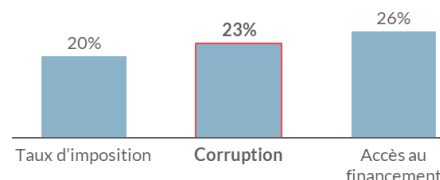


La situation de la corruption en Mauritanie freine l'accès aux financements et entrave l'amélioration des IDE.

Grâce aux réformes accomplies ces dernières années, la **Mauritanie a fait des progrès significatifs dans le classement du rapport Doing Business**, passant de la 176^e place en 2015 à la 148^e en 2019 (sur 190 pays)¹⁰. Cependant, dans l'édition 2020 du rapport, le pays connu un léger recul se positionne à la 152^e place sur 190 économies.

Pourtant, la corruption endémique reste encore un obstacle important aux affaires. En effet, C'est l'un des facteurs qui entravent encore les Investissements Directs Etrangers (IDE) en Mauritanie. **La corruption a été identifiée comme deuxième contrainte la plus importante par les entreprises en 2017¹¹, derrière l'accès au financement.**

Figure 8 : Top 3 des freins les plus importants pour faire des affaires en Mauritanie, % des entreprises répondantes, 2017



⁸ Plus la note est proche de 100, plus le pays tend à un modèle de gouvernance performant et exempt de corruption

⁹ World Economic Forum, [The Global competitiveness Report 2019](#)

¹⁰ Groupe de la Banque Mondiale (GBM), Mauritanie : améliorer le climat des affaires pour favoriser le développement du secteur privé, 2019

¹¹ GBM, Rapport sur la situation économique en Mauritanie - Mai 2019

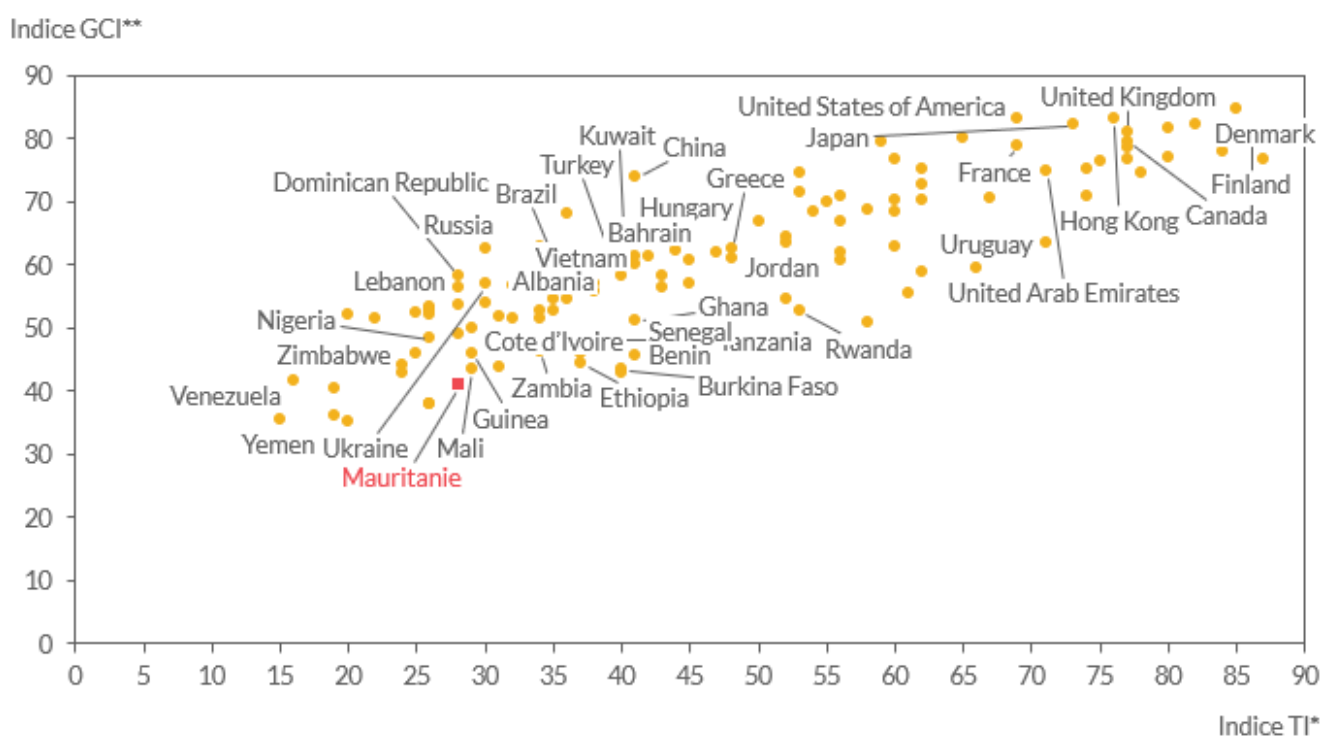
Pour que le climat des affaires soit favorable au développement du secteur privé, **plusieurs défis majeurs devront être résolus.**

Il s'agit notamment du **manque de transparence** dans l'attribution des contrats et des marchés (avec des conditions de concurrence peu équitables) (i) l'octroi des prêts bancaires, (ii) l'attribution de permis de pêche, (iii) l'acquisition des terrains, (iv) et (v) le paiement des impôts et

taxes. Ces problématiques sont à éliminer. La corruption a ainsi des répercussions économiques importantes du fait qu'elle décourage notamment les investissements étrangers et limite la création d'emplois. Pour terminer, en mettant en péril le système démocratique, la gouvernance et les droits de l'homme, la corruption génère une **perte de confiance des citoyens envers les institutions**, perdant ainsi leur crédibilité.

Ainsi, prévenir et lutter contre la corruption améliorera le niveau de compétitivité du pays ainsi que le climat des affaires en Mauritanie.

Figure 9: Relation corruption vs productivité des entreprises, score des pays au niveau des différents indicateurs, 2019¹²

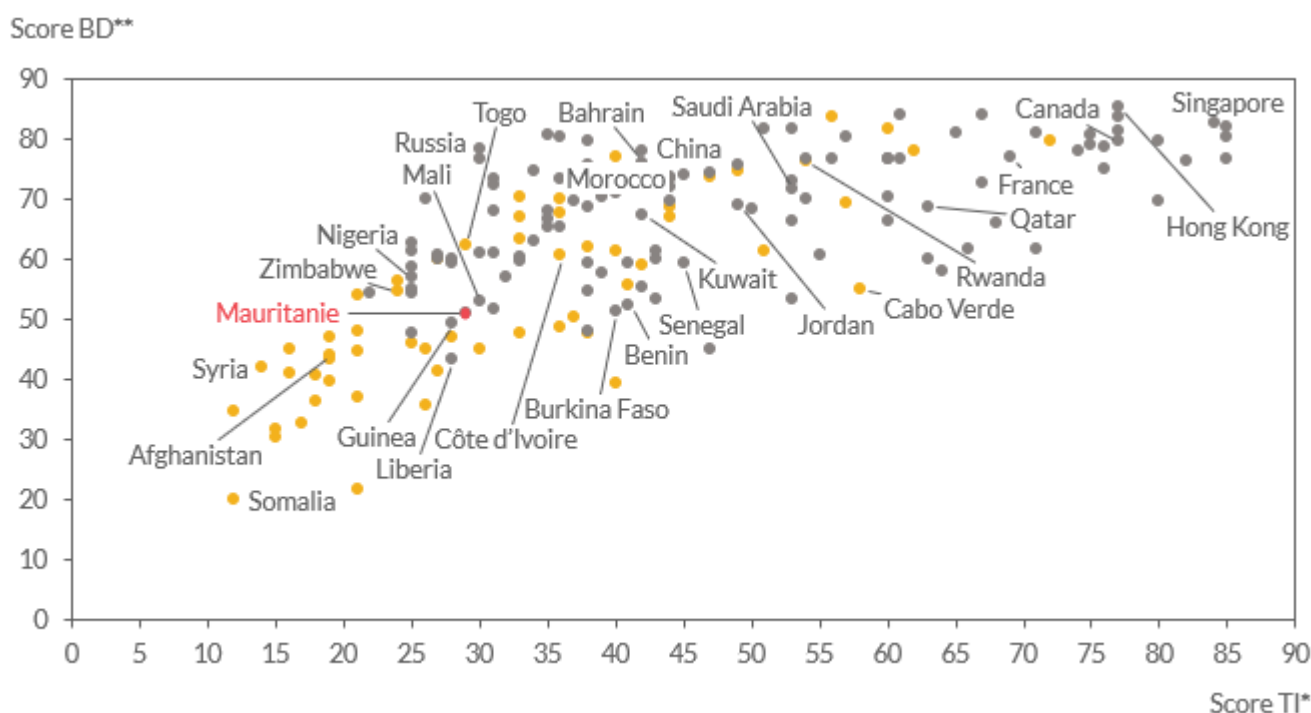


La corruption impacte négativement la compétitive et la productivité des entreprises du pays.

¹² (*) Indice de Perception de la Corruption de l'ONG Transparency International, 2019 ; (**) Global

Competitiveness Index, World Economic Forum, 2019

Figure 10: Relation corruption vs environnement des affaires, score des pays au niveau des différents indicateurs, 2020

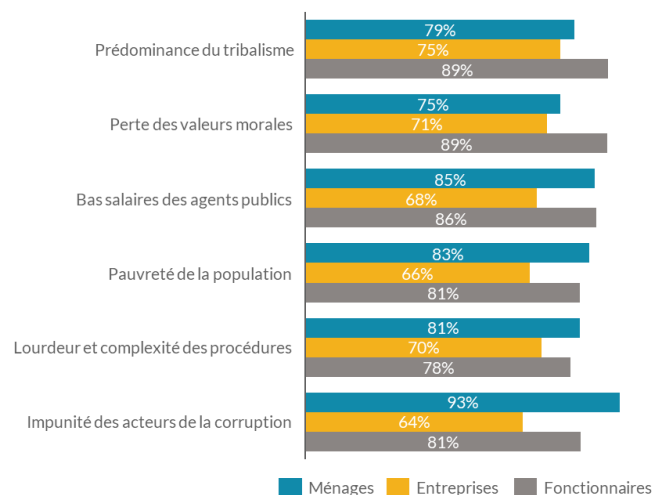


La corruption est une difficulté majeure à l'amélioration de l'environnement des affaires en Mauritanie.

Plusieurs facteurs ont contribué à l'accroissement de la corruption en Mauritanie.

En 2009, une enquête sur la perception de la corruption en Mauritanie mandatée par le PNUD met en évidence les résultats ci-dessous sur les causes de la corruption dans le pays¹³. Les facteurs jouant les rôles les plus importants dans l'existence et l'aggravation du phénomène de la corruption en Mauritanie sont : la prédominance du tribalisme et du communautarisme ; la perte des valeurs morales ; les bas salaires des agents publics ; la pauvreté de la population ; la lourdeur et complexité des procédures administratives ; et l'impunité des acteurs de corruption.

Figure 11: Causes de la corruption pour chaque catégorie d'enquêtés, %, 2009



¹³ Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), Enquête de perception de la corruption, 2009

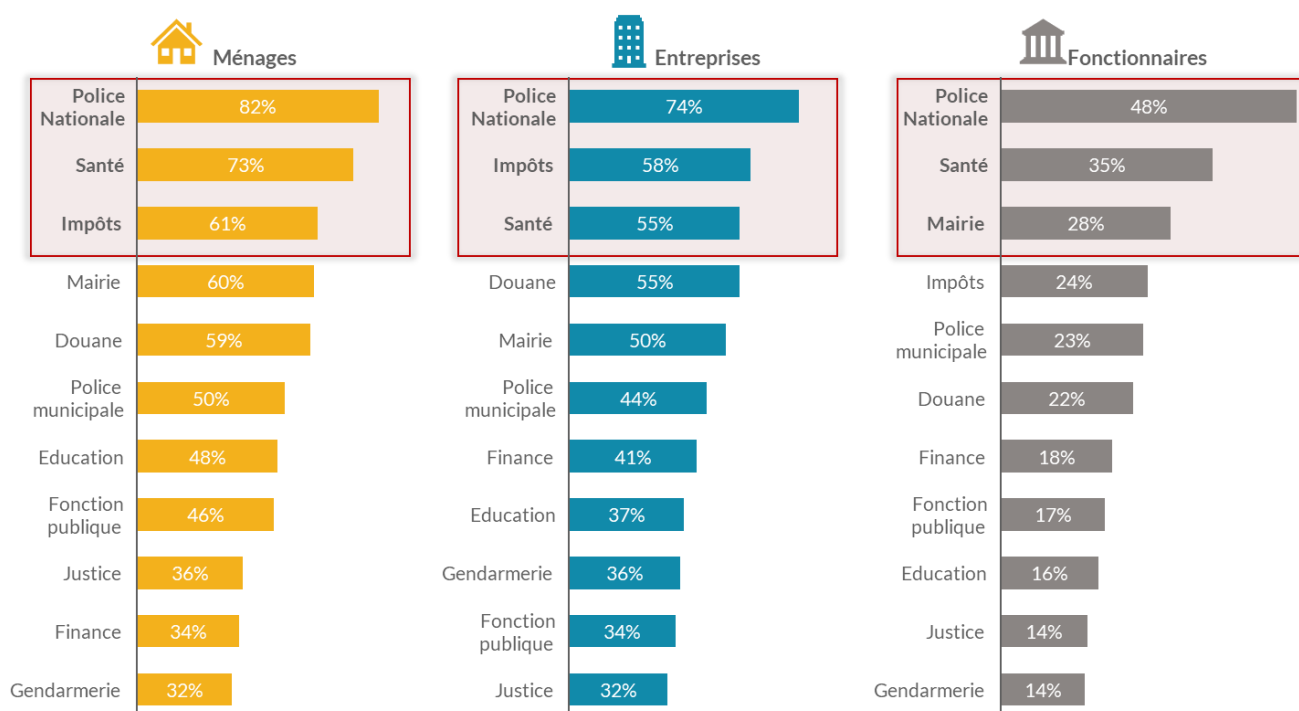
La majorité de la population interrogée estime que toutes les formes de corruption existent en Mauritanie.

En 2009, 70% de la population interrogée estime que la corruption joue « une influence moyenne ou grande » sur les différents domaines de la vie

personnelle, familiale et professionnelle ainsi que sur la bonne marche des affaires en Mauritanie. Et plus de 86,3% de 1 400 individus composant l'échantillon estiment que toutes les formes de corruption existent dans le pays et cela de façon assez courante.

En analysant les perceptions citoyennes, il en ressort que la petite corruption entache significativement le efforts entrepris.

Figure 12: Témoins d'acte de corruption au niveau de certaines institutions de l'Etat, % de réponses obtenues à la suite de l'enquête, 2009



Les conséquences de la corruption se ressentent à différents niveaux.



Coûts économiques

- Détérioration de la qualité des services
- Mauvaises allocations des ressources
- Manque à gagner de l'Etat dû à la fraude fiscale entraînant des réductions dans les investissements prévus
- Entrave à la concurrence
- Détérioration de la qualité de vie des citoyens



Effets sociopolitiques

- Perte de la légitimité de l'Etat
- Développement d'un climat de laxisme et d'irresponsabilité
- Décrédibilisation et manque de confiance aux institutions de l'Etat
- Affaiblissement de la cohésion sociale
- Confusion entre biens publics et biens privés

Afin de lutter contre la corruption, la Mauritanie a mis en place de nombreuses initiatives depuis le début des années 2000.

La lutte contre la corruption a de manière récurrente été relevée comme une priorité nationale compte tenu de ses effets négatifs sur les plans socio-économiques et politiques en Mauritanie. Pour palier certaines de ces lacunes, la Mauritanie a ainsi mis en place un certain nombre de **lois, règlementations et stratégies nationales**. En 2005 une loi contre le blanchiment d'argent a été promulguée, un nouveau code de déontologie pour la fonction publique ainsi qu'une loi relative à la transparence financière de la vie publique ont été adoptés en 2007.

En 2010, la **Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption (SNLC)** est adoptée en Conseil des Ministres et définit les orientations stratégiques et les domaines prioritaires de la lutte contre la corruption.

En 2016, la **loi relative à la lutte contre la corruption est promulguée**. Elle définit les délits et les sanctions y afférentes, prévoit la création d'un tribunal spécialisé dans ce domaine, et d'un pôle financier (parquet et cabinet d'instruction). En 2016, un Comité Technique National pour l'élaboration des Normes de la Transparence et de l'Anticorruption est mis en place.

En 2018, on assiste également à la **promulgation de la loi n° 2018-039 abrogeant et remplaçant la loi n°78-011 du 19 janvier 1978**, portant loi organique relative aux lois de finances qui fixe le cadre des lois de finances en Mauritanie. Durant la même année est également promulguée la **loi organique n°2018-032 /P.R/ relative à la Cour des comptes**, qui a pour objet de définir les règles d'organisation et de fonctionnement de la Cour des comptes ainsi que le statut applicable à ses membres.

De plus, la Mauritanie a adhéré à plusieurs **instruments internationaux en matière de lutte contre la corruption**. Les principales conventions ratifiées sont notamment la Convention de l'Union africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption (Maputo, 2003), la Convention des Nations Unies contre la corruption (Mérida, 2006) et la Déclaration de Nouakchott sur la transparence et le développement durable (2015).

La Mauritanie a également adhéré à l'**Initiative de Transparence des Industries Extractives (ITIE) en 2006**, promouvant la transparence des revenus du secteur des hydrocarbures notamment.

Figure 13: Faits marquants de l'histoire de la lutte contre la corruption en Mauritanie¹⁴



¹⁴ (*) Liste non exhaustive de stratégies, plans, législations et convention internationales.

Certaines initiatives implémentées ont contribué à l'amélioration de la situation de la corruption ...

Tableau 1: Initiatives réalisées

#	Domaine	Critère	Initiatives	Résultat
1.	Prévention	Mise en œuvre de procédures administratives efficaces	Amélioration de la transparence dans le processus de passation des Marchés Publics à travers l'exclusion d'entreprises reconnues coupables de violation de la loi (notamment d'acte de corruption) de tous les appels d'offres dans le pays.	On constate une évolution de la note du pays de 12,5 points en 2010 à 37,5 points en 2019 correspondant au sous-indicateur « Procédures de passations des Marchés Publics » de la catégorie « Lutte Contre la Corruption » de l'indice IIAG.
2.	Prévention	Sensibilisation et Information	Mise à contribution de la société civile dans la stratégie de lutte contre la corruption à travers la facilitation à l'accès aux médias audiovisuels pour s'exprimer ² .	Action d'information à travers des émissions télévisées réalisation de film documentaires, élaboration de modules de formation sur les méfaits de la corruption, etc...
3.	Détection	Mise en place d'un dispositif institutionnel et de coordination	L'un des principaux axes de la stratégie de lutte contre la corruption du pays est la facilitation de la saisine de la justice par les corps de contrôle. De ce fait, l'Etat a procédé à la clarification des attributions des principaux organes de contrôles (Cour des Comptes, de l'Inspection Générale de l'Etat et de l'Inspection générale des Finances). Pour être en conformité avec la réglementation, ces derniers sont tenus de transmettre au parquet toutes les infractions identifiées durant l'exercice ou à l'occasion de leurs missions ¹⁵ .	- La Cour des Comptes, l'IGE et l'IGF ont restitué au trésor public en 2005 et 2016, un montant de 4 557 808 661 MRO. - Transmission à la justice de dossiers pour un montant équivalent à 12 156 402 076 MRO. - Entre 2017 et 2018, transmission de 10 dossiers à la justice pour un montant de 2 108 955 312 UM par l'IGE3. - Renforcement du rôle et des capacités de l'IGE (rattachement direct à la présidence de la république en 2022).

¹⁵ J.O 1440F du 30.06.2019; (2) Stratégie de lutte contre la corruption ; (3) Rapport de l'Observatoire Mauritanien de lutte contre la corruption

Tableau 2: Initiatives non-réalisées

#	Domaine	Critère	Initiatives	Résultat
1.	Prévention	Administration ouverte et transparente	Adoption de la loi sur la déclaration du patrimoine qui rend obligatoire la déclaration du patrimoine pour le Président de la République, le Premier Ministre, les membres du Gouvernement, certains titulaires de mandats électifs et les fonctionnaires de l'Etat ; ainsi que l'obligation de communication à la commission pour la transparence financière de la vie publique de toutes les modifications substantielles de leur patrimoine.	• A ce jour aucune déclaration n'a été rendue publique comme le précise le dernier rapport de l'observatoire de lutte contre la corruption. • On note également l'absence de publication de rapport sur l'état d'application de la loi. • On note également que la loi sur la transparence financière dans la vie publique comporte des lacunes majeures traitées dans le chapitre suivant « l'analyse de la situation ».
2.	Prévention	Dispositif institutionnel et de coordination	Etablissement en 2017 d'un projet de plan d'action pour la mise en œuvre de la SNLC pour la période 2018-2022.	• L'Observatoire Mauritanien de lutte contre la corruption note la non-exécution du plan d'action compte tenu du fait que sa validation est encore en attente.
3.	Détection	Dispositif institutionnel et de coordination	Adoption en 2014 d'un décret instituant la mise en place d'un comité de suivi et d'évaluation composé de représentants du gouvernement, du secteur privé et de la société civile, dont le rôle est d'assurer le fonctionnement du dispositif de suivi et d'évaluation de la stratégie de lutte contre la corruption élaborée en 2010.	• A ce jour on note l'absence de la mise en place de ce comité.

¹⁶ Stratégie nationale de lutte contre la corruption, Note de l'Observatoire Mauritanien de lutte contre la corruption,

II. Analyse de la situation de la lutte contre la corruption en Mauritanie

La situation de la lutte contre la corruption en Mauritanie est présentée par domaine avec des critères associés. Cinq domaines que sont la prévention, la détection, la répression, les politiques et stratégies, ainsi que la bonne gouvernance sont analysés suivants différents critères comme suit.

Figure 14: Domaines d'analyse de la situation de la lutte contre la corruption et les critères associés

1. Prévention		2. Détection		3. Répression	
1.1	Administration ouverte et transparente	2.1	Contrôle efficace	3.1	Cadre réglementaire de sanction
	Implication des parties prenantes nationales		Formalisation de cadre de contrôles		Formalisation des sanctions
	Accessibilité du public aux informations d'ordre public		Facilité d'exécution et niveau de conformité		Pouvoir de dissuasion des sanctions
1.2	Procédures administratives efficaces	2.2	Procédures de dénonciation applicables		Application des sanctions
	Formalisation des procédures		Formalisation des procédures de dénonciation		
	Facilité d'exécution des procédures		Facilité d'exécution des procédures de dénonciation		
	Revue et mise à jour des procédures	2.3	Digitalisation de la dénonciation		
1.3	Digitalisation des procédures administratives		Existence d'une plateforme		
	Usage du digital comme instrument de LC		Sécurisation de la plateforme		
1.4	Education et formation (culture de valeurs)	2.4	Mesures de protection robustes		
	Etat de la culture de valeurs		Existence de mesures de protection		
	Développement de la culture de valeurs		Robustesse des mesures de protection		
1.5	Communication, Information et Sensibilisation	2.5	Communication, Information et Sensibilisation		
	Sensibilisation de toutes les parties prenantes		Sensibilisation de toutes les parties prenantes		
	Pertinence de la communication et des informations		Pertinence de la communication et des informations		
1.6	Incitations positives	2.6	Investigation efficace		
	Existence d'incitations positives		Formalisation d'un cadre d'investigation efficace		
	Pertinence des incitations positives		Facilité d'investigation		
1.7	Cadre réglementaire	2.7	Cadre réglementaire		
4. Politique et stratégie					
5. Bonne gouvernance					

L'analyse a identifié dix problématiques majeures perturbant les efforts de la Mauritanie en matière de lutte contre la corruption.

Figure 15: Problématiques majeures perturbant les efforts de la Mauritanie en matière de lutte contre la corruption

PRINCIPALES PROBLÉMATIQUES ET CONTRAINTES			
1	Opacité de l'administration publique	5	Contrôle peu efficace
1.1	Implication mineure de la Société civile, des citoyens et du secteur privé dans la vie publique	5.1	Système de contrôle et d'audit formalisé et opérationnel mais perfectible
1.2	Information de l'administration publique peu accessible	5.2	Faible niveau de conformité aux procédures et normes en vigueur
2	Procédures et normes administratives peu efficaces	6	Dispositif de dénonciation et de protection insuffisante
2.1	Insuffisance de formalisation des procédures	6.1	Cadre de dénonciation peu opérationnel
2.2	Lourdeur, complexité et opacité des procédures	6.2	Mesure de protection des dénonciateurs insuffisantes
2.3	Faible capacité de développement des procédures/normes	7	Faible niveau de poursuite et d'investigation
3	Digital très peu exploité dans l'administration publique	7.1	Dispositif d'investigation peu outillé sur l'enquête approfondie
3.1	Compétences des RH non-alignés à l'usage du digital	7.2	Absence de fermeté du cadre d'investigation
3.2	Lourdeur dans l'exécution des projets digitalisation	8	Faible capacité de dissuasion du dispositif de sanction
4	Absence de motivation à lutter contre la corruption	8.1	Dispositions de sanction limitées voire absentes selon le cas
4.1	Manque d'incitations positives	9	Cadre réglementaire globalement inopérant
4.2	Insuffisance de culture de valeurs avec une prédominance du népotisme et du favoritisme	9.1	Faible niveau d'application la réglementation en général sur la prévention, la détection, et surtout les sanctions
4.3	Faible sensibilisation au niveau national et communication insuffisante autour des mécanismes de LC	10	Volonté politique non-encore aboutie
		10.1	Insuffisance de clarté de la stratégie et faible implémentation de la stratégie de LC

Criticité de la problématique ■ Faible ■ Moyenne ■ Elevée

1. Prévention

La problématique « Opacité de l'administration publique » se traduit par l'implication mineure de la Société civile, des citoyens et du secteur privé dans la vie publique, ainsi que la faible accessibilité à l'information de l'administration publique.

1.1. Administration ouverte et transparente

Tableau 3: Problématique - Opacité de l'administration publique¹⁷

#	Sous critère évalué	Analyse de l'existant
1	Implication des parties prenantes nationales (Prise d'opinion et suggestion des citoyens, société civile, entreprises, partenaires)	Prise d'opinion irrégulière des parties prenantes. L'opinion des parties prenantes nationales sur l'administration publique est entendue par le pouvoir public mais de manière irrégulière. L'enquête de perception de la corruption réalisée en 2009 par le PNUD serait la seule existante à date. Cependant, il est important de noter que la SNLC de 2010 a pris en compte les enseignements de l'enquête de perception réalisée en prélude. Faible consultation des parties prenantes dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et stratégies. Certaines parties prenantes ne sont pas suffisamment engagées dans les initiatives de lutte contre la corruption, notamment la société civile et le secteur privé. +50% de la population (citoyens, entreprises et fonctionnaires) avait estimé en 2009 que la société civile est peu engagée dans la lutte contre la corruption. En effet, l'évaluation du système de Marchés Publics en 2021 a également ressorti que la société civile n'est pas active dans la promotion de la transparence et l'intégrité.
2	Accessibilité du public aux informations de l'administration publique	Faible accessibilité du public aux informations d'ordre public dans les secteurs essentiels. L'évaluation de la performance de la gestion des finances publiques en 2020 a relevé le faible accès du public aux informations budgétaires. En outre, il a été relevé que le peu de données rendues publiques sont peu compréhensibles par tous et difficilement exploitables ; notamment pour les journalistes qui, n'étant pas formés à décrypter ces chiffres, seraient confrontés à ces difficultés lors de leurs investigations.

La problématique « Procédures et normes administratives peu efficaces » se traduit par l'insuffisance de formalisation des procédures ; la lourdeur, la complexité et l'opacité des procédures ; et la faible capacité de développement des procédures et normes.

1.2. Mise en œuvre des procédures administratives efficaces

Tableau 4: Problématique - Procédures et normes administratives peu efficaces¹⁸

#	Sous critère évalué	Analyse de l'existant
1	Formalisation des procédures	Insuffisance de formalisation des procédures. L'administration publique a la culture de formaliser ses procédures. Cependant, dans quelques départements ministériels et services publics, certaines procédures ne sont pas formalisées. En effet, l'évaluation du système des Marchés Publics en 2021 a ressorti l'absence de standardisation en matière d'archivage. Certains manuels de procédures bien

¹⁷ Entretiens et analyse Dalberg ; PNUD, Enquête de perception de la corruption, 2009 ; République Islamique de Mauritanie, Évaluation du Système National des Marchés Publics, 2021 ; République Islamique de Mauritanie, Evaluation de la performance de la gestion des finances publiques de la Mauritanie selon la méthodologie PEFA 2016, 2020

¹⁸ Idem

#	Sous critère évalué	Analyse de l'existant
		qu'existants ne sont pas formellement adoptés et diffusés ; cas de la passation des Marchés publics.
2	Facilité d'exécution des procédures	Lourdeur, complexité et opacité des procédures. Il a été relevé que certaines procédures sont peu claires et souvent complexes aux usagers ; notamment les procédures judiciaires qui sont en plus très longues. D'autres procédures administratives sont jugées difficilement applicables. En 2009, +75% de la population (citoyens, entreprises et fonctionnaires) avait pointé, la lourdeur et la complexité des procédures administratives comme l'une des causes de la corruption. En 2020, l'évaluation de la performance de la gestion des finances publiques a relevé les retards des rapports d'exécution budgétaire et l'opacité de leurs données. L'évaluation du système de Marchés Publics en 2021 a ressorti le manque d'efficacité des pratiques opérationnelles.
3	Revue et mise à jour des procédures	Faible capacité de développement des procédures administratives. Il n'existe pas de mécanisme de mise en œuvre des recommandations issues du contrôle et d'audit. Le code de déontologie des agents publics, par exemple, n'a pas été actualisé depuis 2007 (comme défini dans la convention des Nations Unies). L'évaluation du système des Marchés Publics en 2021 a ressorti l'absence de suivi des recommandations issues des audits externes.

La problématique « Digital très peu exploité au sein de l'administration publique » se traduit par le non-alignement des compétences des RH à l'usage du digital, et la lourdeur dans l'exécution des projets digitalisation.

1.3. Digitalisation des procédures administratives

Tableau 5: Problématique - Digital très peu exploité au sein de l'administration publique¹⁹

#	Sous critère évalué	Analyse de l'existant
1	Usage du digital comme instrument de lutte contre la corruption	Très faible usage des TIC et compétences des RH (ressources humaines) non-alignées à l'usage du digital. L'évaluation de l'usage du digital au sein de l'administration publique en 2010 a mentionné que l'usage des TIC restait très faible. Cette évaluation a ressorti qu'il est urgent de renforcer les compétences technologiques et de développer les compétences spécifiques des agents afin d'intégrer avec bénéfice les technologies de l'information. Lourdeur dans l'exécution des projets digitalisation. En 2020, certains projets de digitalisation des procédures administratives prévus étaient en cours notamment la passation de marchés, le système d'information intégré de la douane SYDONIA, le système « TEHLIL » de gestion de la délivrance des permis fonciers, le logiciel de préparation des lois de finances « TAHDIR ». Cependant, en 2021, la passation des marchés par voie électronique n'était pas encore effective. Infrastructure numérique défaillant. L'évaluation antécédente à l'agenda numérique 2022-2025 a ressorti que l'infrastructure numérique n'est pas alignée aux besoins de développement de l'administration, notamment une qualité de service des réseaux Télécom et une couverture des réseaux mobiles 4G à améliorer. En outre, il est noté que la Mauritanie reste en deçà de la moyenne des pays comparables en termes d'administration numérique. Le secteur privé du numérique est essentiellement composé d'opérateurs Télécom limités au niveau des services numériques ; en plus d'un niveau d'adoption du numérique faible au sein des entreprises et de l'administration.

¹⁹ Idem

La problématique « Absence de motivation à lutter contre la corruption » se traduit par le manque d'incitations positives, l'insuffisance de culture de valeurs avec une prédominance du népotisme et du favoritisme, ainsi que la faible sensibilisation au niveau national et communication insuffisante autour des mécanismes de lutte contre la corruption.

1.4. Education et formation (culture de valeurs)

Tableau 6: Problématique - Absence de motivation à lutter contre la corruption, volet éducation et formation²⁰

#	Sous critère évalué	Analyse de l'existant
1	Etat de la culture de valeurs	Culture insuffisante des valeurs telles que l'éthique, l'intégrité et la responsabilité. La population mauritanienne a connaissance des enjeux de la corruption ; en effet +90% de la population sondée (citoyens, entreprises et fonctionnaires) avait estimé en 2009 que la corruption est grave et est à éliminer. Cependant, une part non négligeable de cette population perçoit la corruption comme une façon de vivre acceptée, notamment les présents intéressés perçus comme bonne pratique et non comme facteur de corruption. En effet, ~20% de ladite population avait estimé que lorsqu'un agent public prend de l'argent ou des cadeaux dans le but de fournir un service, cela n'est pas considéré comme une corruption. Développement du favoritisme communautaire au détriment de la méritocratie. De bonnes valeurs telles que la solidarité, la fraternité conduisent souvent à la tolérance de la corruption, voire aux actes de corruptions. Il est ressorti que les mœurs et la culture de manière générale ne semble pas condamner certains actes avérés de corruption.
2	Développement de la culture de valeurs (formations obligatoires, culture sociale)	Culture de valeurs plus théorique que pratique. La culture de valeurs existe bien plus de manière théorique en Mauritanie. En effet, un code déontologique existe au sein de l'administration publique visant la promotion de la transparence, l'impartialité et l'intégrité. Mais, cette promotion des valeurs n'est pas suffisamment intégrée au fonctionnement des administrations (notamment à travers l'évaluation du comportement, l'audit relatif au respect des normes déontologiques). +10% des entreprises et fonctionnaires avaient estimé que la perte de valeurs est la seconde cause de la corruption. En outre, +65% de la population (citoyens, entreprises et fonctionnaires) a pointé l'absence de la culture du mérite comme l'une des causes de la corruption. Faible conduite du changement. Il est relevé par exemple que la déclaration de patrimoine n'est pas encore ancrée dans les traditions. Les acteurs concernés conçoivent peu cette procédure comme une obligation ou un acte civique. Insuffisance de formation sur les valeurs d'intégrité et d'éthique. L'évaluation de l'attribution des Marchés Publics a ressorti en 2021 qu'il n'existe pas de formation adéquate en matière d'éthique et de déontologie. Quelques formations seraient dispensées en collaboration avec les partenaires techniques. Cependant, même si elles existent, elles sont jugées insuffisantes étant au profit d'un nombre limité de parties prenantes de la société, de l'administration publique et des forces de sécurité. Il est relevé que certains agents publics manquent de formation et méconnaissent les enjeux et l'importance des mesures de lutte contre la corruption.

²⁰ Idem

1.5. Communication, Information et Sensibilisation

Tableau 7: Problématique - Absence de motivation à lutter contre la corruption, volet communication, information et sensibilisation²¹

#	Sous critère évalué	Analyse de l'existant
1 & 2	Sensibilisation et pertinence de la communication et des informations	Faible sensibilisation des parties prenantes nationales. Il est relevé que la sensibilisation en matière de lutte contre la corruption est très limitée. Manque de communication et de vulgarisation de messages clés autour des mécanismes mis en place pour la lutte contre la corruption.

1.6. Incitations positives

Tableau 8: Problématique - Absence de motivation à lutter contre la corruption, volet incitations positives

#	Sous critère évalué	Analyse de l'existant
1	Existence d'incitations positives au refus de corrompre et d'être corrompu	Manque d'incitations positives. Il a été relevé que les incitations positives ne sont pas développées au sein de l'administration publique et de la société de manière large telles que les récompenses aux fonctionnaires modèle d'intégrité, les augmentations ou primes de salaire, etc.
2	Pertinence des incitations positives au refus de corrompre et d'être corrompu	Rémunération insatisfaisante des agents au sein de l'administration publique. Il a été relevé que les agents publics ne bénéficient d'une rémunération suffisante dans un environnement à forte pression sociale. +75% de la population (citoyens, entreprises et fonctionnaires) a pointé le bas niveau des salaires des agents publics et l'appât du gain comme des causes de la corruption.

La problématique « Cadre réglementaire globalement inopérant » se traduit par le faible niveau d'application la réglementation sur la prévention.

1.7. Cadre réglementaire de prévention

Tableau 9: Problématique - Cadre réglementaire globalement inopérant, volet prévention²²

#	Sous critère évalué	Analyse de l'existant
1	Formalisation	Cadre réglementaire applicable à la prévention insuffisante notamment sur le conflit d'intérêts ou l'incompatibilité de fonctions. Procédures limitées. Certaines procédures sont limitées et ne s'appliquent pas à l'ensemble des acteurs de l'administration publique. La cadre réglementaire sur la déclaration de patrimoine ne prend pas en compte suffisamment ou explicitement (i) la déclaration préalable d'intérêts; (ii) la culture de la probité et de reddition des comptes insufflée par les plus hautes instances; (iii) les éléments de procédures (notification et communication avec les assujettis, délais de réponse, formalités de demande de délai supplémentaire et conditions d'octroi, le droit à l'assistance ainsi que le caractère contradictoire et écrit de la procédure) au niveau de la loi; (iv) le traitement des déclarations (validation de la déclaration et instruction du dossier de l'assujetti); (v) la publication des rapports de la Commission; (vi) la déclaration de patrimoine comme un préalable à la nomination ou à la prise de fonction pour les

²¹ Entretiens et analyse Dalberg ; PNUD, Enquête de perception de la corruption, 2009

²² Idem

#	Sous critère évalué	Analyse de l'existant
		hauts postes; (vii) les sanctions à appliquer; (viii) les assujettis à élargir notamment à d'autres postes critiques (exemple : les Parlementaires).
2	Application du cadre réglementaire	Faible application du cadre réglementaire existant notamment les dispositions relatives à la déclaration du patrimoine.

2. Détection

La problématique « Contrôle peu efficace » se traduit par le système de contrôle et d'audit formalisé et opérationnel mais perfectible, et le faible niveau de conformité aux procédures et normes en vigueur.

2.1. Contrôle efficace

Tableau 10: Problématique - Contrôle peu efficace²³

#	Sous critère évalué	Analyse de l'existant
1	Formalisation de cadre de contrôles	Système de contrôle et d'audit formalisé et opérationnel mais perfectible. Les contrôles et audits sont réalisés par les organes dédiés au sein de l'administration publique. Cependant, il a été relevé une insuffisance de suivi des recommandations issues du contrôle et de l'audit. La cartographie des risques contribuant à anticiper sur des points d'entrées éventuelles de la corruption est manquante pour plusieurs départements ministériels ; situation qui impacte fortement la qualité des contrôles et audits réguliers.
2	Facilité d'exécution et niveau de conformité	Faible niveau de conformité aux procédures et normes en vigueur. L'évaluation du système de Marchés Publics ressort (i) l'existence de confusions, contradictions et déviations par rapport à la Loi portant Code des Marchés Publics entraînant la non-application des principes de la Loi et des difficultés d'interprétation des différents textes ; (ii) la faible efficacité des contrôles et audits, ainsi que des mesures d'éthique et de lutte contre la corruption. L'évaluation de la performance de la gestion des finances publiques relève (i) l'absence d'approbation par le Conseil des ministres des enveloppes budgétaires communiquées aux ministères et Institutions au début du processus de préparation du budget ; (ii) l'irrégularité des rapports d'exécution suivant le format de la nomenclature budgétaire.

La problématique « Dispositif de dénonciation et de protection insuffisante » se traduit par le cadre de dénonciation peu opérationnel, et la mesure de protection des dénonciateurs insuffisantes.

2.2. Procédures de dénonciation applicables

Tableau 11: Problématique - Dispositif de dénonciation et de protection insuffisante, volet des procédures²⁴

#	Sous critère évalué	Analyse de l'existant
1	Formalisation des procédures de dénonciation	Carence de procédure de dénonciation formalisée et diffusée au sein de toutes les administrations (publiques et privée) et accessible à la population. Il est ressorti qu'aucune procédure de dénonciation des cas de corruption n'est formellement définie et alignée aux standards internationaux. La procédure, même si elle existe, est méconnue des administrations publique et privée, ainsi que de la population. Seul

²³ Entretiens et analyse Dalberg ; PNUD, Enquête de perception de la corruption, 2009 ; République Islamique de Mauritanie, Évaluation du Système National des Marchés Publics, 2021

²⁴ Idem

#	Sous critère évalué	Analyse de l'existant
		25% de la population (citoyens, entreprises et fonctionnaires) ont déclaré connaître la procédure de dénonciation.
2	Facilité d'exécution des procédures de dénonciation	Procédure de dénonciation peu pertinente. Le système de dénonciation mis en place est jugé peu, voire inefficace. Moins de 45% de la population (citoyens, entreprises et fonctionnaires) a estimé le système en place influençait la dénonciation des cas de corruption. Faible niveau de réception de plaintes et opposition aux poursuites des incriminés. Les plaintes sont très peu reçues. Lorsque le peu de plaintes reçues est signalé pour investigation et poursuivi en justice, cela fait l'objet de plusieurs soulèvements des parties prenantes telles que la société civile, les journalistes, la communauté sociale (citoyens). Les soulèvements, en faveur des incriminés, entraînent très souvent leur libération qui est source de joie, célébration et de réjouissance.

2.3. Digitalisation de la dénonciation

Tableau 12: Problématique - Dispositif de dénonciation et de protection insuffisante, volet de la digitalisation²⁵

#	Sous critère évalué	Analyse de l'existant
1	Existence d'une plateforme de dénonciation	Manque de portail web ou plateforme dédiée aux plaintes ou dénonciation des cas de corruption. Seulement 25% des fonctionnaires ont déclaré en 2009 avoir connaissance d'un bureau chargé de recevoir les plaintes dénonçant des cas de corruption. Un système permettant de collecter les dénonciations serait opérationnel. Le système de dénonciation même s'il existe est peu connu des administrations publique et privée, ainsi que de la population. L'évaluation du système des Marchés Publics a ressorti en 2021 l'inexistence de système de signalement des pratiques interdites ou des comportements contraires à l'éthique dans les Marchés Publics.
2	Sécurisation de la plateforme de dénonciation et des données du dénonciateur	Manque de plateformes de dénonciation sécurisées. L'évaluation du système des Marchés Publics en 2021 a ressorti qu'il n'existe pas de système sûr, accessible, et garantissant la confidentialité pour le signalement public des cas de fraude, corruption ou d'autres pratiques interdites ou de comportements contraires à l'éthique.

2.4. Mesures de protection robustes

Tableau 13: Problématique - Dispositif de dénonciation et de protection insuffisante, volet des mesures de protection²⁶

#	Sous critère évalué	Analyse de l'existant
1	Existence de mesures de protection des dénonciateurs	Existence de mesures de protection assez pertinentes et alignées aux standards. Il a été observé que la loi relative à la lutte contre la corruption prévoit une protection spéciale aux dénonciateurs, aux témoins, aux experts, aux victimes et à leurs proches.
2	Robustesse des mesures de protection des dénonciateurs	Non application du cadre réglementaire relatif à la protection des dénonciateurs. Il est relevé que le décret relatif à la protection des dénonciateurs reste inopérant à date.

²⁵ Entretiens et analyse Dalberg ; CNUCC, Examen de l'application de la Convention des Nations Unies contre la corruption, 2017 ; République Islamique de Mauritanie, Évaluation du Système National des Marchés Publics, 2021

²⁶ Idem

#	Sous critère évalué	Analyse de l'existant
		Mesure de protection des dénonciateurs insuffisantes. L'examen de la CNUCC a ressorti en 2017 que le dispositif de dénonciation en place ne prévoit pas de dispositions réglementaires relatives à la protection des personnes qui coopèrent avec les services de détection, notamment l'immunité de poursuite et l'allègement de la peine aux personnes qui coopèrent de manière substantielle avec les autorités au cours de leurs enquêtes.

2.5. Communication, Information et Sensibilisation

Tableau 14: Problématique - Dispositif de dénonciation et de protection insuffisante, volet communication, information et sensibilisation ²⁷

#	Sous critère évalué	Analyse de l'existant
1 & 2	Sensibilisation et pertinence de la communication et des informations	Faible sensibilisation des parties prenantes nationales. Il est relevé que la sensibilisation en matière de lutte contre la corruption est très limitée. Manque de communication et de vulgarisation de messages clés autour des mécanismes mis en place pour la lutte contre la corruption.

2.6. Investigation efficace

Tableau 15: Problématique - Dispositif de dénonciation et de protection insuffisante, volet investigation efficace ²⁸

#	Sous critère évalué	Analyse de l'existant
1	Formalisation d'un cadre d'investigation efficace	Existence d'un cadre d'investigation qui organise la procédure et les méthodes d'investigation et qui relève des compétences des organes de contrôles tels que l'IGE, l'IGF et la Cour des Comptes.
2	Facilité d'investigation	Dispositif d'investigation peu outillé sur l'enquête approfondie. Peu d'investigations sont menées autour des scandales révélés. Les équipes éprouvent des difficultés à fournir des preuves probantes faute de ressources humaines qualifiées et suffisantes. Bien que libres de dénoncer la corruption, les journalistes n'arrivent pas mener les investigations pouvant renforcer leurs dénonciations qui sont très souvent des opinions. Absence de fermeté du cadre d'investigation. Il a été relevé que des dénonciations sont restées sans investigation ou poursuite judiciaire ; souvent en raison de la pression sociale.

La problématique « Cadre réglementaire globalement inopérant » se traduit par le faible niveau d'application la réglementation sur la détection.

²⁷ Idem

²⁸ Idem

2.7. Cadre réglementaire de détection

Tableau 16: Problématique - Cadre réglementaire globalement inopérant, volet détection²⁹

#	Sous critère évalué	Analyse de l'existant
1	Formalisation d'un cadre réglementaire	Cadre réglementaire relatif à la dénonciation et l'investigation formalisée notamment la loi relative à la lutte contre la corruption intégrant les mesures de protection des dénonciateurs et personnes connexes.
2	Application du cadre réglementaire	Faible application du cadre réglementaire existant notamment les dispositions relatives à la protection des dénonciateurs (non-opérationnel).

3. Répression

La problématique « Faible capacité de dissuasion du dispositif de sanction et cadre réglementaire globalement inopérant » se traduit par des dispositions de sanction limitées voire absentes selon le cas et le faible niveau d'application la réglementation sur la prévention.

Tableau 17: Problématique - Faible capacité de dissuasion du dispositif de sanction et cadre réglementaire globalement inopérant, volet sanction³⁰

#	Sous critère évalué	Analyse de l'existant
1	Formalisation de sanctions	Dispositions de sanction limitées voire absentes selon le cas. La loi relative à la lutte contre la corruption prévoit des sanctions applicables de différents acteurs nationaux (agent public ou privé, citoyen) et internationaux. Cependant, les dispositions prévues sont insuffisantes. L'examen de la CNUCC a mis en évidence en 2017 que la loi relative à la lutte contre la corruption ne mentionne pas les agents d'institution ou organisation publique étrangère, la rétention continue relative au blanchiment d'argent et au financement du terrorisme. Par ailleurs, il a été relevé que le décret d'application de la loi 2016 relative à la lutte contre les crimes économiques et financiers n'a pas encore été formalisée et pose un problème d'application de la loi. Diffusion limitée de sanctions dans certains secteurs. Le code de déontologie applicables aux agents publics ne mentionne aucune sanction disciplinaire en cas d'infraction. Il n'existe pas de code similaire applicable au secteur privé et aux citoyens. Manque de sanction relative au conflit d'intérêt notamment observé dans le cadre du processus de passation des Marchés Publics et au niveau de la Cour des Comptes.
2	Pouvoir de dissuasion des sanctions	Sanctions prévues pertinentes mais insuffisantes. Il est prévu de fortes amendes qui confèrent un coût onéreux aux actes de corruption. Les sanctions étant appliquées devraient permettre de dissuader la corruption et encourager la dénonciation. Cependant, la loi relative à la lutte contre la corruption prévoit peu de sanctions civiles et disciplinaires.
3	Application des sanctions	Faible application de l'arsenal juridique et non application des sanctions prévues. La loi relative à la lutte contre la corruption a permis de renforcer les sanctions contre la corruption mais elle n'est pas pleinement appliquée. ~80% de la population (citoyens, entreprises et fonctionnaires) avait identifié en 2009 l'impunité des acteurs de corruption comme l'une des causes de la corruption.

²⁹ Idem

³⁰ Entretiens et analyse Dalberg ; PNUD, Enquête de perception de la corruption, 2009 ; République Islamique de Mauritanie, Évaluation du Système National des Marchés Publics, 2021

4. Politiques et stratégies

La problématique « Volonté politique non-encore aboutie » se traduit par l'insuffisance de clarté de la stratégie et la faible implémentation de la stratégie de LC.

4.1. Pertinence

Tableau 18: Problématique - Volonté politique non-encore aboutie, critère de la pertinence³¹

#	Sous critère évalué	Analyse de l'existant
1	Approche méthodologique	Prise en compte de la situation de la corruption au niveau national et des enseignements des enquêtes et analyses relatives à la lutte contre la corruption comme base de la SNLC en 2010 Approche peu participative. Il est ressorti que la société civile et le secteur privé n'ont pas été suffisamment impliqués dans l'élaboration de la SNLC en 2010.
2	Cadre stratégique	Cadre stratégique peu explicite. La SNLC 2010 identifie les valeurs qu'elle tend à promouvoir notamment l'éthique, l'intégrité et la responsabilité. Cependant, elle ne présente pas explicitement la vision, l'horizon de temps de mise en œuvre et les orientations stratégiques. La stratégie met cependant l'accent sur des objectifs généraux peu structurés autour des axes stratégiques qui s'en suivent. Stratégie insuffisamment affichée et partagée à toutes les parties prenantes afin de les engager activement au déploiement. Quelques parties prenantes ont déclaré avoir participé à l'atelier de partage de la stratégie. Cependant, la part des parties prenantes peu informée de la stratégie s'avère plus importante.
3	Déclinaison de la stratégie	Axes stratégiques définis mais peu orientés sur des résultats et soutenus par des objectifs SMART. 4 axes stratégiques ont été définis notamment (i) la communication et de sensibilisation, (ii) la prévention, (iii) la sanction et (iv) la coopération internationale. Cependant, les objectifs stratégiques sont difficilement identifiables et certains objectifs étant disséminés à travers le document de stratégie. Les objectifs stratégiques manquent de structure et d'indicateurs clés. Manque de visibilité sur les facteurs clés de succès nécessaire de maîtriser pour une stratégie opérationnellement efficace. La stratégie de 2010 ne présente pas les facteurs clés de succès de manière explicite.
4	Cadre d'opérationnalisation	Manque de plan d'action explicitant les programmes et les projets; avec un accent précis sur la priorité des différents programmes/projets et pour chaque projet sur les actions à mener, les objectifs adressés et les indicateurs de performance. Dispositif de mise en œuvre et de S&E1 défini mais peu clair sur l'architecture organisationnelle des entités en charge et faiblement opérationnel notamment l'Observatoire Mauritanien de la corruption et le comité de suivi.
5	Budgétisation et plan financier	Manque de visibilité sur les ressources à mobiliser à travers une évaluation financière objectivement claire du plan d'actions Manque de visibilité sur les sources de financement fiables et le plan de financement de la SNLC.

³¹ Entretiens et analyse Dalberg ; PNUD, Enquête de perception de la corruption, 2009 ; République Islamique de Mauritanie, Stratégie de lutte contre la corruption, 2010

4.2. Dispositif de mise en œuvre

Tableau 19: Problématique - Volonté politique non-encore aboutie, volet du dispositif de mise en œuvre ³²

#	Sous critère évalué	Analyse de l'existant
1	Processus	Manque de formalisation et faible opérationnalisation du processus de mise en œuvre propre à l'implémentation d'une stratégie permettant de normer et uniformiser le pilotage et la coordination, l'exécution des projets, le suivi-évaluation, la communication (intégrant la gestion et la conduite du changement).
2	Ressources financières	Ressources financières insuffisantes à la mise en œuvre de la SNLC. Il est relevé que le manque de moyens financiers a été un frein à l'opérationnalisation de la SNLC élaborée en 2010.

4.3. Réalisation, résultats et difficultés

Tableau 20: Problématique - Volonté politique non-encore aboutie, volet réalisation, résultats et difficultés ³³

#	Sous critère évalué	Analyse de l'existant
1	Réalisation et résultats	Faible implémentation de la SNLC élaborée en 2010. Aucun plan d'action n'a été partagé afin d'apprécier les réalisations prévues. Il a relevé que deux plans d'actions se seraient succédés entre 2013 et 2017 mais sans mise en œuvre apparente. En outre, il ressort que le taux de réalisation estimé serait inférieur à 10% des réalisations prévues. En effet, ce constat pourrait se justifier de la manière suivante : Sur les objectifs généraux identifiés Objectif 1 : La SNLC 2010 entendait « renforcer les pouvoirs et l'efficacité des autorités de contrôle et du pouvoir judiciaire et valoriser le rôle clef pour le Parlement en tant qu'entité chargée du contrôle des dépenses publiques ». Cependant, le système de contrôle et d'audit est perfectible à plusieurs niveaux primordiaux notamment le suivi post contrôle. Le cadre judiciaire est peu opérationnel sur les activités de contrôle et sur la lutte contre la corruption en général. Objectif 2 : La SNLC entendait aussi conférer à la société civile la possibilité de s'exprimer, de formuler des avis et d'engager des actions auprès des autorités et de la justice. Alors qu'il est remonté que les actions de la société civile sont limitées et peu efficaces. Sur les axes stratégiques Axe 1 : information et sensibilisation. Cet axe semble être le moins abouti. L'information à ce jour serait peu accessible au public et la sensibilisation peu développée. Cet axe prévoyait la responsabilisation des médias et de la société civile dans la sensibilisation et l'information. Une initiative peu réalisée vu que les journalistes et la société civile ont toujours des accès limités aux informations et sont peu engagés. Axe 2 : Prévention. L'initiative d'assainir les procédures de passation des Marchés Publics a connu un succès vu qu'il est noté une amélioration des procédures selon IIAG. Il en est de même pour : (i) la saisine de la justice par les corps de contrôle ; et (ii) la protection des dénonciateurs entérinée par décret. Cependant, l'initiative d'informer la population à travers la publication de documents facilement accessibles sur les travaux de la Cour des Comptes et de l'Inspection Générale d'Etat est faiblement réalisée. A ce jour, ces rapports sont peu accessibles au

³² Idem

³³ Idem

#	Sous critère évalué	Analyse de l'existant
		public d'une part dans leur disponibilité, et d'autre part dans leur compréhension. Il en est de même pour l'instauration de codes de déontologie professionnelle dans les secteurs vulnérables. Le code de déontologie connu à date est celui applicable aux agents publics datant de 2007. Axe 3 : Sanction. La mise en place prévue d'un parquet anti-corruption a bien été réalisée avec en plus la mise en place d'un pôle d'incrimination spécialisée et d'un tribunal compétent. En revanche, l'initiative de renforcer et d'appliquer les dispositions de sanction relatives à la corruption et « rompre avec l'impunité » a été peu réalisée. Selon l'opinion générale des parties prenantes, les dispositions de sanctions sont limitées voire absentes selon les cas, peu diffusées et non-appliquées. Axe 4 : Coopération internationale. Cet axe semble être le plus abouti avec les engagements et appuis internationaux noués par la Mauritanie notamment la constance dans la CNUCC et l'ITIE.
2	Difficultés rencontrées	Instabilité institutionnelle et manque de continuité. Il a été relevé que plusieurs réformes de fonctions institutionnelles se sont succédées et ont entravé la définition d'objectifs stratégiques, ainsi que la continuité stable des actions de la SNLC. Insuffisance de la manifestation de la volonté politique, de l'engagement de toutes les parties prenantes nationales et de la fermeté dans l'application des actions prévues

4.4. Dispositif de gouvernance

Tableau 21: Problématique - Volonté politique non-encore aboutie, volet dispositif de gouvernance ³⁴

#	Sous critère évalué	Analyse de l'existant
1	Budgétisation et plan financier	Existence d'organes clés ayant des attributions connexes à la prévention et à la lutte contre la corruption. Il s'agit notamment de l'Inspection Générale d'Etat, l'Inspection Générale des Finances, la Cour des Comptes, le parquet et le Tribunal compétent en matière d'infractions relatives à la corruption. Mise en place partielle des organes de coordination et de suivi de la SNLC. Deux organes étaient prévus par la SNLC de 2010 : l'Observatoire Mauritanien de Lutte Contre la Corruption et le comité de suivi et d'évaluation de la stratégie. L'observatoire a bien été mis en place ; mais ne remplit pas totalement sa fonction de coordination de la SNLC. Le comité de suivi et évaluation de la stratégie n'est pas encore fonctionnel et ce malgré la promulgation du décret portant création du comité en 2014.
	Pertinence des attributions de chaque organe	Les attributions de chacun des organes sont peu claires. Il est noté une faiblesse d'ordre juridique pour certains acteurs limitant leurs actions pour la mise en application de leurs attributions. C'est le cas de la Cour des Comptes qui n'a effectué aucun jugement des comptes publics à cause d'un problème juridique (inexistence d'une loi d'apurement). En outre, il est noté qu'il existe un second observatoire (Observatoire National de la Gabegie et de la lutte contre la corruption) et dont les attributions se chevaucheraient avec celles du premier.
3	Efficacité de la collaboration entre les organes impliqués dans la	Faible coordination des acteurs et centralisation insuffisante des actions de la prévention et de la lutte contre la corruption. Le constat est que, pour la majorité des acteurs identifiés, il existe une certaine collaboration, qui reste cependant informelle et peu efficace. A titre d'exemple, nous avons l'IGE et l'IGF qui

³⁴ Idem

#	Sous critère évalué	Analyse de l'existant
	lutte contre la corruption	représentent les principaux organes de contrôle qui n'ont pas de vision claire sur les activités (calendrier) de l'un et l'autre. De plus, nous notons l'existence de deux observatoires de lutte contre la corruption disposant des mêmes attributions mais dont les interactions sont rares.

III. Analyse des secteurs exposés et identification des foyers de corruption

Le ciblage des secteurs et fonctions les plus exposés résulte de trois principaux filtres basés sur des hypothèses clés. Puis les secteurs et fonctions identifiés sont stratifiés suivant 2 critères : (i) la fréquence à laquelle les secteurs et fonction sont mentionnés comme étant les plus exposés à travers la revue documentaire et les entretiens réalisés avec les parties prenantes clés ; et (ii) la dépense publique qui donne un aperçu des investissements et des charges de fonctionnement supportés par l'Etat dans les secteurs.

Tableau 22: principaux filtres d'analyse des secteurs et fonctions exposés à la corruption

#	Filtres de l'analyse	Hypothèses clés
1	Revue documentaire	Les travaux antérieurs (recherches, études, ...) mettent en évidence des secteurs fortement exposés à la corruption
2	Entretiens avec les parties prenantes clés	Les acteurs des institutions mauritaniennes et de l'administration ont une perception sectorielle de la corruption
3	Importance de la dépense publique	Les poches de dépenses publiques les plus importantes sont celles qui renferment les opportunités de corruption les plus importantes notamment au regard des flux financiers souvent très denses à gérer par les départements ministériels, et des interventions humaines importantes

Les secteurs et fonctions sont présentés suivant trois strates de plus à moins exposés.

Tableau 23: Critère d'évaluation et de stratification des secteurs et fonctions des plus aux moins exposés à la corruption

Strate 1	Strate 2	Strate 3	Strate 4	Non évalué
Les secteurs ont été identifiés comme les plus exposés à plus de 50% . Ce qui correspond aux fréquences de ciblage ou dépenses publiques les plus élevées	Les secteurs ont été identifiés comme les plus exposés à plus de 30% . Ce qui correspond aux fréquences de ciblage ou dépenses publiques moyennes	Les secteurs ont été identifiés comme les plus exposés à plus de 20% . Ce qui correspond aux fréquences de ciblage ou dépenses publiques les plus faibles	Les secteurs ont été identifiés comme les plus exposés à moins de 20% . Ce qui correspond aux fréquences de ciblage ou dépenses publiques négligeables	Aucune donnée

Six secteurs et deux fonctions sont perçus comme étant les plus exposés à la corruption en Mauritanie.³⁵

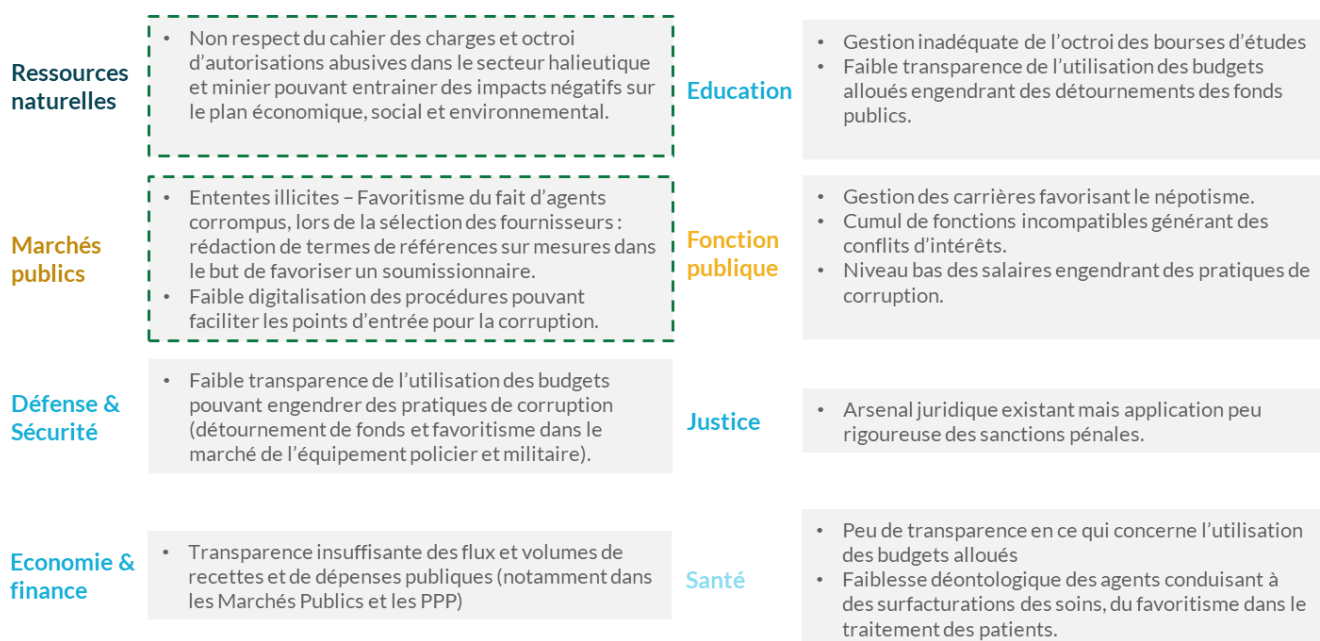
Figure 16: Stratification des secteurs et fonctions exposés



Analyse détaillée dans les diapositives suivantes

L'analyse conjointe de la documentation et des résultats des entretiens avec les parties prenantes clés révèle certains points d'entrée de la corruption et les risques connexes.

Figure 17: Points d'entrée de la corruption et les risques connexes



Analyse détaillée dans les diapositives suivantes

³⁵ Entretiens et analyses Dalberg; PNUD, Enquête de perception de la corruption, 2009; République Islamique de Mauritanie, Stratégie de lutte contre la corruption, 2010; CODESRIA, Etat de la gouvernance en Afrique de l'Ouest : Mauritanie, 2011; Sherpa, La corruption en Mauritanie, un gigantesque système d'évaporation, 2017; Groupe de la Banque Africaine de Développement, Perspectives Économiques en Afrique 2018; République Islamique de Mauritanie, Rapport sur les opérations financières de l'Etat, 2015

La corruption crée des barrières d'entrée dans le secteur des ressources naturelles et réduit la compétitivité des entreprises.

Criticité du risque ■ Faible ■ Moyenne ■ Elevée

Tableau 24: Foyers de la corruption dans les ressources naturelles

 Ressources naturelles		Risque	Description risque
#	Quelques macro-processus clés		
1	Attribution des autorisations	■	Il existe un risque important de corruption lors de l'attribution des autorisations dans le secteur des ressources naturelles. Les entreprises peuvent obtenir un traitement préférentiel (détermination du périmètre d'exploitation, de la cadence de production, des obligations d'ordre environnemental, des exonérations d'impôts) en versant des pots de vin.
2	Phase d'exploitation	■	La phase d'exploitation est également sujette à des risques de corruption. Le cahier de charges présenté lors de la phase d'attribution des autorisations peut être préalablement faussé ou non respecté compte tenu d'une collusion en amont entre les agents publics et les entreprises. Le secteur des ressources naturelles étant un important pourvoyeur de ressources, un non-respect du cahier des charges entraînent des effets néfastes sur l'économie du pays (faible rentabilité, fuites des capitaux, déclarations inexactes sur les quantités extraites), mais aussi sur l'environnement (utilisation de substances illicites pouvant entraîner l'empoisonnement des populations et des animaux, déforestation).
3	Paiements des taxes et redevances	■	Des failles au niveau de la réglementation ainsi qu'un manque de transparence sur les types de recettes à déclarer par les gouvernements et les entreprises constituent un important point d'entrée de la corruption.

La corruption engendre des déperditions à plusieurs niveaux de l'économie, à mesure que les fonds circulent.

Tableau 25: Foyers de la corruption dans l'économie & finance

 Economie & finance (finance, douanes, impôts)		Risque	Description risque
#	Quelques macro-processus clés		
1	Législation - exonération fiscale	■	Des exonérations fiscales et d'incitations à l'investissement sont illégalement attribuées par des législateurs corrompus via des pots de vin, du trafic d'influence.

 Economie & finance (finance, douanes, impôts)		Risque	Description risque
#	Quelques macro-processus clés		
2	Recouvrement par l'administration fiscale, parafiscale et douanière	Soustraction à l'impôt	Des arrangements s'effectuent entre l'administrateur fiscal corrompu et le contribuable pour se soustraire à l'impôt via des pots de vin, du trafic d'influence.
3	Dépense publique	Approbation de dépenses fictives	Des poches de corruption se retrouvent au niveau de toutes les branches de dépenses des ressources financières publiques à travers la surfacturation, le détournement de fond.

La corruption dans le secteur de la défense crée un manque de confiance vis-à-vis des autorités et expose le pays à l'insécurité

Tableau 26: Foyers de la corruption dans la défense & sécurité

 Défense & Sécurité		Risque	Description risque
#	Quelques macro-processus clés		
1	Recrutement et nomination	Trafic dans le recrutement et les nominations	Des poches de corruption se situent au niveau de la nomination des hauts cadres des Armées par le biais de favoritisme ou par trafic d'influence; de même pour les recrutements dans les corps d'armée notamment les concours d'entrée.
2	Contrôles routiers	Développement des raquettes	Plusieurs pots de vin et trafics d'influence sont réalisés sur les axes routiers et des abus faits à la population.

La corruption détruit la crédibilité des institutions juridiques.

Tableau 27: Foyers de la corruption dans la justice

 Justice		Risque	Description risque
#	Quelques macro-processus clés		
1	Recrutement par voie de concours / Nomination des magistrats	Admission via versement de pots de vin et trafic d'influence	Le processus de recrutement des juges est réalisé sur la base d'admission au concours de stage professionnel et de nomination. Au cours la nomination définitive qui suit l'admission au stage professionnel, le jury peut être corrompu via des pots de vin ou du trafic d'influence. De même pour les agents au sein du Ministère de la Justice impliqués dans les affectations des juges dans les juridictions qui sont corruptibles via du trafic d'influence. Une fois affectés dans leurs cours respectives, les juges se heurtent à la corruption à toutes les étapes de l'exercice de leur fonction notamment aux

#	Quelques macro-processus clés	Risque	Description risque
			procès juridiques et à la délivrance des verdicts ainsi que les sanctions.
2	Législation	Corruption de députés via des pots de vin pour acheter des votes Alignement des députés sur la position de leurs partis et groupe d'intérêts	La justice se compose de 2 types de pouvoirs, le législatif et le judiciaire. Le pouvoir législatif est du ressort de l'Assemblée Nationale en charge du vote des lois. Ces votes constituent une poche de corruption dans le processus lié aux députés corrompus qui peuvent monnayer leur vote pour l'élection de la loi cible. De plus, les députés peuvent également aligner leurs votes en fonction de la position de leurs partis ou groupes d'intérêt sans considération des impératifs de lutte contre la corruption.
3	Enquêtes et poursuites judiciaires	Corruption des forces de l'ordre via pots de vin ou du Trafic d'influence pour contourner le système judiciaire	Les forces de l'ordre sont des acteurs clés du système judiciaire. Leur rôle étant la conduite d'enquête dès la prise de connaissance d'une infraction ou d'un crime afin d'assister le procureur durant l'instruction du dossier en justice. Les enquêtes menées peuvent constituer une porte d'entrée à la corruption si par exemple des représentants des forces de l'ordre corrompus bâclent les investigations ou détruisent de leur propre chef des preuves incriminantes. A noter également que les représentants des forces de l'ordre peuvent être influencés par leur hiérarchie dans des dossiers pour des raisons politiques.

La corruption met en péril le système éducatif et nuit à la formation du capital humain.

Tableau 28: Foyers de la corruption dans l'éducation

#	Quelques macro-processus clés	Risque	Description risque
1	Concours, examen et octroi des bourses	Achat des concours et bourses via pots de vin	Les universités et grandes écoles présentent de nombreuses poches de corruption, notamment au niveau des admissions, de la distribution des bourses et de l'évaluation des performances des étudiants. Quant à la branche de l'éducation de base, les grandes poches de corruption se situent au niveau des examens à grand tirage et de l'évaluation des performances des élèves. Le recrutement des enseignants, l'évaluation de leur performance et leur carrière professionnelle (promotion) constituent des poches de corruption. La dernière grande branche est celle de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, qui présente des poches de corruption au niveau de l'admission dans les écoles de formation professionnelle ainsi qu'au niveau de l'évaluation des performances. De nombreuses poches de corruption se situent aussi au niveau de l'accès à l'emploi pour les étudiants en fin d'études.

#	Quelques macro-processus clés	Risque	Description risque
2	Processus de budgétisation et de gestion administrative et financière	Détournement de fonds	Une première poche de corruption identifiable est liée aux processus des budgets, y compris les aides et appuis au développement mis à la disposition des Ministères, et concerne les détournements de fonds. La seconde poche de corruption se traduit par le favoritisme dans l'attribution des marchés relative à la création d'infrastructures de formation. Les structures sous tutelle des Ministères cachent également des poches de corruption au niveau de leur gestion administrative et budgétaire.

La corruption accroît les coûts, érode l'efficacité, l'équité et la qualité des services médicaux.

Tableau 29: Foyers de la corruption dans la santé

#	Quelques macro-processus clés	Risque	Description risque
1	Approvisionnement en médicaments et consommables pharmaceutiques	Favoritisme dans le choix des fournisseurs	Les spécifications et les termes de référence peuvent être manipulés pour favoriser les fournisseurs.
		Corruption des responsables des achats par les fournisseurs	Les fournisseurs peuvent corrompre ou accorder des faveurs aux responsables des achats pour obtenir un avantage dans le cadre d'un appel d'offres.
		Achats injustifiés de médicaments	L'achat de certains médicaments peut se faire sans raison médicale ou d'analyse de la demande justifiable.
		Analyse erronée de la demande	Identification non optimale des besoins de la population en termes de soins.
		Détournement de fonds	Détournement, malversation ou utilisation abusive des fonds de santé à des fins privées.
2	Stockage	Falsification des prix des médicaments	Prix élevés/exiger des prix plus élevés pour les produits
3	Distribution	Mauvaise facturation	Falsification des factures désignant un écoulement virtuel des médicaments
4	Prestation de soins	Pots de vin	Pots-de-vin, faveurs ou paiements informels pour accéder aux soins
		Biais de perception du niveau de corruption	Pénurie des médicaments entraînant la suspension de la gratuité de certains soins
		Favoritisme dans le traitement des patients	Abus de pouvoir dans la sélection des patients ou la distribution d'équipements et de fournitures médicales

#	Quelques macro-processus clés	Risque	Description risque
		Mauvaise supervision du système de gratuité	Inexistence d'outils nécessaires à la supervision de la gestion des soins subventionnés dans les structures publiques

La corruption discrédite l'administration publique et met à mal toutes les réformes entamées.

Tableau 30: Foyers de la corruption dans les marchés publics

#	Quelques macro-processus clés	Risque	Description risque
1	Evaluation des besoins	Surestimation de la quantité ou du coût	L'autorité qui émet définit son besoin, décide de l'acquisition à réaliser et la budgétise. Les agents corrompus peuvent manipuler le système en gonflant artificiellement les besoins et en faussant délibérément les coûts estimés.
2	Conception des appels d'offres	Manipulation des Termes de références	Les offres rédigées intègrent le cahier des charges ainsi que toutes les conditions qui s'appliquent aux normes de qualité et de sécurité. Le risque de corruption existe lorsque le cahier des charges est rédigé afin de favoriser ou désavantager certains fournisseurs, si les critères de sélection ou d'attribution manquent de clartés ou si des procédures non concurrentielles (par exemple une situation d'urgence exagérée) sont invoquées sans motif valable.
3	Attribution des marchés	Usage de faux et vice de procédures	Les agents publics corrompus peuvent fausser la procédure de diverses manières: en définissant des critères d'évaluation qui favorisent un fournisseur; en ne respectant pas pleinement la procédure de publication de l'appel d'offres (bénéficiant ainsi aux initiés ou à ceux qui ont précédemment remporté des marchés similaires); en sollicitant des offres réputées inférieures à celle d'un prestataire favorisé; en acceptant des propositions tardives; en rejetant des propositions légitimes; ou en prenant des décisions partiales lors de la phase d'évaluation.
4	Exécution du contrat	Manque de fermeté et de rigueur dans la supervision et le contrôle de l'exécution des contrats	Lors de la phase d'exécution du contrat, le soumissionnaire choisi est tenu de fournir les biens et services convenus en respectant les conditions et le calendrier définis dans le contrat. Cependant, il est du ressort de l'autorité contractante (ministère, collectivité locale) de superviser l'exécution du contrat. A noter que cet aspect de la procédure n'est pas toujours étroitement contrôlé. Il existe un risque de corruption lorsque les fournisseurs qui ont été avantagés n'ont pas d'obligation de rendre des comptes; ou si l'utilisation de produits de qualité inférieure est passée sous silence; ou encore si un soumissionnaire et un agent chargé du contrôle se rendent coupable de corruption en s'entendant sur une augmentation des prix ou une modification du cahier des charges.

Marchés publics

#	Quelques macro-processus clés	Risque	Description risque
5	Partenariat Public Privé	Absence de mise en compétition dans le processus de traitement des candidatures spontanées	Les candidatures spontanées sont effectuées par une entreprise privée (et/ou un consortium d'entreprises privées) auprès d'une autorité publique afin de réaliser des travaux ou prestations contribuant au service public. En règle générale, le marché ayant fait l'objet de candidature spontanée doit être publié afin de mettre en concurrence d'autres prestataires, ce afin de garantir la transparence du processus. A noter qu'une marge de préférence est souvent octroyée à l'entité ayant soumis la candidature spontanée lors de la sélection. Il existe un risque de corruption lorsqu'une entente directe est conclue directement avec l'entité ayant soumis la candidature spontanée, sans publication au préalable d'un avis d'appel d'offres.

La corruption dégrade la qualité du capital humain et fissurent l'engagement des équipes.

Tableau 31: Foyers de la corruption dans la fonction publique

Fonction publique

#	Quelques macro-processus clés	Risque	Description risque
1	Préparation du budget dédiée à l'administration publique	Surévaluation des besoins	Le risque de corruption peut se situer lors de la phase de préparation du budget. Les agents corrompus effectuent une surévaluation du budget et détournent ainsi les fonds publics au moment de l'exécution des activités.
2	Gestion administrative et financière	Favoritisme dans la nomination Détournement de fonds	Des poches de corruption peuvent exister lorsque des cadres corrompus usent de leur influence afin de favoriser telle ou telle nomination. Des risques sont non moins négligeables lors du processus de gestion financière. Les agents publics peuvent utiliser leur autorité en vue d'inclure de fonctionnaires fictifs par exemple, afin de détourner des pensions.
3	Recrutement des fonctionnaires	Pots de vin et favoritisme dans le processus de recrutement Trafic d'influence	Il est noté que les critères de nomination, voire certains processus de recrutement, ne sont pas transparents. Des risques de corruption peuvent être identifiés au niveau du processus de recrutement et de gestion des futurs fonctionnaires. D'abord, au niveau du recrutement par voie de concours, la corruption se traduit par des pots de vin, le trafic d'influence des candidats à l'endroit des organisateurs de ces concours. Ensuite, au niveau de la phase de gestion des fonctionnaires, le favoritisme et le trafic d'influence sont observés lors de l'étape d'affectation du contrôle administratif aux seins des différents ministères et lors de la promotion à des postes hiérarchiquement supérieurs. Enfin, au niveau de la gestion de la retraite, des agents sont corrompus afin de rester dans le système après la retraite.

IV. Cartographie de l'écosystème de lutte contre la corruption en Mauritanie

1. Cartographie des structures et institutions dans la lutte contre la corruption

Les acteurs en charge de la prévention et la lutte contre la corruption sont de diverses structures³⁶. Au-delà des directives clés des Nations Unies, de l'Union Africaine, des dispositions institutionnelles ont été adoptées en Mauritanie afin de mettre en place un cadre capable de répondre efficacement aux besoins et exigences de gouvernance et de lutte contre la corruption. Les structures et initiatives majeures au niveau national sont listées ci-dessous en fonction de leur typologie d'appartenance.

Figure 18: Ecosystème de lutte contre la corruption en Mauritanie

Institutions et structures publiques	• Cour des Comptes • Inspection Générale d'Etat (IGE) • Inspection Générale des Finances (IGF) • Autorité de régulation des Marchés Publics (ARMP) • Commission Nationale de Contrôle des Marchés Publics (CNCMP) • Ministère des Affaires économiques et de la Promotion des Secteurs productifs • Ministère de la Justice • Ministère des Finances • Ministère de la Fonction Publique et du Travail • Unité Mauritanienne d'Enquêtes Financières (UMEF) • Commission pour la transparence financière de la vie publique • Tribunal compétent en matière d'infractions relatives à la corruption • Pole du parquet et d'instruction du Tribunal • Direction Centrale de Lutte Contre la Criminalité Economique • Office de Gestion des Biens Gelés, Saisis et Confisqués et du Recouvrement des Avoirs Criminels (OGRAC)
Représentation nationale de structures et d'initiatives régionales	• PNUD • FMI • BAD • ONU • UA
Structures indépendantes et initiatives privées	• Alliance nationale de lutte contre la corruption • Observatoire Mauritanien des droits de l'homme et de la démocratie • Observatoire Mauritanien de Lutte Contre la Corruption • Observatoire National de Lutte contre la Gabegie et la Corruption • Initiative de Transparence des Industries Extractives (ITIE)

Les acteurs nationaux mènent des actions avec différents niveaux d'intervention.

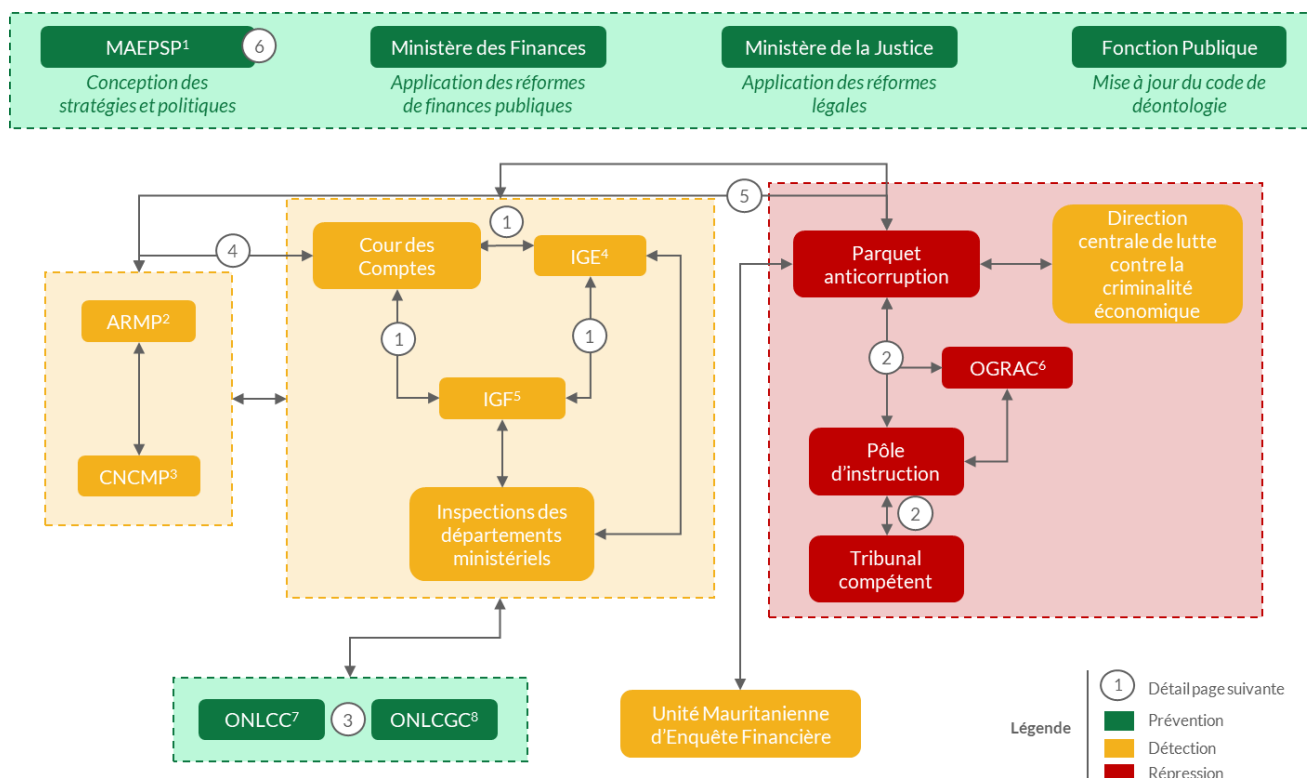
Tableau 32: Cartographie des interventions des structures de lutte contre la corruption en Mauritanie

Nom de l'entité	PREVENTION	DéTECTION	RÉPRESSION		
			Civil	Administrative	Pénale
Parlement	✓	✓			
Ministère des Affaires économiques et de la Promotion des Secteurs productifs	✓				
Ministère des Finances	✓				
Ministère de la Justice		✓			✓
Fonction Publique	✓				
Autorité de Régulation des Marchés Publics	✓	✓		✓	

³⁶ Liste non exhaustive de parties prenantes

Nom de l'entité	PREVENTION	DéTECTION	RÉPRESSION		
			Civil	Administrative	Pénale
Commission Nationale de Contrôle des Marchés Publics	✓	✓			
Cour des Comptes	✓	✓		✓	
Inspection Générale d'Etat		✓		✓	
Inspection Générale des Finances		✓		✓	
Inspections des départements ministériels		✓			
Parquet anticorruption					✓
Tribunal compétent en matière d'infractions relatives à la corruption					✓
Pôle du parquet et d'instruction du tribunal					✓
Office de Gestion des Biens Gelés, Saisis et Confisqués et du Recouvrement des Avoirs Criminels (OGRAC)			✓		
Direction Centrale de Lutte Contre la Criminalité Economique		✓			
Unité Mauritanienne d'Enquête financière		✓			
Observatoire Mauritanien de Lutte Contre la Corruption	✓	✓			
Observatoire National de Lutte Contre la Gabegie et la Corruption	✓				
Commission pour la transparence financière de la vie publique	✓				

Figure 19: Schéma d'interaction des principaux acteurs impliqués dans la prévention et la lutte contre la corruption en Mauritanie³⁷



³⁷ ¹MAEPSP Ministère des Affaires Economiques et de la Promotion des Secteurs Productifs ; ²AMRP : Autorité de régulation des Marchés Publics ; ³Commission Nationale de Contrôle des Marchés Publics ; ⁴IGE: Inspection Générale d'Etat ; ⁵IGF: Inspection Générale des Finances ; ⁶OGRAC: Office de Gestion des Biens Gelés, Saisis et Confisqués et du Recouvrement des Avoirs Criminels ; ⁷Observatoire Mauritanien de Lutte Contre la Corruption ; ⁸Observatoire Nationale de Lutte Contre la Gabegie et la Corruption

2. Diagnostic de la coordination des principaux acteurs impliqués dans la prévention et la lutte contre la corruption en Mauritanie

Figure 20: Revue des interventions des principaux acteurs impliqués dans la prévention et la lutte contre la corruption en Mauritanie³⁸

	1 IGE- IGF- Cour des Comptes	2 Parquet- Pôle d’instruction Tribunal compétent	3 Observatoire Mauritanien de Lutte Contre la Corruption
Points forts	- Révision de la réglementation permettant à l’IGE, l’IGF et la Cour des Comptes la saisine directe du parquet pour toutes les infractions de corruption. - Diffusion des rapports de la Cour des Comptes et des autres organes de contrôles sur leurs sites web.	Séparation adéquate des fonctions (Le Pôle d’instruction et le Parquet en charge respectivement de l’instruction et de la poursuite des dossiers de corruption; Le Tribunal compétent en matière d’infraction relative à la corruption en charge du jugement et la sanction.	- L’observatoire fait partie du dispositif de lutte contre la corruption mis en place dans le cadre de la mise en œuvre et du suivi-évaluation de la SNLC*. - Collaboration discontinuée avec l’IGE, l’IGF et la Cour des Comptes.
Limites	Manque de mutualisation et de formalisation de la collaboration entre ces corps de contrôles (Cas de l’IGE et de l’IGF qui n’ont pas de vision claire sur les activités l’un de l’autre) Vide juridique due à l’absence de la loi d’apurement	Lourdeur administrative au niveau du parquet et du tribunal. Depuis la création du tribunal une dizaine de dossiers ont été instruits mais nous n’avons aucune connaissance des jugements/ sanctions prononcées	Insuffisance de formalisation dans la collaboration avec les organes de contrôle/juridique ainsi qu’avec l’ONLCGC**. - Difficulté à monter les dossiers par manque de preuves ou dissuasion Moyen mis à disposition insuffisant

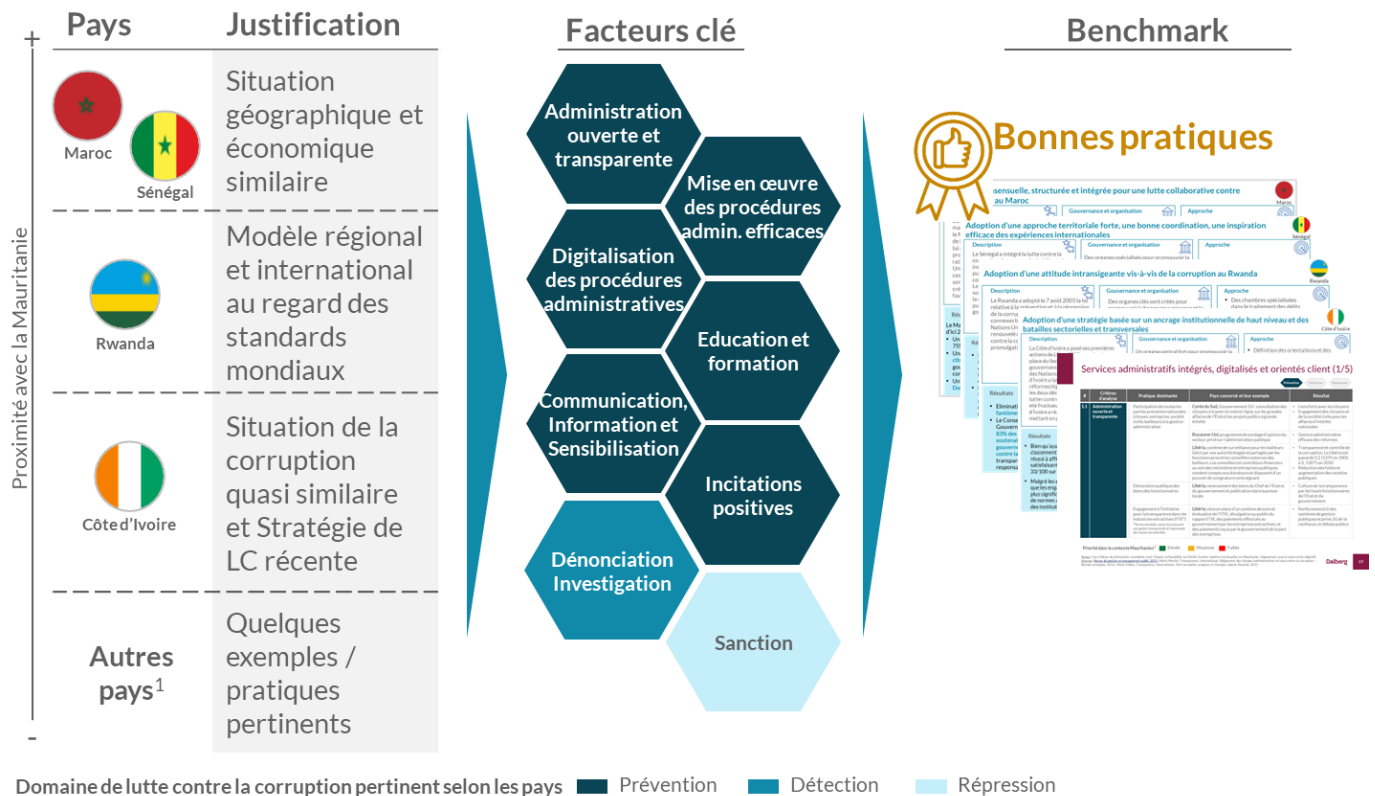
³⁸ (*) Stratégie Nationale de la Lutte contre la Corruption, (**) Observatoire National de Lutte Contre la Corruption

	4 ARMP- Cour des Comptes	5 ARMP- Parquet compétent	6 MAEPSP
Points forts	• Proposition d'action et de recommandation dans le but d'améliorer la transparence lors de l'ensemble du processus de Passation des Marchés. • Transmission de rapport annuel sur la fiabilité et l'efficacité du système de passation des marchés à la Cour des Comptes	• Saisine de la justice par l'Autorité de régulation des Marchés Publics, en cas de détection d'acte de corruption.	• Elaboration et diffusion des stratégies notamment celle en lien avec la prévention et la lutte contre la corruption.
Limites	• En cas de contrôle sur des transactions liées aux Marchés Publics, l'ARMP/ la Cour des Comptes ne disposent pas des attributions nécessaires pour élargir les contrôles sur les comptes d'entreprises privées .	• Indisponibilité des statistiques sur le nombre de dossiers transmis et traités par le Tribunal compétent en matière d'infractions relatives à la corruption.	• Faible coordination et collaboration avec les autres acteurs. • S'assurer de l'appropriation des stratégies mises en œuvre par l'ensemble des acteurs concernés.

V. Benchmarking international des bonnes pratiques

Le panel de benchmark se compose de pays pairs, de pays de référence et de pays d'exemples en politique de la lutte contre la corruption.

Figure 21: Modèle du benchmarking international des bonnes pratiques³⁹



Les pratiques dominantes sont identifiées par domaine et priorisées relativement à la situation de la LC en Mauritanie. L'analyse comparative des pratiques réalisée au sein des différents pays du panel de benchmark ressort des facteurs de succès et des pratiques dominantes. Ces pratiques dominantes sont présentées suivant les domaines de lutte contre la corruption que sont la prévention, la détection, la répression, ainsi que la gouvernance (dispositif institutionnel et de coordination). Chaque domaine comporte différents critères d'analyse comme suit.

Figure 22: Critère d'analyse du benchmarking international des bonnes pratiques

1. Prévention		2. Détection		3. Répression	
1.1	Administration ouverte et transparente (implication des parties prenantes nationales)	2.1	Dispositif de contrôle	3.1	Dispositifs légaux et normes de sanction
1.2	Mise en œuvre des procédures administratives efficaces	2.2	Dispositif de dénonciation	3.2	Dispositif institutionnel et de coordination
1.3	Digitalisation des procédures administratives	2.3	Dispositif d'investigation		
1.4	Education et formation (culture de valeurs)	2.4	Dispositif institutionnel et de coordination		
1.5	Communication, Information et Sensibilisation				
1.6	Incitations positives (amplification du refus de la corruption)				
1.7	Dispositif institutionnel et de coordination				

³⁹ **Notes :** ¹Singapour, Géorgie, Grèce, Portugal, Belgique, Corée du Sud, Monténégro, Libéria, France, Canada, Pays-Bas, Royaume-Uni, Autriche, Etats Unis, Angleterre, Hong Kong, Chili, Malaisie, Ghana, Chine
Sources : <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SP.POP.TOTL> ; Indice de Perception de la Corruption de l'ONG Transparency International, 2020 ; Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption au Maroc, 2016 ; Stratégie nationale de lutte contre la corruption 2020 – 2024 au Sénégal

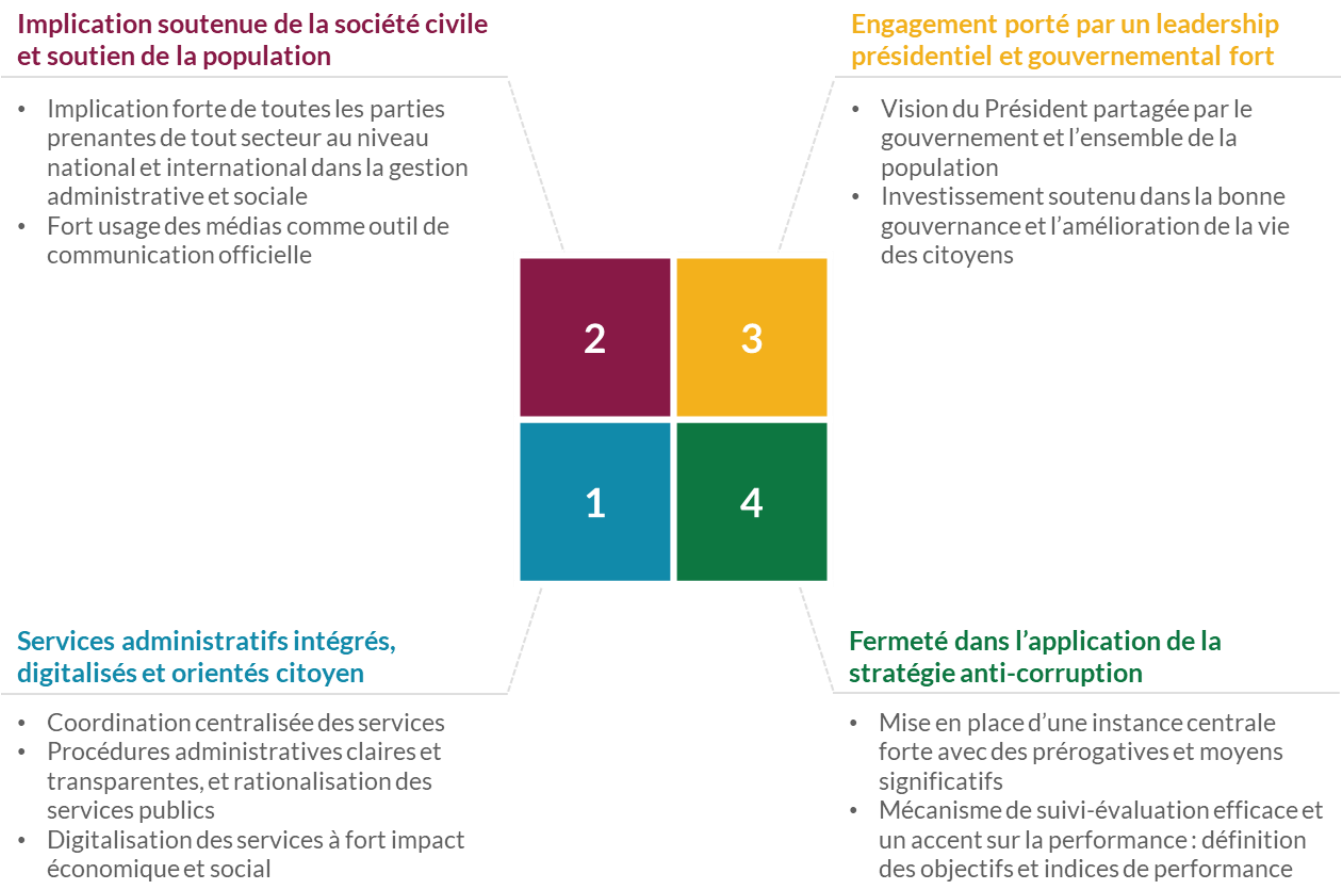
L'applicabilité d'une pratique dominante donnée est évaluée en fonction du niveau de criticité de la situation de la Mauritanie sur le critère d'analyse concerné vis-à-vis de la lutte de la corruption. Cette évaluation se présente sous forme de priorité comme suit.

Figure 23: Grille d'évaluation des pratiques

Elevée	Moyenne	Faible
Implémentation de la pratique primordiale dans le contexte Mauritanien	Implémentation de la pratique pertinente dans le contexte Mauritanien	Implémentation de la pratique peu pertinente dans le contexte Mauritanien

Quatre facteurs ressortent comme déterminants d'un environnement économique et social sans corruption.

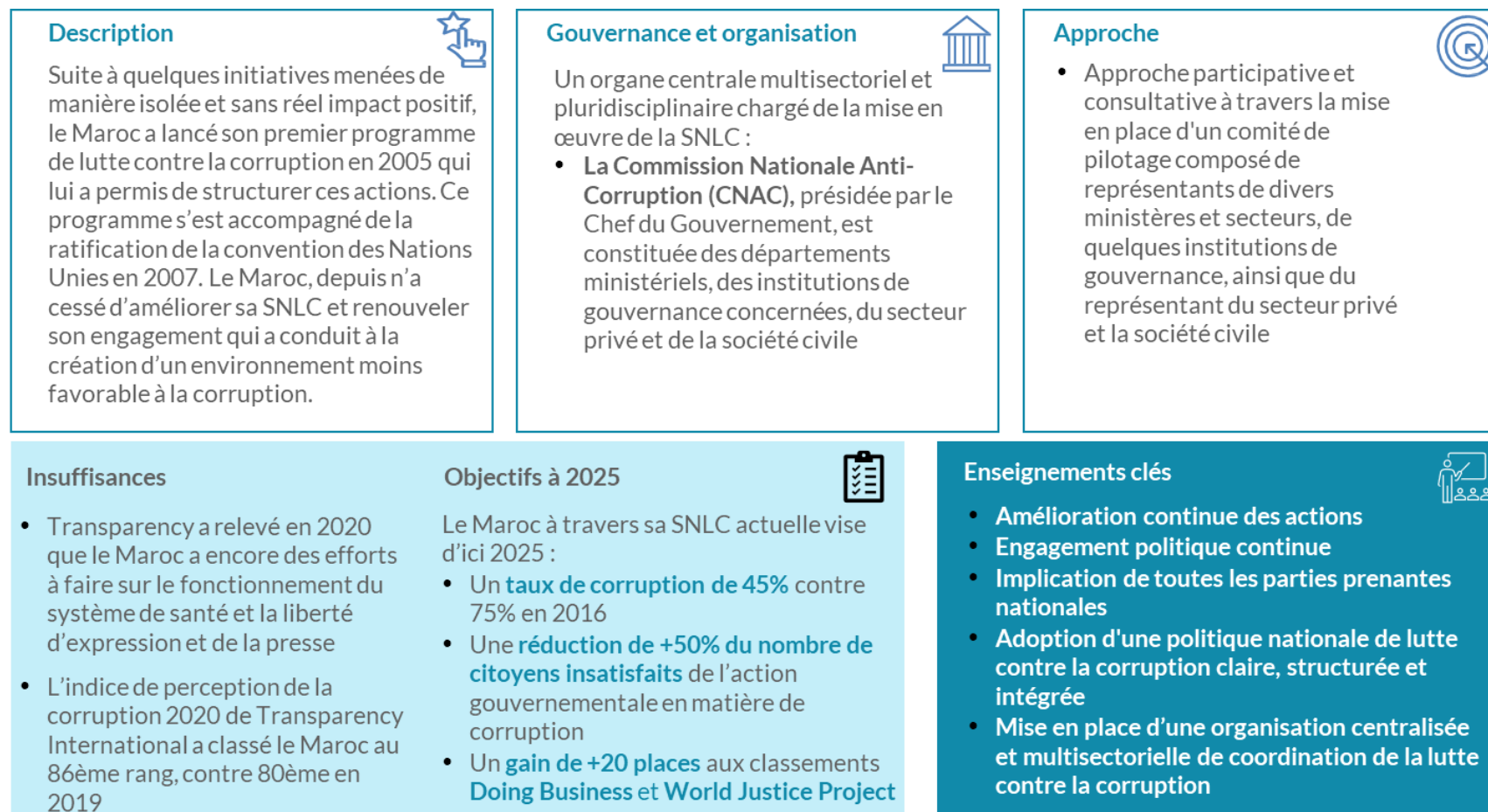
Figure 24: Facteurs déterminants un environnement économique et social sans corruption



1. Principaux enseignements de l'étude de pays pairs

1.1. Etude du cas du Maroc : Une stratégie consensuelle, structurée et intégrée pour une lutte collaborative contre la corruption au Maroc

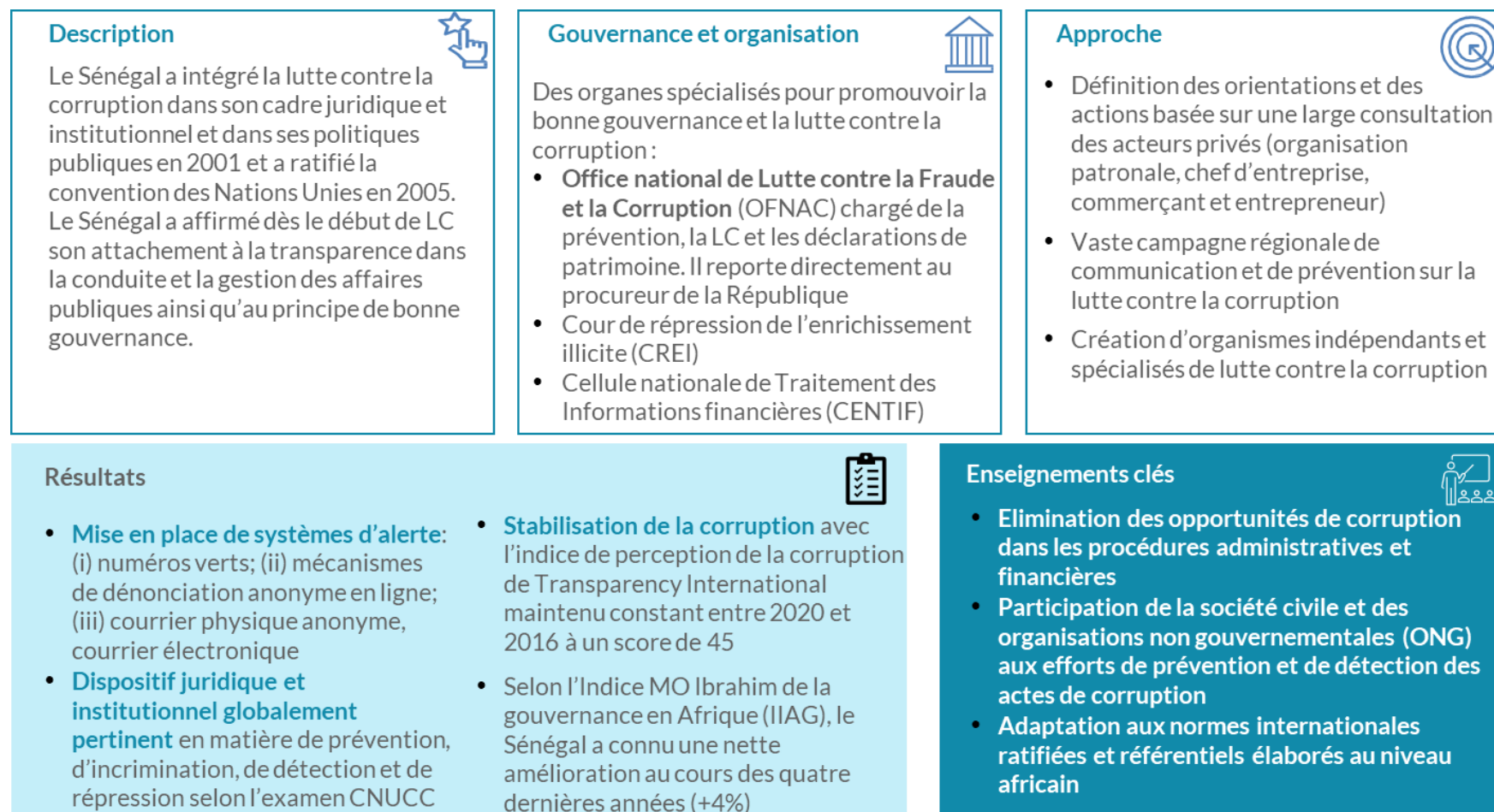
Figure 25: Analyse de la stratégie nationale de lutte contre la corruption du Maroc⁴⁰



⁴⁰ Royaume du Maroc, stratégie nationale globale et intégrée en matière de prévention et de lutte contre la corruption, 2016 ; Indice de Perception de la Corruption de l'ONG Transparency International, 2020

1.2. Etude du cas du Sénégal : L'Adoption d'une approche territoriale forte, une bonne coordination, une inspiration efficace des expériences internationales

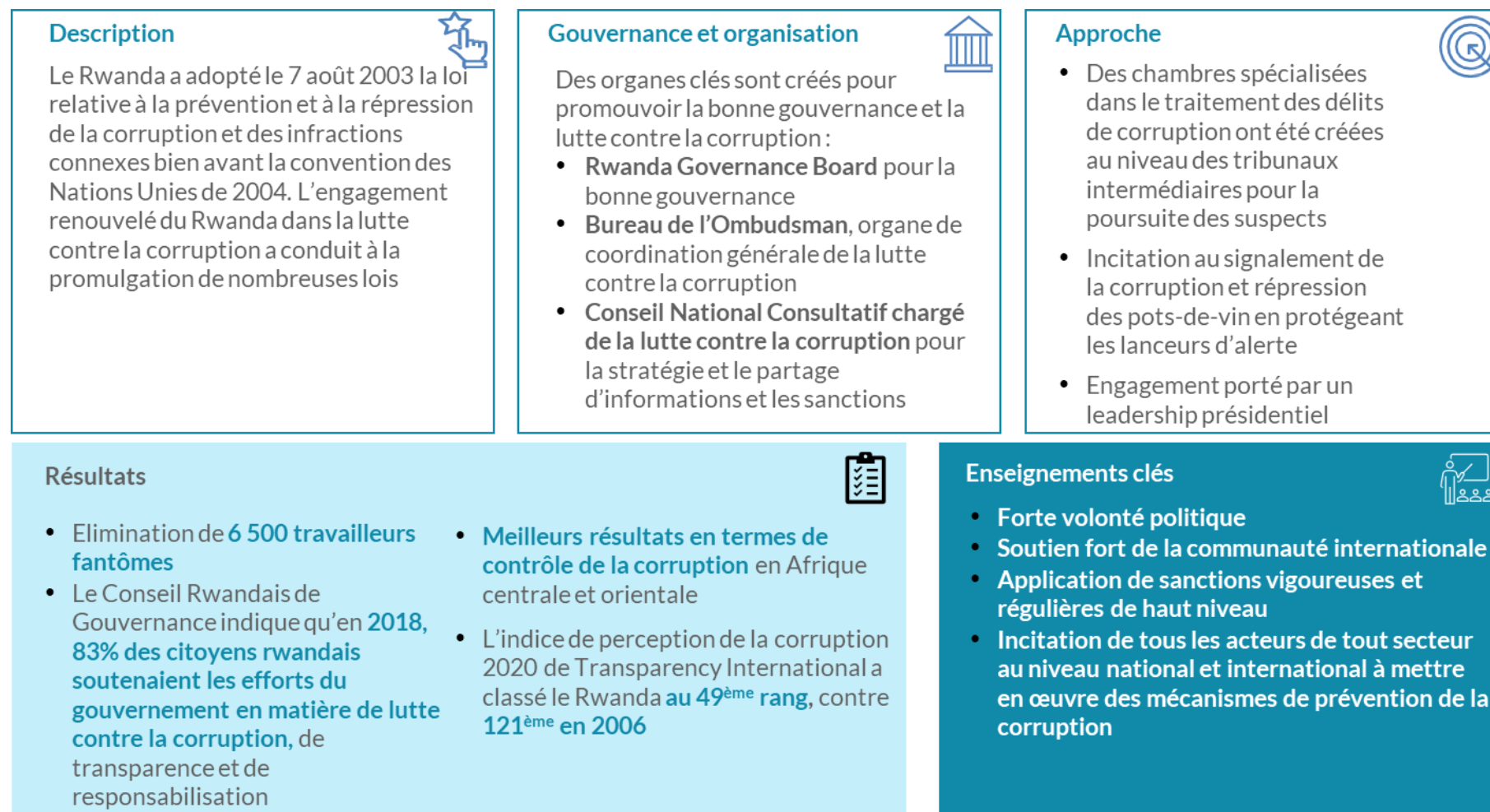
Figure 26: Analyse de la stratégie nationale de lutte contre la corruption du Sénégal⁴¹



⁴¹ République du Sénégal, Stratégie nationale de lutte contre la corruption 2020 - 2024 ; Indice de Perception de la Corruption de l'ONG Transparency International, 2020

1.3. Etude du cas du Rwanda : Un modèle régional et international au regard des standards mondiaux - Adoption d'une attitude intransigeante vis-à-vis de la corruption au Rwanda

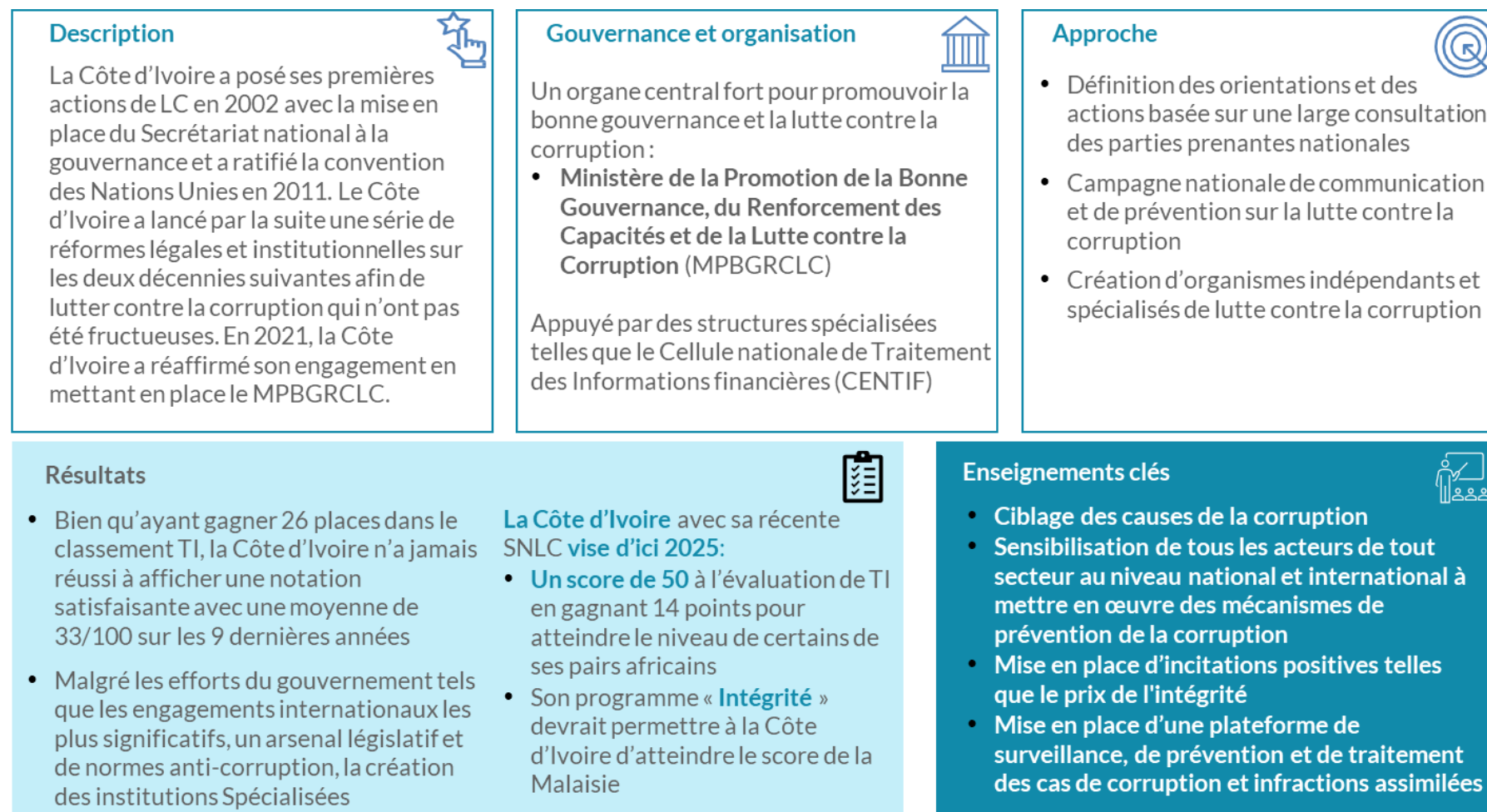
Figure 27: Analyse de la stratégie nationale de lutte contre la corruption du Rwanda⁴²



⁴² Marie Chêne, Anti-corruption progress in Georgia, Liberia, Rwanda, Juillet 2011 ; Indice de Perception de la Corruption de l'ONG Transparency International, 2020

1.4. Etude du cas du Côte d'Ivoire : Une situation similaire à la Mauritanie avec une SNLC récente - Adoption d'une stratégie basée sur un ancrage institutionnelle de haut niveau et des batailles sectorielles et transversales

Figure 28: Analyse de la stratégie nationale de lutte contre la corruption de la Côte d'Ivoire⁴³



⁴³ Analyse Dalberg ; Indice de Perception de la Corruption de l'ONG Transparency International, 2020

PARTIE II : STRATEGIE NATIONALE DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

I. Cinq principes stratégiques

La Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption vise à changer progressivement les comportements et améliorer les dispositifs institutionnels, juridiques et opérationnels qui permettent de prévenir et de lutter efficacement contre la corruption. Cinq principes stratégiques ont été identifiés comme suit :

Figure 29: Principes de la Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption



1. Adhésion & Participation

La Stratégie Nationale nécessite un changement en profondeur du système actuel en termes de prévention et de lutte contre la corruption. Ainsi, il est important de recueillir l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes. Une transformation aussi majeure ne peut en effet se faire dans un climat de méfiance. C'est pourquoi la présente Stratégie Nationale s'est attachée à mettre en place une démarche participative et collaborative.

2. Systèmes & Comportements

Ce deuxième principe permet de clarifier les domaines d'action de la Stratégie Nationale. Il y a en effet deux causes principales qui encouragent la corruption, à savoir les causes systémiques et les causes comportementales.

Les causes systémiques sont des défaillances liées à la gouvernance, à la gestion, aux organisations, aux procédures, aux insuffisances ou aux lacunes du cadre légal, etc. Adresser ces défaillances se fait par le biais de programmes opérationnels comme des réformes, des renforcements de compétences et de capacités, l'amélioration des organes de gouvernance et des procédures, le renforcement des contrôles, etc. Il s'agit essentiellement de mettre en place des actions à destination des institutions.

Les causes comportementales sont quant à elles des défaillances liées à des aspects socio-économiques ou culturels comme la pauvreté, l'analphabétisme, l'acceptation de la corruption, le manque d'intégrité ou d'éthique, etc. Ces causes sont plus complexes et plus longues à adresser. Changer les comportements

nécessite en effet une action permanente, durable et continue dans le temps. Pour lutter contre ces défaillances, il est nécessaire de développer des programmes de formation, d'éducation et de sensibilisation au profit de l'ensemble des acteurs de la société.

3. Opérationnalité

Concevoir une Stratégie Nationale opérationnelle, qui s'appuie sur des programmes clairs, chiffrés déclinés en projets dont la mise en œuvre à court terme doit permettre de montrer des résultats tangibles. La réussite de la Stratégie Nationale repose sur sa mise en œuvre effective et la réalisation des différents projets identifiés. Il est donc nécessaire de concevoir des programmes ambitieux, mais réalisables et dont les résultats sont tangibles.

4. Pérennité

Pour assurer une cadence de réalisation satisfaisante, ainsi que l'atteinte des objectifs visés, il est important de sécuriser les besoins financiers d'une part mais également d'assurer le renforcement de capacités de certaines institutions. La sécurisation de moyens financiers et humains devra permettre d'assurer la pérennité de la Stratégie Nationale et son déploiement dans le temps.

5. Engagement international

Ce dernier principe permet de cibler et de tendre vers une conformité avec les dispositions de la CNUCC et d'autres conventions et accords internationaux en la matière. Les efforts entrepris par le Maroc dans la prévention et la lutte contre la corruption doivent s'inscrire dans le cadre international.

II. Vision stratégique

La définition d'une vision est nécessaire pour identifier la trajectoire de la Stratégie Nationale, communiquer clairement ce que nous désirons atteindre et pour mobiliser et motiver les parties prenantes dans la phase de mise en œuvre notamment. Ainsi, la vision de la Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption est de :

« Renforcer l'intégrité et Réduire significativement la corruption à l'horizon 2030 »

Cette vision est basée sur les valeurs fondamentales qui doivent être appliquées à différents niveaux du gouvernement et de la société :

- **Une société fondée sur l'INTEGRITE et l'ETHIQUE** avec une participation de l'ensemble des composantes de la société à la prévention et à la lutte contre la corruption ;
- Un pays **RESPONSABLE** avec une administration publique efficiente, honnête et inclusive et où une culture de valeurs éthiques l'emporte auprès de la citoyenneté ;
- Une culture de **TRANSPARENCE** effective entre l'Etat et les citoyens, forgée par un système de lutte contre la corruption et des politiques publiques qui garantissent l'équité et la justice sociale.

III. Objectifs stratégiques

La Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption s'attache à poursuivre quatre objectifs stratégiques principaux sur le plan national et sur le plan international.

Figure 30: Objectifs stratégiques



Rétablir la transparence et développer l'intégrité

- Améliorer la perception des citoyens, de la société civile et du secteur privé quant à la volonté du gouvernement de lutter contre la corruption, et à la réduction de la corruption
- Transformer la corruption en un fléau réprouvé socialement et l'intégrité en nouvelle norme sociale
- Créer une relation de confiance avec les citoyens

	2020	2025
Taux de corruption (%)	71	40
Note IPC (/100)	29	40
Perception citoyen de la corruption*	ND	20



Créer un environnement hostile à la corruption

- Renforcer la capacité de détection et d'investigation
- Prononcer et faire appliquer les sanctions afin de réduire le sentiment d'impunité prévalent sur les actes de corruption et d'infraction assimilées
- Plébisciter les comportements intègres/averses à la corruption

	2020	2025
Doing business (/190)	152	132
World Justice Project (/139)	133	103



Engager et renforcer les acteurs

- Mobiliser et responsabiliser les différentes parties prenantes
- Créer la synergie d'actions et mutualiser les efforts des acteurs dans la lutte contre la corruption de manière efficace, informée
- Doter ces acteurs des niveaux adéquats de pouvoir afin de mettre en œuvre les actions de prévention, de détection ou de sanction

	2009	2025
Engagement Gov. (%)**	46	90
Engagement société civ. (%)**	28	90



Protéger les secteurs les plus vulnérables

- Prioriser les initiatives renforçant la prévention dans ces secteurs, notamment avec la formulation de processus simples et clairs et qui pourront être digitalisés

	2020	2025
Taux de corruption sectoriel (%)	ND	40

1. Rétablir la transparence et cultiver l'intégrité

Cet objectif vise à (i) améliorer la perception des citoyens, de la société civile et du secteur privé quant à la volonté du gouvernement de lutter contre la corruption, et à la réduction de la corruption ; (ii) transformer la corruption en un fléau réprouvé socialement et l'intégrité en nouvelle norme sociale ; (iii) créer une relation de confiance avec les citoyens.

2. Créer un environnement hostile à la corruption

Cet objectif implique de (i) renforcer la capacité de détection et d'investigation ; (ii) prononcer et faire appliquer les sanctions afin de réduire le sentiment d'impunité prévalent sur les actes de corruption et d'infraction assimilées ; et (iii) plébisciter les comportements intègres/averses à la corruption.

3. Engager et renforcer les acteurs

Cet objectif tend à (i) mobiliser et responsabiliser les différentes parties prenantes ; (ii) créer la synergie d'actions et mutualiser les efforts des acteurs dans la lutte contre la corruption de manière efficace, informée ; (iii) doter ces acteurs des niveaux adéquats de pouvoir afin de mettre en œuvre les actions de prévention, de détection ou de sanction.

4. Protéger les secteurs les plus vulnérables

Il s'agira de prioriser les initiatives renforçant la prévention dans ces secteurs, notamment avec la formulation de processus simples et clairs et qui pourront être digitalisés.

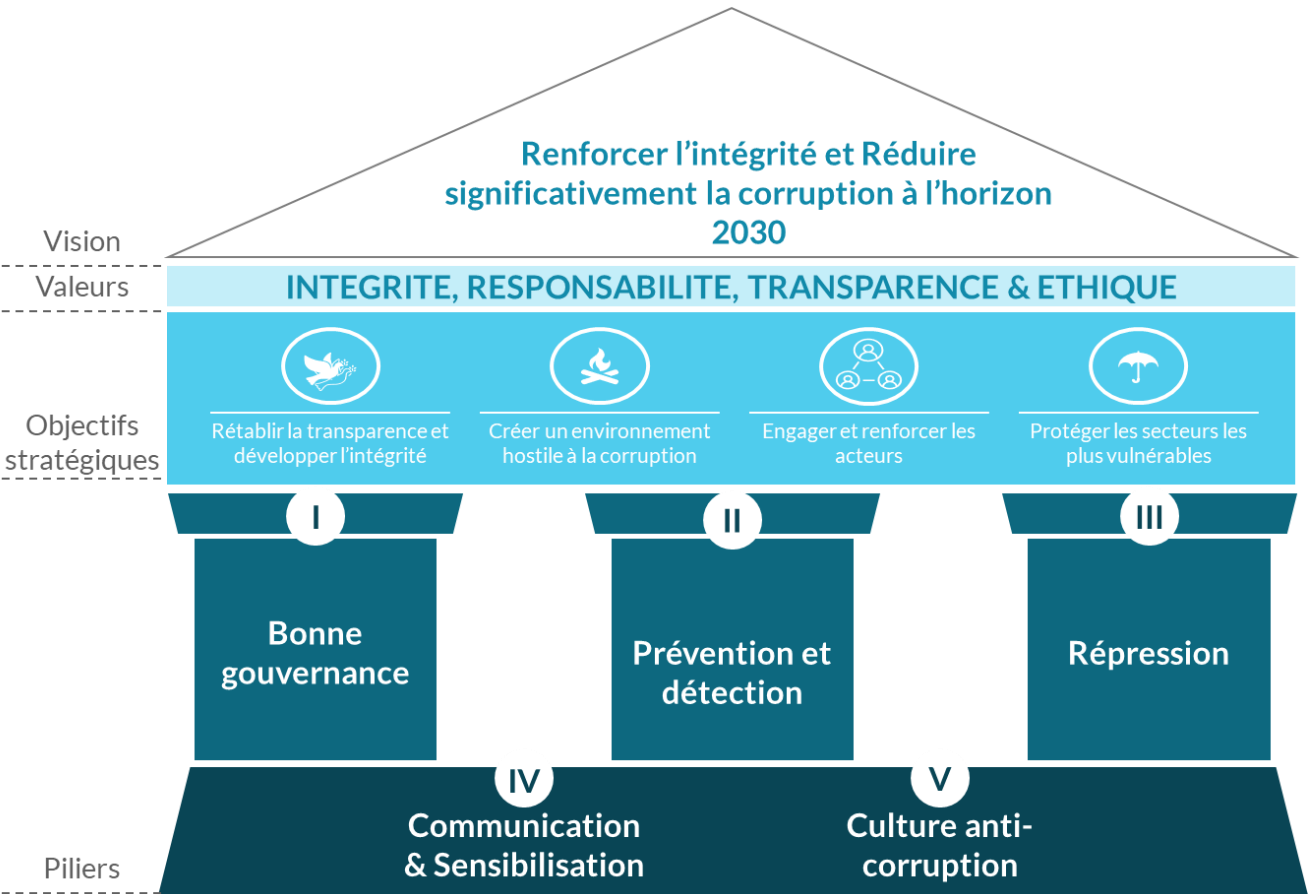
IV. Piliers et axes stratégiques de la Stratégie Nationale

La Stratégie Nationale a été construite autour de piliers en raison de leurs impacts sur l'incidence réelle de la corruption et sur la perception du niveau de corruption. Ce choix est fondé sur les enseignements tirés des ateliers stratégiques organisés avec des acteurs majeurs du secteur public, du secteur privé et

de la société civile, de l'expérience de projets similaires et des domaines d'intervention identifiés dans les résultats du benchmark, du diagnostic et de l'enquête.

Ces piliers interdépendants comprennent les axes stratégiques portant le portefeuille d'action à mettre en œuvre. Ainsi, le renforcement de l'un d'entre eux permet d'améliorer la situation générale en termes de corruption. Cinq piliers suivants ont été définis et déclinés en axe stratégique afin de couvrir de manière exhaustive les sujets relatifs à la prévention et la lutte contre la corruption.

Figure 31: Piliers et axes stratégiques de la Stratégie Nationale



1. Bonne gouvernance

Etablir une gouvernance reconnue par son intégrité et sa transparence se structure en deux axes stratégiques que sont (i) la transparence et l'accès à l'information, et (ii) l'écosystème de la gouvernance. Ce pilier regroupe 14 projets, dont 6 projets prioritaires qui se déclinent comme suit.

Tableau 33 : Pilier 1 – Bonne gouvernance

Axe	Code progr	Programme	Code projet	Projet	Priorité ⁴⁴
Transparence & Accès à l'information	P1	Transparence de la vie publique	MP-P1.1	Mise en place d'un référentiel des prix de prestation	2
	P2	Droit d'accès à l'information	JU-P2.1	Publication des rapports d'audits et des rapports d'activités	1
			JU-P2.2	Renforcement des dispositions réglementaires relatives à l'accès à l'information	1

⁴⁴ Ordre de priorité : 1 = Impact fort et facile à exécuter ; 2 = Impact fort et faible capacité à exécuter ; 3 = Impact faible mais facile à exécuter ; 4 = Impact faible et faible capacité à exécuter – Projet à faible intérêt et à ne pas retenir.

			JU-P2.3	Renforcement de la transparence des jugements et de l'application notamment les jugements et sanctions prises dans le cadre d'affaires de corruption	1
			ME-P2.1	Publication, vulgarisation et dissémination des rapports d'audits et des rapports d'activités des sociétés minières et énergétiques	2
			ME-P2.2	Vulgarisation des rapports ITIE	2
			PE-P2.1	Mise en place d'une plateforme de partage des informations des entreprises agroalimentaires et publication des rapports d'audit et des rapports d'activités des sociétés du secteur agroalimentaire	2
Ecosystème de la gouvernance	P3	Coordination centrale, gouvernance territoriale et renforcement des institutions clés	PS-P3.1	Mise en place d'un service de la qualité et des programmes de conformité au sein des administrations publique et privé	1
			PS-P3.2	Mise en place d'un service ou d'un Institut National de Lutte contre la Corruption	1
			PS-P3.3	Mise en place du dispositif de gouvernance de la stratégie nationale	1
			JU-P3.1	Dynamisation du parquet, de l'Instruction et du tribunal en charge des affaires de corruption	2
			FP-P3.1	Renforcement des capacités et compétences du personnel administratif spécialisé en matière de lutte contre la corruption	2
			FP-P3.2	Renforcement des effectifs	3
			SA-P3.1	Développement de comités d'éthiques au niveau des hôpitaux	3

2. Prévention et détection

Promouvoir un cadre de prévention et de détection visant à résorber les activités de corruption se traduit à travers deux axes stratégiques que sont (i) l'excellence opérationnelle, (ii) le contrôle, la détection et l'investigation. Ce pilier regroupe 61 projets, dont 22 projets prioritaires qui se décline comme suit.

Tableau 34 : Pilier 2 – Prévention et détection

Axe	Code progr	Programme	Code projet	Projet	Priorité
Excellence opérationnelle	P4	Administration électronique	ED-P4.1	Digitalisation des services administratifs	1
			EF-P4.1	Digitalisation des services administratifs	1
			SA-P4.1	Digitalisation des services administratifs	1
			DS-P4.1	Digitalisation des services administratifs	1
			FP-P4.1	Digitalisation des services administratifs	2
			MP-P4.1	Mise en place d'un Système de gestion électronique	2
			ME-P4.1	Mise en place d'un Système de gestion électronique	2
			JU-P4.1	Digitalisation des services juridiques et procédures administratives pertinentes	2
	P5	Amélioration du service au citoyen	DS-P5.1	Revue et simplification des procédures	1
			FP-P5.2	Revue et renforcement de la transparence du système de promotion et de recrutement de la Fonction publique	1
			SA-P5.1	Harmonisation des systèmes de gestion et renforcement de la transparence des établissements de santé publics	2
			JU-P5.1	Mise en place de systèmes de délivrance express de documents administratifs	2
			JU-P5.2	Mise en place d'un système d'accueil au sein de la justice	2
			JU-P5.3	Mise en place d'un guide pratique de traitement des actes de corruption à destination des citoyens	2
			JU-P5.4	Mise en place d'un guide pratique de traitement des actes de corruption pour les agents de la justice	2
	P8	Renforcement des procédures et du cadre réglementaire	MP-P8.1	Revue et simplification des procédures	1
			MP-P8.2	Renforcement des critères d'attribution	1
			FP-P8.2	Revue et simplification des procédures de la Fonction Publique	1

Axe	Code progr	Programme	Code projet	Projet	Priorité
			ME-P8.1	Revue et simplification des procédures	1
			ED-P8.1	Revue et simplification des procédures	1
			EF-P8.1	Revue et simplification des procédures	1
			SA-P8.1	Revue et simplification des procédures	1
			MP-P8.3	Intégration de la procédure de dénonciation définie au niveau national dans les textes réglementaires et manuels de procédures	2
			ME-P8.3	Réforme réglementaire du système d'appel d'offres compétitif, transparent et accessible pour l'attribution des contrats et des autorisations	2
			PE-P8.2	Revue et simplification des procédures d'attribution des contrats et des autorisations	2
			JU-P8.2	Revue et simplification des procédures de la justice	2
			FP-P8.4	Généralisation du port de badge selon les catégories de fonctionnaire	3
Contrôle, détection et investigation	P4	Administration électronique	DS-P4.2	Automatisation des systèmes de contrôle et d'audit	2
			SA-P4.2	Automatisation des systèmes de contrôle et d'audit	2
			EF-P4.2	Automatisation des systèmes de contrôle et d'audit	2
			ED-P4.2	Automatisation des systèmes de contrôle et d'audit	2
			MP-P4.2	Automatisation des systèmes de contrôle et d'audit	2
			JU-P4.2	Automatisation des systèmes de contrôle et d'audit	2
			FP-P4.2	Automatisation des systèmes de contrôle et d'audit	2
	P6	Audit et contrôle Renforcement des procédures et du cadre réglementaire	FP-P6.1	Revue et actualisation des systèmes de contrôle et d'audit	1
			FP-P6.2	Assainissement et rationalisation des fichiers du personnel de la fonction publique	1
			ME-P6.1	Revue et actualisation des Systèmes de contrôle et d'audit	1
			ED-P6.1	Revue et actualisation des systèmes de contrôle et d'audit	1
			JU-P6.2	Revue et actualisation des systèmes de contrôle et d'audit	1
			SA-P6.1	Revue et actualisation des systèmes de contrôle et d'audit	1
			MP-P6.1	Revue et actualisation des systèmes de contrôle et d'audit	2
			ME-P6.2	Institutionnalisation d'un audit de conformité réglementaire obligatoire	2
			PE-P6.1	Mise en place d'un audit de conformité réglementaire obligatoire	2
			PE-P6.2	Revue et actualisation des systèmes de contrôle et d'audit	2
			ED-P6.2	Institutionnalisation d'un audit de conformité réglementaire obligatoire	2
			JU-P6.1	Revue de l'ancrage institutionnel de la structure de contrôle judiciaire (Haut conseil de la magistrature)	2
			JU-P6.3	Systématisation de l'enquête financière lors de l'instruction d'un dossier anti-corruption	2
			EF-P6.2	Revue et actualisation des systèmes de contrôle et d'audit	2
			SA-P6.2	Institutionnalisation d'un audit de conformité réglementaire obligatoire	2
			DS-P6.1	Revue et actualisation des systèmes de contrôle et d'audit	2
			FP-P6.3	Renforcement et élargissement de la déclaration du patrimoine des fonctionnaires	3
	P8	Renforcement des procédures et du cadre réglementaire	ME-P8.2	Intégration de la procédure de dénonciation définie au niveau national dans les textes réglementaires et manuels de procédures	1
			PE-P8.1	Intégration de la procédure de lancement d'alerte définie au niveau national dans les textes réglementaires et manuels de procédures au niveau des sous-secteurs	1
			JU-P8.1	Prise de dispositions, publication de communiqués incitant la dénonciation et sensibilisation	1
			DS-P8.1	Intégration de la procédure de dénonciation définie au niveau national dans les textes réglementaires et manuels de procédures	2

Axe	Code progr	Programme	Code projet	Projet	Priorité
			FP-P8.3	Intégration de la procédure de dénonciation définie au niveau national dans les textes réglementaires et manuels de procédures de la Fonction Publique	2
			ED-P8.2	Intégration de la procédure de dénonciation définie au niveau national dans les textes réglementaires et manuels de procédures	2
			JU-P8.3	Définition et intégration de la procédure de dénonciation définie au niveau national dans les textes réglementaires et manuels de procédures de la justice	2
			JU-P8.4	Renforcement des dispositions réglementaires relatives à la protection des témoins	2
			EF-P8.2	Intégration de la procédure de dénonciation définie au niveau national dans les textes réglementaires et manuels de procédures	2
			SA-P8.2	Intégration de la procédure de dénonciation définie au niveau national dans les textes réglementaires et manuels de procédures	2

3. Répression

Anéantir les incitations au recours à la corruption à travers une application ferme des lois et un recouvrement de l'ensemble des actifs en lien avec les actes de corruption. Ce pilier implique la réalisation de deux axes stratégiques que sont (i) le cadre réglementaire et législatif, (ii) les poursuites, jugements et application. Ce pilier regroupe 5 projets, dont 01 projet prioritaire qui se décline comme suit.

Tableau 35 : Pilier 3 – Répression

Axe	Code progr	Programme	Code projet	Projet	Priorité
Cadre réglementaire et législatif	P8	Renforcement des procédures et du cadre réglementaire	FP-P8.1	Renforcement de l'application des dispositions réglementaires relatives au conflit d'intérêts	1
			JU-P8.5	Révision de l'arsenal juridique et réglementaire lié à lutte contre la corruption et le blanchiment en conformité avec la convention UN	2
			JU-P8.6	Renforcement des sanctions prévues au Code pénal pour manquement à la déclaration de patrimoine	2
			JU-P8.7	Renforcement des sanctions pour les crimes de corruption et de blanchiment dans l'arsenal juridique pénal	2
Poursuites, jugements et application	P8	Renforcement des procédures et du cadre réglementaire	JU-P8.8	Mise en place d'un système de suivi des affaires de corruption	2

4. Communication & Sensibilisation

Accompagner les efforts mis en œuvre dans le cadre de la Stratégie Nationale implique deux axes stratégiques que sont (i) l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de communication et de sensibilisation, ainsi que (ii) la mise en place d'un système de communication & d'information adapté. Ce pilier inclut 01 projet prioritaire qui se décline comme suit.

Tableau 36 : Pilier 4 – Communication & Sensibilisation

Axe	Code progr	Programme	Code projet	Projet	Priorité
Plan de communication et de sensibilisation - Système de communication & d'information	P5	Coordination centrale, gouvernance territoriale et renforcement des institutions clés	PS-P3.4	Mise en place d'un service chargé de la communication, l'information et la sensibilisation	1

5. Culture anti-corruption

Influencer les mentalités de l'ensemble de la population à travers les différents leviers afin de leur inculquer des valeurs éthiques et citoyennes se décline en deux axes stratégiques que sont (i) les normes d'intégrité & code de bonne conduite, (ii) éducation, formation & conduite du changement. Ce pilier regroupe 31 projets, dont 10 projet prioritaire qui se décline comme suit.

Tableau 37 : Pilier 5 – Culture anti-corruption

Axe	Code progr	Programme	Code projet	Projet	Priorité
Normes d'intégrité & Code de bonne conduite	P9	Normalisation de l'intégrité	FP-P9.1	Actualisation du code de déontologie des agents publics	1
			MP-P9.1	Mise en place d'une norme basée sur l'intégrité et la transparence	2
			MP-P9.2	Mise en place d'un système de valorisation des entreprises possédant un label anti-corruption (norme d'ISO 37001)	2
			MP-P9.3	Mise en place de Pactes d'intégrité	2
			ME-P9.1	Mise en place d'une norme basée sur l'intégrité et la transparence	2
			ME-P9.2	Mise en place d'un système de valorisation des entreprises possédant un label anti-corruption (norme d'ISO 37001 ou autres normes à créer)	2
			PE-P9.1	Mise en place d'une norme basée sur l'intégrité et la transparence au sein des administrations dans les sous-secteurs	2
			PE-P9.2	Mise en place de pactes d'intégrité au niveau des sous-secteurs	2
			PE-P9.3	Mise en place d'un système de valorisation des entreprises possédant un label anti-corruption (norme d'ISO 37001)	2
			JU-P9.1	Mise en place d'une norme basée sur l'intégrité et la transparence au sein des administrations dans le secteur judiciaire	2
			ED-P9.1	Actualisation du code de déontologie des agents du système éducatif notamment les éducateurs, enseignants et professeurs des établissements	2
			EF-P9.1	Mise en place d'une norme basée sur l'intégrité et la transparence	2
			DS-P9.1	Mise en place d'une norme basée sur l'intégrité et la transparence	2
			ED-P9.2	Mise en place d'une norme basée sur l'intégrité et la transparence	3
			FP-P9.2	Mise en place d'une norme basée sur l'intégrité et la transparence au sein de la Fonction Publique	3
			ME-P9.3	Mise en place de pactes d'intégrité	3
			SA-P9.1	Mise en place d'une norme basée sur l'intégrité et la transparence	3
Education, Formation & Conduite du changement	P10	Moralisation des parties prenantes nationales	ED-P10.1	Renforcement et alignement du système éducatif au norme d'intégrité	1
			ED-P10.2	Mise en place d'un programme de renforcement des capacités	1
			FP-P10.1	Mise en place d'un programme de renforcement des capacités en matière de lutte contre la corruption	1
			FP-P10.2	Mise de place d'un système de motivations	1
			MP-P10.1	Mise en place de formations au profit des opérateurs économiques (candidats et soumissionnaires aux marchés publics)	1
			ME-P10.1	Mise en place d'un programme de renforcement des capacités en matière d'intégrité et de transparence	1
			ME-P10.2	Mise en place de formations obligatoires au sein des sociétés privées concernées	1
			PS-P10.1	Mise en place de prix et récompenses des champions de la LC	1
			SA-P10.1	Mise en place d'un programme de renforcement des capacités	1
			DS-P10.1	Mise en place d'un programme de renforcement des capacités	2
			EF-P10.1	Mise en place d'un programme de renforcement des capacités	2
			JU-P10.1	Mise en place d'un programme de renforcement des capacités	2

Axe	Code progr	Programme	Code projet	Projet	Priorité
			MP-P10.2	Mise en place d'un programme de renforcement des capacités	2
			FP-P10.3	Mise en place de sessions d'onboarding	3

V. Plan d'actions : déclinaison des axes stratégiques en programmes et projets

Les axes stratégiques structurant les piliers comprennent des programmes qui se déclinent en projets. Ces projets, qui constituent le plan d'action de la stratégie, sont des initiatives ou actions clés à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs escomptés. Les projets sont priorisés⁴⁵ en fonction de leur impact⁴⁶ et la facilité à les exécuter⁴⁷. **Le plan d'action qui regroupe 112 projets pour une enveloppe totale de 1 135 millions MRU, est présenté par secteur comme suit.**

1. Marchés publics et Partenariat Public-Privé (PPP)

Le plan d'actions sectoriel présenté par la suite est applicable aux marchés publics et des PPP suivants les réglementations en vigueur et propres à chaque secteur. Ce plan sectoriel a un coût d'environ 104 millions MRU par secteur et comporte 12 projets sectoriels dont 03 projets prioritaires comme suit.

Tableau 38 : Plan sectoriel – Marchés publics et PPP

Pilier	Axe	Code progr	Code projet	Projet	Priorité	Budget prévisionnel (Million MRU) par secteur
Prévention et détection	Excellence opérationnelle	P8	MP-P8.1	Revue et simplification des procédures	1	15
Prévention et détection	Excellence opérationnelle	P8	MP-P8.2	Renforcement des critères d'attribution	1	3
Culture anti-corruption	Education, Formation & Conduite du changement	P10	MP-P10.1	Mise en place de formations au profit des opérateurs économiques (candidats et soumissionnaires aux marchés publics)	1	2
Bonne gouvernance	Transparence & Accès à l'information	P1	MP-P1.1	Mise en place d'un référentiel des prix de prestation	2	2
Prévention et détection	Excellence opérationnelle	P4	MP-P4.1	Mise en place d'un Système de gestion électronique	2	30
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P4	MP-P4.2	Automatisation des systèmes de contrôle et d'audit	2	18
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P6	MP-P6.1	Revue et actualisation des systèmes de contrôle et d'audit	2	8
Prévention et détection	Excellence opérationnelle	P8	MP-P8.3	Intégration de la procédure de dénonciation définie au niveau national dans les textes réglementaires et manuels de procédures	2	3
Culture anti-corruption	Normes d'intégrité & Code de bonne conduite	P9	MP-P9.1	Mise en place d'une norme basée sur l'intégrité et la transparence	2	10

⁴⁵ Ordre de priorité : 1 = Impact fort et facile à exécuter ; 2 = Impact fort et faible capacité à exécuter ; 3 = Impact faible mais facile à exécuter ; 4 = Impact faible et faible capacité à exécuter – Projet à faible intérêt et à ne pas retenir.

⁴⁶ Impact, attractivité ou portée de l'initiative : Atteinte des objectifs stratégiques et obtention des résultats escomptés sur les plans économique, sociale, et politique.

⁴⁷ Facilité d'exécution ou aptitude à l'exécution : Capacité de l'organe en lead sur l'exécution, faisabilité et réalisme de l'initiative, incidence sur la réussite d'autres initiatives, durée d'implémentation, résistance ou représailles.

Pilier	Axe	Code progr	Code projet	Projet	Priorité	Budget prévisionnel (Million MRU) par secteur
Culture anti-corruption	Normes d'intégrité & Code de bonne conduite	P9	MP-P9.2	Mise en place d'un système de valorisation des entreprises possédant un label anti-corruption (norme d'ISO 37001)	2	3
Culture anti-corruption	Normes d'intégrité & Code de bonne conduite	P9	MP-P9.3	Mise en place de Pactes d'intégrité	2	3
Culture anti-corruption	Education, Formation & Conduite du changement	P10	MP-P10.2	Mise en place d'un programme de renforcement des capacités	2	7

2. Fonction publique

Le plan d'actions sectoriel a un coût d'environ 188,5 millions MRU et comporte 17 projets sectoriels dont 08 projets prioritaires comme suit.

Tableau 39 : Plan sectoriel – Fonction publique

Pilier	Axe	Code progr	Code projet	Projet	Priorité	Budget prévisionnel (Million MRU)
Prévention et détection	Excellence opérationnelle	P5	FP-P5.2	Revue et renforcement de la transparence du système de promotion et de recrutement de la Fonction publique	1	8
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P6	FP-P6.1	Revue et actualisation des systèmes de contrôle et d'audit	1	8
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P6	FP-P6.2	Assainissement et rationalisation des fichiers du personnel de la fonction publique	1	15
Prévention et détection	Excellence opérationnelle	P8	FP-P8.2	Revue et simplification des procédures de la Fonction Publique	1	18
Répression	Cadre réglementaire et législatif	P8	FP-P8.1	Renforcement de l'application des dispositions réglementaires relatives au conflit d'intérêts	1	2
Culture anti-corruption	Normes d'intégrité & Code de bonne conduite	P9	FP-P9.1	Actualisation du code de déontologie des agents publics	1	12.5
Culture anti-corruption	Education, Formation & Conduite du changement	P10	FP-P10.1	Mise en place d'un programme de renforcement des capacités en matière de lutte contre la corruption	1	7
Culture anti-corruption	Education, Formation & Conduite du changement	P10	FP-P10.2	Mise de place d'un système de motivations	1	5
Bonne gouvernance	Ecosystème de la gouvernance	P3	FP-P3.1	Renforcement des capacités et compétences du personnel administratif spécialisé en matière de lutte contre la corruption	2	10
Prévention et détection	Excellence opérationnelle	P4	FP-P4.1	Digitalisation des services administratifs	2	30
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P4	FP-P4.2	Automatisation des systèmes de contrôle et d'audit	2	18
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P8	FP-P8.3	Intégration de la procédure de dénonciation définie au niveau national dans les textes réglementaires et manuels de procédures de la Fonction Publique	2	3
Bonne gouvernance	Ecosystème de la gouvernance	P3	FP-P3.2	Renforcement des effectifs	3	10
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P6	FP-P6.3	Renforcement et élargissement de la déclaration du patrimoine des fonctionnaires	3	2
Prévention et détection	Excellence opérationnelle	P8	FP-P8.4	Généralisation du port de badge selon les catégories de fonctionnaire	3	15

Pilier	Axe	Code progr	Code projet	Projet	Priorité	Budget prévisionnel (Million MRU)
Culture anti-corruption	Normes d'intégrité & Code de bonne conduite	P9	FP-P9.2	Mise en place d'une norme basée sur l'intégrité et la transparence au sein de la Fonction Publique	3	20
Culture anti-corruption	Education, Formation & Conduite du changement	P10	FP-P10.3	Mise en place de sessions d'onboarding	3	5

3. Mines et énergie

Le plan d'actions sectoriel a un coût d'environ 89,5 millions MRU et comporte 13 projets sectoriels dont 05 projets prioritaires comme suit.

Tableau 40 : Plan sectoriel – Mines et énergie

Pilier	Axe	Code progr	Code projet	Projet	Priorité	Budget prévisionnel (Million MRU)
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P6	ME-P6.1	Revue et actualisation des Systèmes de contrôle et d'audit	1	8
Prévention et détection	Excellence opérationnelle	P8	ME-P8.1	Revue et simplification des procédures	1	15
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P8	ME-P8.2	Intégration de la procédure de dénonciation définie au niveau national dans les textes réglementaires et manuels de procédures	1	3
Culture anti-corruption	Education, Formation & Conduite du changement	P10	ME-P10.1	Mise en place d'un programme de renforcement des capacités en matière d'intégrité et de transparence	1	7
Culture anti-corruption	Education, Formation & Conduite du changement	P10	ME-P10.2	Mise en place de formations obligatoires au sein des sociétés privées concernées	1	2
Bonne gouvernance	Transparence & Accès à l'information	P2	ME-P2.1	Publication, vulgarisation et dissémination des rapports d'audits et des rapports d'activités des sociétés minières et énergétiques	2	3
Bonne gouvernance	Transparence & Accès à l'information	P2	ME-P2.2	Vulgarisation des rapports ITIE	2	1
Prévention et détection	Excellence opérationnelle	P4	ME-P4.1	Mise en place d'un Système de gestion électronique	2	30
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P6	ME-P6.2	Institutionnalisation d'un audit de conformité réglementaire obligatoire	2	2
Prévention et détection	Excellence opérationnelle	P8	ME-P8.3	Réforme réglementaire du système d'appel d'offres compétitif, transparent et accessible pour l'attribution des contrats et des autorisations	2	2.5
Culture anti-corruption	Normes d'intégrité & Code de bonne conduite	P9	ME-P9.1	Mise en place d'une norme basée sur l'intégrité et la transparence	2	10
Culture anti-corruption	Normes d'intégrité & Code de bonne conduite	P9	ME-P9.2	Mise en place d'un système de valorisation des entreprises possédant un label anti-corruption (norme d'ISO 37001 ou autres normes à créer)	2	3
Culture anti-corruption	Normes d'intégrité & Code de bonne conduite	P9	ME-P9.3	Mise en place de pactes d'intégrité	3	3

4. Pêche

Le plan d'actions sectoriel a un coût d'environ 62 millions MRU et comporte 8 projets sectoriels dont 01 projet prioritaire comme suit.

Tableau 41 : Plan sectoriel – Pêche

Pilier	Axe	Code progr	Code projet	Projet	Priorité	Budget prévisionnel (Million MRU)
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P8	PE-P8.1	Intégration de la procédure de lancement d'alerte définie au niveau national dans les textes réglementaires et manuels de procédures au niveau des sous-secteurs	1	3
Bonne gouvernance	Transparence & Accès à l'information	P2	PE-P2.1	Mise en place d'une plateforme de partage des informations des entreprises agroalimentaires et publication des rapports d'audit et des rapports d'activités des sociétés du secteur agroalimentaire	2	30
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P6	PE-P6.1	Mise en place d'un audit de conformité réglementaire obligatoire	2	2
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P6	PE-P6.2	Revue et actualisation des systèmes de contrôle et d'audit	2	8
Prévention et détection	Excellence opérationnelle	P8	PE-P8.2	Revue et simplification des procédures d'attribution des contrats et des autorisations	2	3
Culture anti-corruption	Normes d'intégrité & Code de bonne conduite	P9	PE-P9.1	Mise en place d'une norme basée sur l'intégrité et la transparence au sein des administrations dans les sous-secteurs	2	10
Culture anti-corruption	Normes d'intégrité & Code de bonne conduite	P9	PE-P9.2	Mise en place de pactes d'intégrité au niveau des sous-secteurs	2	3
Culture anti-corruption	Normes d'intégrité & Code de bonne conduite	P9	PE-P9.3	Mise en place d'un système de valorisation des entreprises possédant un label anti-corruption (norme d'ISO 37001)	2	3

5. Justice

Le plan d'actions sectoriel a un coût d'environ 164,9 millions MRU et comporte 23 projets sectoriels dont 05 projets prioritaires comme suit.

Tableau 42 : Plan sectoriel – Justice

Pilier	Axe	Code progr	Code projet	Projet	Priorité	Budget prévisionnel (Million MRU)
Bonne gouvernance	Transparence & Accès à l'information	P2	JU-P2.1	Publication des rapports d'audits et des rapports d'activités	1	0.5
Bonne gouvernance	Transparence & Accès à l'information	P2	JU-P2.2	Renforcement des dispositions réglementaires relatives à l'accès à l'information	1	0.2
Bonne gouvernance	Transparence & Accès à l'information	P2	JU-P2.3	Renforcement de la transparence des jugements et de l'application notamment les jugements et sanctions prises dans le cadre d'affaires de corruption	1	0.2
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P6	JU-P6.2	Revue et actualisation des systèmes de contrôle et d'audit	1	8
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P8	JU-P8.1	Prise de dispositions, publication de communiqués incitant la dénonciation et sensibilisation	1	1
Bonne gouvernance	Ecosystème de la gouvernance	P3	JU-P3.1	Dynamisation du parquet, de l'Instruction et du tribunal en charge des affaires de corruption	2	4.5
Prévention et détection	Excellence opérationnelle	P4	JU-P4.1	Digitalisation des services juridiques et procédures administratives pertinentes	2	30
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P4	JU-P4.2	Automatisation des systèmes de contrôle et d'audit	2	18
Prévention et détection	Excellence opérationnelle	P5	JU-P5.1	Mise en place de systèmes de délivrance express de documents administratifs	2	18
Prévention et détection	Excellence opérationnelle	P5	JU-P5.2	Mise en place d'un système d'accueil au sein de la justice	2	18

Pilier	Axe	Code progr	Code projet	Projet	Priorité	Budget prévisionnel (Million MRU)
Prévention et détection	Excellence opérationnelle	P5	JU-P5.3	Mise en place d'un guide pratique de traitement des actes de corruption à destination des citoyens	2	9
Prévention et détection	Excellence opérationnelle	P5	JU-P5.4	Mise en place d'un guide pratique de traitement des actes de corruption pour les agents de la justice	2	9
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P6	JU-P6.1	Revue de l'ancrage institutionnel de la structure de contrôle judiciaire (Haut conseil de la magistrature)	2	1.5
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P6	JU-P6.3	Systématisation de l'enquête financière lors de l'instruction d'un dossier anti-corruption	2	1
Prévention et détection	Excellence opérationnelle	P8	JU-P8.2	Revue et simplification des procédures de la justice	2	15
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P8	JU-P8.3	Définition et intégration de la procédure de dénonciation définie au niveau national dans les textes réglementaires et manuels de procédures de la justice	2	3
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P8	JU-P8.4	Renforcement des dispositions réglementaires relatives à la protection des témoins	2	1
Répression	Cadre réglementaire et législatif	P8	JU-P8.5	Révision de l'arsenal juridique et réglementaire lié à lutte contre la corruption et le blanchiment en conformité avec la convention UN	2	2
Répression	Cadre réglementaire et législatif	P8	JU-P8.6	Renforcement des sanctions prévues au Code pénal pour manquement à la déclaration de patrimoine	2	1
Répression	Cadre réglementaire et législatif	P8	JU-P8.7	Renforcement des sanctions pour les crimes de corruption et de blanchiment dans l'arsenal juridique pénal	2	1
Répression	Poursuites, jugements et application	P8	JU-P8.8	Mise en place d'un système de suivi des affaires de corruption	2	1
Culture anti-corruption	Normes d'intégrité & Code de bonne conduite	P9	JU-P9.1	Mise en place d'une norme basée sur l'intégrité et la transparence au sein des administrations dans le secteur judiciaire	2	15
Culture anti-corruption	Education, Formation & Conduite du changement	P10	JU-P10.1	Mise en place d'un programme de renforcement des capacités	2	7

6. Education

Le plan d'actions sectoriel a un coût d'environ 115 millions MRU et comporte 10 projets sectoriels dont 05 projets prioritaires comme suit.

Tableau 43 : Plan sectoriel – Education

Pilier	Axe	Code progr	Code projet	Projet	Priorité	Budget prévisionnel (Million MRU)
Prévention et détection	Excellence opérationnelle	P4	ED-P4.1	Digitalisation des services administratifs	1	30
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P6	ED-P6.1	Revue et actualisation des systèmes de contrôle et d'audit	1	8
Prévention et détection	Excellence opérationnelle	P8	ED-P8.1	Revue et simplification des procédures	1	15
Culture anti-corruption	Education, Formation & Conduite du changement	P10	ED-P10.1	Renforcement et alignement du système éducatif au norme d'intégrité	1	9
Culture anti-corruption	Education, Formation & Conduite du changement	P10	ED-P10.2	Mise en place d'un programme de renforcement des capacités	1	7
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P4	ED-P4.2	Automatisation des systèmes de contrôle et d'audit	2	18

Pilier	Axe	Code progr	Code projet	Projet	Priorité	Budget prévisionnel (Million MRU)
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P6	ED-P6.2	Institutionnalisation d'un audit de conformité réglementaire obligatoire	2	2
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P8	ED-P8.2	Intégration de la procédure de dénonciation définie au niveau national dans les textes réglementaires et manuels de procédures	2	3
Culture anti-corruption	Normes d'intégrité & Code de bonne conduite	P9	ED-P9.1	Actualisation du code de déontologie des agents du système éducatif notamment les éducateurs, enseignants et professeurs des établissements	2	12.5
Culture anti-corruption	Normes d'intégrité & Code de bonne conduite	P9	ED-P9.2	Mise en place d'une norme basée sur l'intégrité et la transparence	3	10

7. Economie et finance

Le plan d'actions sectoriel a un coût d'environ 91 millions MRU et comporte 7 projets sectoriels dont 02 projets prioritaires comme suit.

Tableau 44 : Plan sectoriel – Economie et finance

Pilier	Axe	Code progr	Code projet	Projet	Priorité	Budget prévisionnel (Million MRU)
Prévention et détection	Excellence opérationnelle	P4	EF-P4.1	Digitalisation des services administratifs	1	30
Prévention et détection	Excellence opérationnelle	P8	EF-P8.1	Revue et simplification des procédures	1	15
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P4	EF-P4.2	Automatisation des systèmes de contrôle et d'audit	2	18
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P6	EF-P6.2	Revue et actualisation des systèmes de contrôle et d'audit	2	8
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P8	EF-P8.2	Intégration de la procédure de dénonciation définie au niveau national dans les textes réglementaires et manuels de procédures	2	3
Culture anti-corruption	Normes d'intégrité & Code de bonne conduite	P9	EF-P9.1	Mise en place d'une norme basée sur l'intégrité et la transparence	2	10
Culture anti-corruption	Education, Formation & Conduite du changement	P10	EF-P10.1	Mise en place d'un programme de renforcement des capacités	2	7

8. Santé

Le plan d'actions sectoriel a un coût d'environ 99,5 millions MRU et comporte 10 projets sectoriels dont 04 projets prioritaires comme suit.

Tableau 45 : Plan sectoriel – Santé

Pilier	Axe	Code progr	Code projet	Projet	Priorité	Budget prévisionnel (Million MRU)
Prévention et détection	Excellence opérationnelle	P4	SA-P4.1	Digitalisation des services administratifs	1	30
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P6	SA-P6.1	Revue et actualisation des systèmes de contrôle et d'audit	1	8
Prévention et détection	Excellence opérationnelle	P8	SA-P8.1	Revue et simplification des procédures	1	15
Culture anti-corruption	Education, Formation &	P10	SA-P10.1	Mise en place d'un programme de renforcement des capacités	1	7

	Conduite du changement					
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P4	SA-P4.2	Automatisation des systèmes de contrôle et d'audit	2	18
Prévention et détection	Excellence opérationnelle	P5	SA-P5.1	Harmonisation des systèmes de gestion et renforcement de la transparence des établissements de santé publics	2	5.5
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P6	SA-P6.2	Institutionnalisation d'un audit de conformité réglementaire obligatoire	2	2
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P8	SA-P8.2	Intégration de la procédure de dénonciation définie au niveau national dans les textes réglementaires et manuels de procédures	2	3
Bonne gouvernance	Ecosystème de la gouvernance	P3	SA-P3.1	Développement de comités d'éthiques au niveau des hôpitaux	3	1
Culture anti-corruption	Normes d'intégrité & Code de bonne conduite	P9	SA-P9.1	Mise en place d'une norme basée sur l'intégrité et la transparence	3	10

9. Défense et sécurité

Le plan d'actions sectoriel a un coût d'environ 57 millions MRU et comporte 7 projets sectoriels dont 02 projets de prioritaires comme suit.

Tableau 46 : Plan sectoriel – Défense et sécurité

Pilier	Axe	Code progr	Code projet	Projet	Priorité	Budget prévisionnel (Million MRU)
Prévention et détection	Excellence opérationnelle	P4	DS-P4.1	Digitalisation des services administratifs	1	8
Prévention et détection	Excellence opérationnelle	P5	DS-P5.1	Revue et simplification des procédures	1	2
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P4	DS-P4.2	Automatisation des systèmes de contrôle et d'audit	2	15
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P6	DS-P6.1	Revue et actualisation des systèmes de contrôle et d'audit	2	18
Prévention et détection	Contrôle, détection et investigation	P8	DS-P8.1	Intégration de la procédure de dénonciation définie au niveau national dans les textes réglementaires et manuels de procédures	2	3
Culture anti-corruption	Normes d'intégrité & Code de bonne conduite	P9	DS-P9.1	Mise en place d'une norme basée sur l'intégrité et la transparence	2	1
Culture anti-corruption	Education, Formation & Conduite du changement	P10	DS-P10.1	Mise en place d'un programme de renforcement des capacités	2	10

10. Actions stratégiques transversales

Le plan d'actions transversale a un coût d'environ 60 millions MRU et comporte 05 projets de prioritaires comme suit.

Tableau 47 : Plan sectoriel – Actions stratégiques transversales

Pilier	Axe	Code progr	Code projet	Projet	Priorité	Budget prévisionnel (Million MRU)
Bonne gouvernance	Ecosystème de la gouvernance	P3	PS-P3.1	Mise en place d'un service de la qualité et des programmes de conformité au sein des administrations publique et privé	1	10
Bonne gouvernance	Ecosystème de la gouvernance	P3	PS-P3.2	Mise en place d'un service ou d'un Institut National de Lutte contre la Corruption	1	10

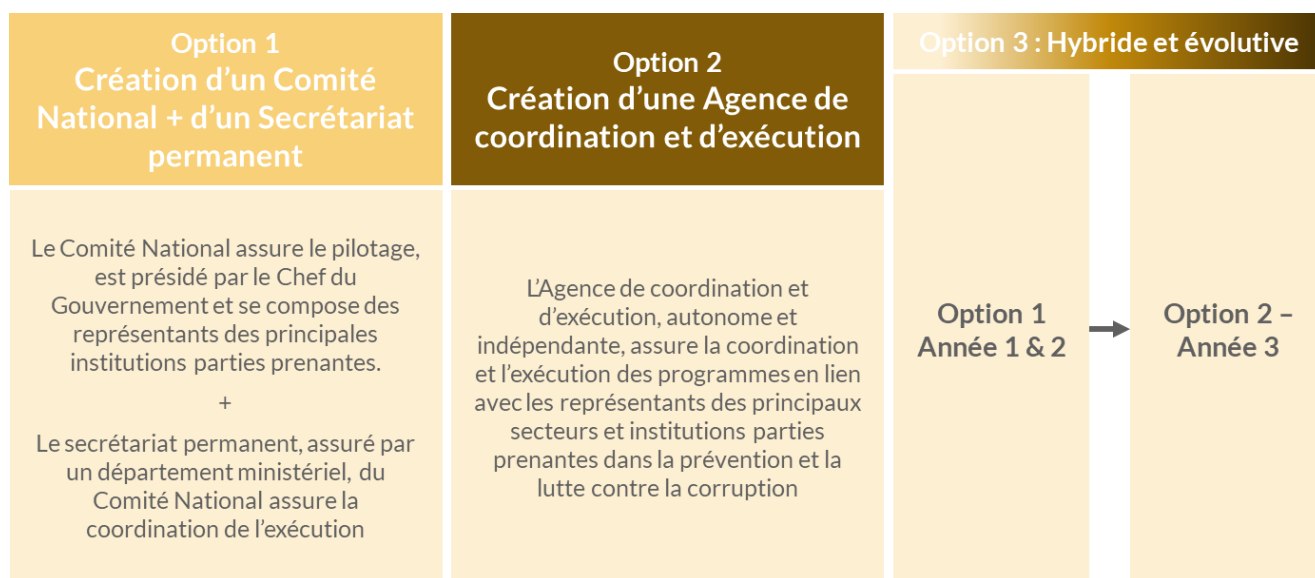
Pilier	Axe	Code progr	Code projet	Projet	Priorité	Budget prévisionnel (Million MRU)
Bonne gouvernance	Ecosystème de la gouvernance	P3	PS-P3.3	Mise en place du dispositif de gouvernance de la stratégie nationale	1	10
Communication & Sensibilisation	Plan de communication et de sensibilisation - Système de communication & d'information	P5	PS-P3.4	Mise en place d'un service chargé de la communication, l'information et la sensibilisation	1	20
Culture anti-corruption	Education, Formation & Conduite du changement	P10	PS-P10.1	Mise en place de prix et récompenses des champions de la LC	1	10

VI. Dispositif de gouvernance

La stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption a défini un plan d'action qui sera mis en œuvre par 10 programmes de priorités nationales regroupant une centaine de projets. Afin de garantir la mise en œuvre et le suivi de la stratégie nationale, 2 scénarios de gouvernance ont été identifiés :

- **Scénario 1** : Création d'un Comité National de pilotage sous la présidence du Chef du Gouvernement et d'un secrétariat permanent occupé par un département ministériel ;
- **Scénario 2** : Création d'une Agence de coordination et d'exécution de la stratégie nationale ;
- **Scénario 3** : Hybride et évolutive - dans un premier temps, l'adoption du scénario 1 pour les deux premières années puis dans un second temps du scénario 2 à partir de la troisième année d'exécution du plan d'action, et dotant le Secrétariat permanent des moyens nécessaires (financiers, humains, compétences, etc.) pour jouer le rôle de coordinateur en muant en Agence complètement indépendante et autonome, tout en collaborant avec les différentes parties prenantes.

Figure 32 : Scénarii de gouvernance proposés



1. Scénario 1 : Création d'un Comité National de pilotage sous la présidence du Chef du Gouvernement et d'un secrétariat permanent occupé par un département ministériel

Les initiatives nationales de lutte contre la corruption devront être mises en œuvre de manière efficace et systématique. Par conséquent, le schéma de gouvernance proposé suit les recommandations de la

CNUCC en termes de rattachement et garantit l'efficacité opérationnelle de la stratégie. La stratégie s'inscrira dans une gouvernance collaborative qui comprendra deux entités :

- Un Comité National de pilotage sous la présidence du Chef du Gouvernement
- Un secrétariat permanent occupé par un département ministériel

Figure 33: Dispositif de gouvernance du scénario 1

Pilotage			
Comité interministériel			
Présidence : Premier Ministre			
Membres : Ministres & départements ministériels connexes			
• Assurer le suivi de manière macro de la mise en œuvre de la stratégie nationale • Assurer la coordination et la coopération entre les parties prenantes de la stratégie • Proposer des corrections et réorientations de la stratégie • Evaluer le niveau de mise en œuvre de la stratégie ainsi que les résultats			
Coordination & accompagnement			
Secrétariat Permanent			
Département ministériel			
• Assurer le suivi opérationnel de mise en œuvre de la stratégie • Identifier les points majeurs (alertes, blocages, etc.) et proposer les mesures correctives • Assurer l'organisation des réunions annuelles ou exceptionnelles du Comité National			
Exécution	Chef de Programme 1	Chef de Programme 2	Chef de Programme X
	Unité d'exécution 1	Unité d'exécution 2	Unité d'exécution X

Comité National de pilotage

Le Comité National de pilotage est présidé par le Chef du Gouvernement. Il se compose des représentants des principales institutions parties prenantes dans la prévention et la lutte contre la corruption. L'objectif est d'assurer une représentativité équilibrée du secteur privé, public, de la société civile et des médias. Les représentants participant au Comité sont responsables d'un des 10 programmes définis et doivent avoir le pouvoir d'engager leurs institutions. Le Comité National de pilotage remplit les missions suivantes :

- Assurer le suivi de manière macro de la mise en œuvre de la stratégie nationale au travers des 10 programmes définis ;
- Assurer la coordination et la coopération entre les parties prenantes de la stratégie ;
- Proposer des corrections et réorientations de la stratégie ;
- Evaluer le niveau de mise en œuvre de la stratégie ainsi que les résultats de cette dernière.

Le Comité National de pilotage se réunira deux fois par an et sera créer via décret ou circulaire, afin de lui donner une assise juridique.

Secrétariat permanent

Le secrétariat du Comité National de pilotage est assuré par un département ministériel qui poursuivra les missions suivantes :

- Assurer le suivi de manière opérationnelle de la mise en œuvre de la stratégie nationale au travers des 10 programmes définis ;

- Identifier sur la base des reportings mensuels réalisés par les projets et les programmes les points majeurs (alertes, blocages, etc.) ;
- Assurer l'organisation des réunions annuelles ou exceptionnelles du Comité National de pilotage en :
 - Envoyant les convocations aux participants du Comité national de pilotage ;
 - Définissant en lien avec le Président du Comité National de pilotage l'ordre du jour ;
 - Consolidant les supports de préparation ;
 - Rédigeant et diffusant les procès-verbaux des réunions du Comité National de pilotage.

Intérêts et limite du scénario 1

Ce scénario présente l'intérêt principal d'investir un budget d'exécution potentiellement le plus faible et une capacité de mise en œuvre plus rapide. Elle permet d'assurer de facto un alignement entre le Comité National de pilotage et le secrétariat avec pour conséquence une efficacité du fonctionnement entre ces deux organes. Cependant, dans ce scénario, la contribution du personnel assigné pourrait-être limitée au niveau du temps de coordination et d'exécution de la stratégie partagé avec les activités courantes ; aussi au niveau des compétences stratégiques du personnel qui pourraient s'avérer limitées.

En outre, il convient d'identifier un département ministériel capable de disposer d'une vision détaillée de la stratégie nationale à la fois transverse et sectorielle. Ce département ministériel devra par ailleurs mettre à disposition des ressources dédiées pour assurer le secrétariat du comité et de manière plus générale le suivi de la mise en œuvre de la stratégie nationale.

Enfin, ce scénario concourt à une relative marginalisation du Secrétariat, qui n'assure plus un rôle central dans le dispositif, mais reste uniquement associé en tant que partie prenante et chef de projet.

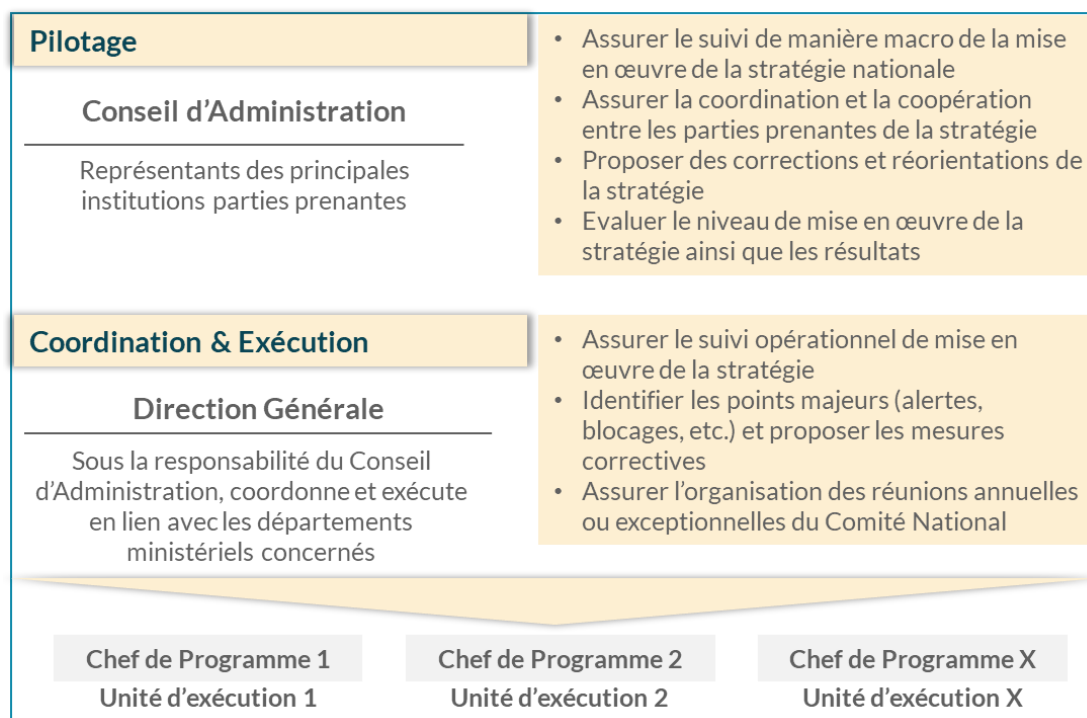
2. Scénario 2 : Création d'une Agence de coordination et d'exécution de la stratégie nationale

L'Agence assure la coordination globale de la stratégie nationale en lien avec les représentants des principaux secteurs et institutions parties prenantes dans la prévention et la lutte contre la corruption et est responsable des 10 programmes. A ce titre, l'Agence remplit les missions suivantes :

- Assurer le suivi régulier de la mise en œuvre de la stratégie nationale au travers des 10 programmes définis ;
- Assurer la coordination et la coopération entre les parties prenantes de la stratégie ;
- Proposer des corrections/réorientations de la stratégie ;
- Evaluer le niveau de mise en œuvre de la stratégie ainsi que les résultats de cette dernière.

Pour ce faire, l'Agence aura la possibilité de réunir les différents responsables de programmes afin de suivre de manière opérationnelle les initiatives lancées dans le cadre de la stratégie nationale.

Figure 34 : Dispositif de gouvernance du scénario 2



Intérêts et limites du scénario 2

Ce scénario a l'intérêt principal de mettre à contribution plus de rigueur dans la coordination, l'exécution et l'évaluation des résultats, ainsi qu'une expertise pointue en stratégie et implémentation avec des ressources humaines pluridisciplinaires et des profils pertinents. Dans ce scénario, l'Agence est positionnée au cœur du dispositif de lutte contre la corruption comme un acteur de référence sur le sujet, pouvant ainsi mettre à disposition de la stratégie nationale l'ensemble des compétences et expertises acquises dans le domaine de la lutte contre la corruption depuis de nombreuses années.

Par ailleurs, cela donne au dispositif de lutte contre la corruption une grande lisibilité : l'Agence est l'unique coordinateur des initiatives et est responsable de la mobilisation des différentes parties prenantes en tant que de besoin. Il est également important de noter que dans ce scénario, l'Instance doit pouvoir se positionner comme un interlocuteur de poids face à l'exécutif, et plus particulièrement face aux ministères qui seront partie prenante de la stratégie. La gestion de l'inter-ministérialité peut s'avérer très compliquée et il peut être utile dans ce contexte que l'Instance soit épaulée par des membres du gouvernement. La question des moyens et des compétences donnés à l'Agence est donc cruciale dans ce scénario.

Cependant, ce scénario présente comme principales limites un budget d'exécution potentiellement le plus élevé et un déploiement long (le moins rapide).

3. Scénario 3 : Hybride et évolutive

Ce scénario semble le plus optimal et serait le scénario recommandé au regard de l'expérience institutionnelle et en matière de gouvernance de la SNLC antécédente.

L'objectif de ce scénario est de donner le temps à l'Agence de se doter des moyens nécessaires (ressources financières, ressources humaines, compétences, etc.) qui lui permettront de jouer le rôle de coordinateur national. En effet, ce rôle nécessite d'avoir un poids assez important face aux instances gouvernementales. Ce scénario prévoit donc dans un premier temps de créer un Comité National sous la présidence du Chef du Gouvernement, dont le secrétariat serait assuré par un département ministériel. Une fois que les conditions seraient réunies pour l'établissement de l'Agence, la gouvernance pourrait muer dans une nouvelle configuration où les expériences et connaissances capitalisées par le Secrétariat

Permanent constituerait une base pour l'Agence dans son rôle de coordinateur des politiques de lutte contre la stratégie.

Intérêts et limites du scénario 3

Ce scénario présente l'intérêt principal de tenir compte de la situation de la Mauritanie et de s'adapter aux capacités des différences institutions. Il permet de donner le temps à l'Agence de réunir les conditions nécessaires pour jouer son rôle de coordinateur. En revanche, le passage entre les deux étapes identifiées peut-être difficile à gérer, avec un risque de déperdition d'informations et l'efficacité globale de la stratégie nationale pourrait en pâtir. Ainsi, la capacité du Secrétariat Permanent à gérer le savoir, les ressources clés et les connaissances est importante pour la phase de transition en Agence.

4. Modalités de pilotage et de suivi de la stratégie de lutte contre la corruption

Afin d'assurer la mise en œuvre de la stratégie, deux niveaux de pilotage sont définis (au niveau des programmes et au niveau des projets) et un outil de reporting sera mis en place.

4.1. Pilotage au niveau des programmes de priorité nationale

Chacun des 10 programmes sera piloté par un Chef de programme en charge de la mise en œuvre d'un plan d'action thématique regroupant différents projets affectés à différents secteurs ou institutions.

Le Chef de programme sera identifié en fonction du niveau d'importance et de criticité du sujet pour son Ministère ou son institution. Ainsi, le Chef du programme sera le représentant du secteur ou de l'institution majoritairement concerné par les projets de programme. Il aura pour rôle de réunir et présider une sous-commission en vue de planifier, exécuter et assurer la mise en œuvre et le suivi des projets.

Chaque secteur ou institution pourra également être membre d'une sous-commission dirigée par un autre secteur et y participera donc en tant que membre. L'intérêt d'une telle approche est de responsabiliser les secteurs et institutions par rapport aux problématiques qui les concernent.

Les membres de ces sous-commissions seront les secrétaires généraux des Ministères ou les représentants de toute autre cellule rattachée au Top Management. Les sous-commissions rempliront les missions suivantes :

- Assurer le suivi régulier de la mise en œuvre du plan d'action du programme ;
- Arbitrer sur les points de blocages identifiés par les projets ou proposer des arbitrages l'instance décisionnelle de haut niveau (en fonction des scénarii) ;
- Evaluer le niveau de mise en œuvre du plan d'action ainsi que les résultats de ce dernier.

Le Président de chaque sous-commission recevra de manière mensuelle le reporting réalisé par chacun des projets de son programme et assurera un premier niveau de suivi et de pilotage sur cette base.

4.2. Pilotage au niveau des projets

De manière plus opérationnelle, chaque secteur et institution sera responsable d'un nombre de projet limité. Cela permet en effet d'assurer l'engagement effectif des secteurs et institutions dans la mise en œuvre des projets dont ils ont la charge et d'alléger la charge de travail en répartissant les projets proposés sur un nombre suffisant d'institutions.

Le Chef de projet aura la charge de la mise en œuvre de son ou ses projets et devra élaborer un reporting mensuel à destination du Chef de programme et du Comité National de pilotage via son secrétariat. Il devra en outre créer une cellule sectorielle dédiée à la mise en œuvre des projets rattachés à son secteur ou son institution.

4.3. Outils de reporting et de suivi

Un logiciel spécifique pourrait être élaboré afin de faciliter le suivi et l'évaluation de la stratégie et des plans d'action. Chaque projet sera présenté sous un format unique comprenant notamment les éléments suivants :

- Intitulé du projet ;
- Entité responsable de la mise en œuvre ;
- Tâches et sous-tâches du projet ;
- Liste des KPIs mesurant l'avancement/impact
- Echancier prévisionnel avec possibilité de suivi ;
- Commentaires pour l'explication des retards et des points de blocage éventuels.

Chaque Chef de projet devra - avant une date fixe prédéfinie - renseigner l'état d'avancement des tâches composant son projet. En cas de retard, un rappel automatique sera généré pour inciter ledit Chef de projet à expliquer les points de blocage éventuels. Sur cette base, les responsables de programmes effectueront un suivi et pourront demander les détails des projets aux responsables concernés.

Le Comité National de pilotage et son secrétariat seront également destinataires des reportings projet et sélectionneront les principaux points de blocage auxquels ils trouveront des solutions.

Figure 35 : Illustration du support de reporting de projet

Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption Bilan et Retour d'Expérience (REX)								
Code projet :		Nom de projet :						
Code de programme :		Nom de programme :						
Date de clôture :		Chef de projet :						
RAPPEL DE LA SITUATION EN FIN DE PROJET								
Résultat(s) obtenu(s)								
Date de mise en service : 								
Atteinte des objectifs ...								
Critères	Atteinte des objectifs ? (*)	Commentaires						
LIVRABLES PRODUITS	😊							
BUDGET CONSOMME	😐							
DELAIS DE REALISATION	😞							
INDICATEURS DE SUIVI	😊							
(*) Légende : <table style="display: inline-table; margin: 0 10px;"> <tr><td style="background-color: #00FF00; padding: 2px 10px;">Satisfaisant</td></tr> <tr><td style="background-color: #00FF00; text-align: center; padding: 2px 10px;">😊</td></tr> </table> <table style="display: inline-table; margin: 0 10px;"> <tr><td style="background-color: #FFA500; padding: 2px 10px;">Dérapage</td></tr> <tr><td style="background-color: #FFA500; text-align: center; padding: 2px 10px;">😐</td></tr> </table> <table style="display: inline-table;"> <tr><td style="background-color: #FF0000; padding: 2px 10px;">Non satisfaisant</td></tr> <tr><td style="background-color: #FF0000; text-align: center; padding: 2px 10px;">😞</td></tr> </table>			Satisfaisant	😊	Dérapage	😐	Non satisfaisant	😞
Satisfaisant								
😊								
Dérapage								
😐								
Non satisfaisant								
😞								
ENSEIGNEMENTS CLES								
Thèmes clés	Points positifs => A reproduire +	Points sensibles => A améliorer -						
PROCESSUS DE PRODUCTION DES LIVRABLES ET DE PILOTAGE DU PROJET - Production et de validation des livrables - Maîtrise du planning - Maîtrise du budget - Maîtrise de la charge de travail - Analyse et gestion des risques - Outils, méthodes, documentation - ...								
INTERACTIONS AVEC LE CHEF DE FILE - Expression du besoin - Demande de modification de périmètre - Process de passage de jalon (disponibilité, Signature PV réception, clôture)								
INTERACTIONS AU SEIN DE L'EQUIPE PROJET - Communication (alertes...) - Reporting (tps conso...) - Engagements (livrables...) - Disponibilité (réunions...) - ...								
RECOMMANDATIONS POUR AMELIORER LES PROJETS SUIVANTS								
Problèmes observés	Causes identifiées	Solutions possibles / Décisions						
VALIDATION DE LA CLOTURE								
Décision								
Suggestion de mise en forme Validation de la clôture : Par : Le : 								

PARTIE III : ANNEXES

Liste des figures

Figure 1: Indice de perception de la corruption (IPC), classement sur 180 pays, 2020.....	7
Figure 2: Indice de perception de la corruption de la Mauritanie, score sur 100 et classement mondial, 2015-2016.....	7
Figure 3: Indice de gouvernance IIAGde la Mauritanie, score sur 100 points et classement sur 54 pays d'Afrique, 2010-2019	8
Figure 4: Indice de gouvernance IIAG Score sur 100 points et classement sur 54 pays d'Afrique, 201918	
Figure 5: Evolution du classement de la Mauritanie en termes de « Lutte contre la corruption » de l'indice IIAG, classement sur 54 pays, 2015-2019.....	9
Figure 6 : Evolution des indicateurs de la catégorie « Lutte contre la corruption » de l'indice IIAG en Mauritanie, score sur 100 points, 2010-20191.....	9
Figure 7 : Classement des pays en termes de compétitivité mondiale par le Forum économique Mondial, classement sur 190 pays, 2019	9
Figure 8 : Top 3 des freins les plus importants pour faire des affaires en Mauritanie, % des entreprises répondantes, 2017.....	9
Figure 9: Relation corruption vs productivité des entreprises, score des pays au niveau des différents indicateurs, 2019.....	10
Figure 10: Relation corruption vs environnement des affaires, score des pays au niveau des différents indicateurs, 2020.....	11
Figure 11: Causes de la corruption pour chaque catégorie d'enquêtés, %, 2009	11
Figure 12: Témoins d'acte de corruption au niveau de certaines institutions de l'Etat, % de réponses obtenues à la suite de l'enquête, 2009.....	12
Figure 13: Faits marquants de l'histoire de la lutte contre la corruption en Mauritanie	13
Figure 14: Domaines d'analyse de la situation de la lutte contre la corruption et les critères associés..	16
Figure 15: Problématiques majeures perturbant les efforts de la Mauritanie en matière de lutte contre la corruption.....	16
Figure 16: Stratification des secteurs et fonctions exposés.....	29
Figure 17: Points d'entrée de la corruption et les risques connexes.....	29
Figure 18: Ecosystème de lutte contre la corruption en Mauritanie	36
Figure 19: Schéma d'interaction des principaux acteurs impliqués dans la prévention et la lutte contre la corruption en Mauritanie	38
Figure 20: Revue des interventions des principaux acteurs impliqués dans la prévention et la lutte contre la corruption en Mauritanie.....	39
Figure 21: Modèle du benchmarking international des bonnes pratiques	41
Figure 22: Critère d'analyse du benchmarking international des bonnes pratiques.....	41
Figure 23: Grille d'évaluation des pratiques	42
Figure 24: Facteurs déterminants un environnement économique et social sans corruption	42
Figure 25: Analyse de la stratégie nationale de lutte contre la corruption du Maroc.....	43
Figure 26: Analyse de la stratégie nationale de lutte contre la corruption du Sénégal	44
Figure 27: Analyse de la stratégie nationale de lutte contre la corruption du Rwanda.....	45
Figure 28: Analyse de la stratégie nationale de lutte contre la corruption de la Côte d'Ivoire.....	46
Figure 29: Principes de la Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption.....	47
Figure 30: Objectifs stratégiques	48
Figure 31: Piliers et axes stratégiques de la Stratégie Nationale	50
Figure 32 : Scénarii de gouvernance proposés	62
Figure 33: Dispositif de gouvernance du scénario 1	63
Figure 34 : Dispositif de gouvernance du scénario 2	64
Figure 35 : Illustration du support de reporting de projet	68

Figure 36: Approche globale du projet	77
---	----

Liste des tableaux

Tableau 1: Initiatives réalisées	14
Tableau 2: Initiatives non-réalisées	15
Tableau 3: Problématique - Opacité de l'administration publique	17
Tableau 4: Problématique - Procédures et normes administratives peu efficaces	17
Tableau 5: Problématique - Digital très peu exploité au sein de l'administration publique	18
Tableau 6: Problématique - Absence de motivation à lutter contre la corruption, volet éducation et formation	19
Tableau 7: Problématique - Absence de motivation à lutter contre la corruption, volet communication, information et sensibilisation.....	20
Tableau 8: Problématique - Absence de motivation à lutter contre la corruption, volet incitations positives....	20
Tableau 9: Problématique - Cadre réglementaire globalement inopérant, volet prévention	20
Tableau 10: Problématique - Contrôle peu efficace	21
Tableau 11: Problématique - Dispositif de dénonciation et de protection insuffisante, volet des procédures ...	21
Tableau 12: Problématique - Dispositif de dénonciation et de protection insuffisante, volet de la digitalisation	22
Tableau 13: Problématique - Dispositif de dénonciation et de protection insuffisante, volet des mesures de protection	22
Tableau 14: Problématique - Dispositif de dénonciation et de protection insuffisante, volet communication, information et sensibilisation	23
Tableau 15: Problématique - Dispositif de dénonciation et de protection insuffisante, volet investigation efficace	23
Tableau 16: Problématique - Cadre réglementaire globalement inopérant, volet détection.....	24
Tableau 17: Problématique - Faible capacité de dissuasion du dispositif de sanction et cadre réglementaire globalement inopérant, volet sanction	24
Tableau 18: Problématique - Volonté politique non-encore aboutie, critère de la pertinence	25
Tableau 19: Problématique - Volonté politique non-encore aboutie, volet du dispositif de mise en œuvre	26
Tableau 20: Problématique - Volonté politique non-encore aboutie, volet réalisation, résultats et difficultés..	26
Tableau 21: Problématique - Volonté politique non-encore aboutie, volet dispositif de gouvernance	27
Tableau 22: principaux filtres d'analyse des secteurs et fonctions exposés à la corruption	28
Tableau 23: Critère d'évaluation et de stratification des secteurs et fonctions des plus aux moins exposés à la corruption	28
Tableau 24: Foyers de la corruption dans les ressources naturelles.....	30
Tableau 25: Foyers de la corruption dans l'économie & finance	30
Tableau 26: Foyers de la corruption dans la défense & sécurité	31
Tableau 27: Foyers de la corruption dans la justice	31
Tableau 28: Foyers de la corruption dans l'éducation.....	32
Tableau 29: Foyers de la corruption dans la santé	33
Tableau 30: Foyers de la corruption dans les marchés publics	34
Tableau 31: Foyers de la corruption dans la fonction publique	35
Tableau 32: Cartographie des interventions des structures de lutte contre la corruption en Mauritanie	36
Tableau 33 : Pilier 1 – Bonne gouvernance.....	50
Tableau 34 : Pilier 2 – Prévention et détection.....	51
Tableau 35 : Pilier 3 – Répression.....	53
Tableau 36 : Pilier 4 – Communication & Sensibilisation	53
Tableau 37 : Pilier 5 – Culture anti-corruption	54
Tableau 38 : Plan sectoriel – Marchés publics et PPP.....	55
Tableau 39 : Plan sectoriel – Fonction publique.....	56
Tableau 40 : Plan sectoriel – Mines et énergie.....	57
Tableau 41 : Plan sectoriel – Pêche	58

Tableau 42 : Plan sectoriel – Justice	58
Tableau 43 : Plan sectoriel – Education	59
Tableau 44 : Plan sectoriel – Economie et finance	60
Tableau 45 : Plan sectoriel – Santé.....	60
Tableau 46 : Plan sectoriel – Défense et sécurité.....	61
Tableau 47 : Plan sectoriel – Actions stratégiques transversales	61

Bibliographie et webographie

Nous avons exploité une grande variété de sources secondaires pour compléter nos conclusions et les données du modèle.

- Transparency International, Indice de perception de la corruption, 2020
- Mo Ibrahim Foundation, Ibrahim Index of African Governance (IIAG), Index report, 2020
- Groupe de la Banque Mondiale (GBM), Mauritanie : améliorer le climat des affaires pour favoriser le développement du secteur privé, 2019
- GBM, Rapport sur la situation économique en Mauritanie, Mai 2019
- World Economic Forum, The Global competitiveness Report, 2019
- GBM, Indice Doing Business, 2020
- Programme des Nations unies pour le Développement (PNUD), Enquête de perception de la corruption, 2009
- Marie Chêne, Transparency International, Anti-corruption progress in Georgia, Liberia, Rwanda, 2011
- Maira Martini, Transparency International, Allègement des charges administratives et lutte contre la corruption : Bonnes pratiques, 2012
- République du Rwanda, Rwanda's Anti-Corruption Experience, Actions, Accomplishments, and Lessons, 2020
- République du Sénégal, Stratégie nationale de lutte contre la corruption 2020 – 2024
- Royaume du Maroc, stratégie nationale globale et intégrée en matière de prévention et de lutte contre la corruption, 2016
- CODESRIA, Etat de la gouvernance en Afrique de l'Ouest : Mauritanie, 2011
- République Islamique de Mauritanie, Loi portant code des Marchés Publics, 2021
- République Islamique de Mauritanie, Évaluation du Système National des Marchés Publics, 2021
- Dalberg ressources, Rapports de diagnostic sur la prévention et la lutte contre la corruption en Côte d'Ivoire, 2021
- République Islamique de Mauritanie, Loi portant modification de certaines dispositions de la loi organique 1994, modifiée et complétée, portant statut de la magistrature, 2020
- République Islamique de Mauritanie et Expertise France, Evaluation de la performance de la gestion des finances publiques de la Mauritanie selon la méthodologie PEFA 2016, 2020
- République Islamique de Mauritanie, Loi relative à la lutte contre la manipulation de l'information, 2020
- République Islamique de Mauritanie, Loi sur le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, 2019
- Observatoire Mauritanien de Lutte contre la Corruption, Note sur la lutte contre la corruption, 2019
- Groupe de la Banque Africaine de Développement, Perspectives Économiques en Afrique 2018
- Banque Mondiale, Note de politique sur le rôle de la politique de la concurrence pour une économie diversifiée, 2018
- Evaluation nationale des risques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme, 2018
- Sherpa, La corruption en Mauritanie, un gigantesque système d'évaporation, 2017
- République Islamique de Mauritanie, Loi sur la protection des données à caractère personnel, 2017
- République Islamique de Mauritanie, Examen de l'application de la Convention des Nations Unies contre la corruption, 2017
- République Islamique de Mauritanie, Décret organisant la protection des témoins, experts, dénonciateurs et victimes de corruption, 2017
- Décret relatif à la protection des dénonciateurs, 2017
- Constitution Mauritanienne, 2017

- République Islamique de Mauritanie, Loi sur la lutte contre la corruption, 2016
- République Islamique de Mauritanie, Rapport sur les opérations financières de l'Etat, 2015
- Dalberg ressources, Rapport de diagnostic sur la prévention et la lutte contre la corruption au Maroc, 2014
- République Islamique de Mauritanie, Stratégie de lutte contre la corruption, 2010
- République Islamique de Mauritanie, Loi la Transparence financière de la vie publique, 2007
- G. Blundo, Mécanismes et logiques de la corruption en Mauritanie, 2007
- République Islamique de Mauritanie, Loi sur la liberté de presse, 2006
- Rapport CPIA de la Banque Mondiale - Evaluation des politiques et réformes
- République Islamique de Mauritanie, Rapport de présentation du projet de décret fixant l'organisation, le fonctionnement et les procédures applicables devant la Commission pour la transparence financière de la vie Publique
- République Islamique de Mauritanie, Loi d'orientation portant : lutte contre la corruption

Acronyme

Acronyme	Définition
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés Publics
BAD	Banque Africaine de Développement
CNCMP	Commission Nationale de Contrôle des Marchés Publics
CULCC	Convention des Nations Unies de Lutte Contre la Corruption
CPI	Corruption Perceptions Index
DBI	Doing Business Index
DGPSD	Direction Générale des Politiques et Stratégies de Développement
FMI	Fonds Monétaire International
GBM	Groupe Banque Mondiale
GCI	Global Competitive Index
IDE	Investissements Directs Etrangers
IGE	Inspection Générale d'État
IGF	Inspection Générale des Finances
IIAG	Ibrahim Index of African Governance
IPC	Indice de Perception de la Corruption
LC	Lutte contre la Corruption
MAEPSP	Ministère des Affaires Economiques et de la Promotion des Secteurs Productifs
OGRAC	Office de Gestion des Biens Gelés, Saisis et Confisqués et du Recouvrement des Avoirs Criminels
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONLCC	Observatoire Mauritanien de Lutte Contre la Corruption
ONLCGC	Observatoire National de Lutte Contre la Gabegie et la Corruption
ONU	Organisation des Nations Unies
OSC	Organisations de la Société Civile
PCQVP	Publiez Ce Que Vous Payez
PNUD	Programme des Nations Unies de Développement
SCAPP	Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée
SE	Suivi-Evaluation
SNLC	Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption
TI	Transparency International
UA	Union Africaine
UMEF	Unité Mauritanienne d'Enquêtes Financières

Parties prenantes consultées

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec des acteurs gouvernementaux, et de la société civile en Mauritanie.

Acteurs gouvernementaux

- Inspection Générale d'Etat
- Inspection Générale des Finances
- Commission pour la Transparence à la Vie Publique
- Banque Centrale de Mauritanie
- Direction General des Partenariats Public-Privé
- DGPSD
- MAESP
- SCAPP
- Ministère des Affaires islamiques et de l'Enseignement Originel
- Unité Mauritanienne d'Enquêtes Financières
- Association des Maires de Mauritanie
- Commissariat aux Droits de l'Homme, à l'Action Humanitaire et aux Relations avec la Société Civile
- Cour des Comptes
- Comité National ITIE
- MESRS
- Ministère de la Défense

Acteurs de la société civile

- Observatoire Mauritanien de lutte contre la corruption
- ONG « Publiez ce que vous payez » Mauritanie (PCQVP)

Méthodologie générale

Figure 36: Approche globale du projet

