

ROYAUME DU MAROC
LE CHEF DU GOUVERNEMENT

 ICPC
الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة
Instance Centrale de Prévention de la Corruption

Résumé du rapport
Instance Centrale de Prévention de la Corruption
2010 - 2011

Rapport
Instance Centrale de Prévention de la Corruption

2010 - 2011

Résumé

En dépit de l'importance des conclusions et propositions formulées par l'ICPC à l'adresse des pouvoirs publics dans le cadre de son précédent rapport annuel 2009, la situation du Maroc en matière de lutte contre la corruption ne s'est pas améliorée de manière significative, la politique poursuivie à cet effet étant restée dépourvue d'une dimension stratégique et d'un engagement effectif anti-corruption.

A cet égard, le mouvement social émergent à partir de février 2011 est venu insister sur le besoin pressant pour le Maroc d'afficher sérieusement une véritable adhésion dans la lutte contre la corruption. Aussi, l'ICPC a-t-elle présenté aux pouvoirs publics une plateforme de propositions prioritaires destinées à insuffler une nouvelle dynamique à la politique de prévention et de lutte contre la corruption.

Par la suite, la nouvelle constitution est venue consacrer la pertinence des recommandations et propositions de l'ICPC, particulièrement à travers l'insistance sur l'impératif du renforcement d'un ensemble de mécanismes visant la moralisation de la vie publique, la mise en liaison entre la responsabilité et la reddition des comptes et la constitutionnalisation des institutions de bonne gouvernance.

Dans ce contexte, le bilan des activités de l'ICPC durant l'exercice 2010-2011, s'est distingué par la poursuite de l'accomplissement des principales missions qui lui sont dévolues par le décret de création ainsi que par la réaction positive aux diverses innovations et exigences en matière de prévention et de lutte contre la corruption.

En vue d'appréhender ce bilan et le placer dans son contexte, l'approche adoptée dans le cadre de ce rapport fut à la fois transversale complémentaire et sectorielle détaillée, avec comme finalité de poursuivre l'approfondissement de la connaissance objective du phénomène de la corruption, l'évaluation des mécanismes de lutte adoptés et la formulation conséquente d'une série de recommandations et propositions destinées à contribuer au parachèvement d'un système national d'intégrité.

Dans cette optique, la démarche adoptée dans le cadre de ce rapport pour les besoins **du diagnostic du phénomène de la corruption** s'est appuyée sur trois approches :

- l'approche globale fondée sur les indices directs et indirects permettant de mesurer la perception de l'étendue du phénomène et des secteurs ciblés et d'appréhender les incidences de la corruption sur la gouvernance, la compétitivité et le développement humain ;

- l'approche sectorielle qui permet de mettre en évidence les défaillances de la gouvernance dans les secteurs public et privé, et dans la vie politique, à travers l'identification des principaux dysfonctionnements ayant trait à la gestion des deniers et marchés publics, à la gestion des ressources humaines, à l'environnement des affaires, à la gestion des entreprises privées et à la politique partisane électorale et représentative ;

- l'approche régionale qui permet de mettre au clair les principales manifestations de la corruption entachant la gestion locale, notamment à travers l'identification de trois catégories de dysfonctionnements ayant trait, respectivement, au non respect des règles d'éthique, des dispositions légales et réglementaires et des règles de bonne gestion, tout en mettant en exergue les diverses manifestations et spécificités de la corruption.

Selon ces trois approches, le présent rapport conclut en démontrant que le champ de la corruption est en passe de s'étendre à l'ensemble des domaines de la chose publique.

S'agissant de **l'évaluation des politiques de lutte contre la corruption**, le rapport tout en soulignant l'importance des réalisations judiciaires et institutionnelles et leur conformité avec les standards internationaux observés en la matière, s'arrête en revanche sur certaines lacunes qu'il y a lieu de combler notamment :

- l'absence d'une dimension stratégique susceptible d'asseoir une politique de lutte contre la corruption efficace, conditionnée, intégrée et fondée sur des objectifs fixés pouvant être suivis et évalués ;

- le manque d'harmonisation du dispositif pénal et judiciaire avec les exigences de la lutte contre la corruption, perceptible notamment au niveau de :

- ✓ le champ restreint d'incrimination des actes et des parties ;

- ✓ l'effet dissuasif limité des sanctions ;

- ✓ les faiblesses du système judiciaire eu égard aux normes d'indépendance, d'intégrité et d'efficacité ;

- ✓ l'inefficacité des règles et procédures des poursuites, du prononcé et de l'exécution des jugements rendus ;

- l'absence de coordination entre les efforts consentis par les divers organes d'inspection, de contrôle et de reddition des comptes, en raison de la faiblesse de leurs relations institutionnelles, de coopération et d'échange d'expertises et d'informations, ainsi que de certaines lacunes

relevées au niveau de leur dispositif juridique et qui rejaillissent sur l'efficacité des efforts déployés pour s'assurer de la maîtrise du phénomène de la corruption ;

■ la faiblesse du niveau de la gouvernance publique particulièrement imputable aux défaillances relevées en matière d'interdiction des conflits d'intérêts et d'enrichissement illégal et au niveau tant de la gestion des ressources humaines et financières et des marchés publics, que des relations entre l'administration et les citoyens.

■ la portée limitée des mécanismes de la gouvernance politique qui apparaît, tant au niveau des dispositions juridiques ayant trait à l'éligibilité, au contrôle de l'utilisation des subventions publiques accordées aux partis politiques et pour le financement des campagnes électorales, que par référence aux insuffisances de la pratique parlementaire qui ne permettent pas d'exercer la fonction du contrôle politique avec l'efficacité requise.

■ la défaillance de la gouvernance territoriale due à la faiblesse de la transparence de la gestion locale, à la relation floue et hésitante entre les instances élues et les citoyens, à l'inadéquation des organismes de tutelle et de contrôle, à la portée limitée des actions des institutions de reddition des comptes et aux retards accumulés pour l'intégration de la gouvernance de l'espace dans l'approche globale d'aménagement du territoire.

■ la difficulté d'apprécier les résultats des efforts entrepris pour l'amélioration du climat des affaires et de la gouvernance des entreprises privées, en raison de la persistance des contraintes relatives à la mise en œuvre de la concurrence, à l'absence de la diffusion régulière des informations sur les marchés de privatisation, les adjudications d'achat et les subventions octroyées, au manque d'un système autonome, transparent et périodique pour l'évaluation de toute intervention publique sélective et à la portée limitée de la tendance à réduire le recours au système des autorisations.

Persuadée de l'importance de **l'amélioration du niveau de la gouvernance** et de la consécration des valeurs d'intégrité, de transparence et de responsabilité en tant que leviers essentiels du développement humain durable, l'ICPC a tenu dans le cadre de ce rapport à passer en revue les principales **dispositions constitutionnelles consacrant les règles de bonne gouvernance**, tout en insistant sur la nécessité de leur déclinaison à la fois juridique et opérationnelle.

A ce titre, le rapport a mis en relief les dispositions constitutionnelles régissant l'Etat de Droit et la justice indépendante, et notamment les dispositions relatives au droit d'accès à l'information, au procès équitable et à la protection judiciaire.

Mention est également faite des nouveaux mécanismes introduits par la constitution au titre du renforcement du contrôle et du lien entre la responsabilité et la reddition des comptes, particulièrement à travers les dispositions relatives à la motion de censure, aux commissions parlementaires d'investigation, à la soumission des responsables des établissements publics à l'obligation de rendre compte au parlement, à la garantie d'une place de choix à l'opposition, à la suppression de la Haute Cour des Ministres, à la limitation de l'immunité parlementaire et à la consolidation du rôle de la Cour des Comptes et des Cours Régionales de Comptes.

Dans la même lignée, le rapport a ciblé les allusions institutionnelles ayant trait à la garantie de la démocratie participative, en mettant particulièrement l'accent sur les dispositions relatives à la transparence des élections, à l'encadrement du rôle central des partis politiques dans l'exercice de la démocratie, à l'interdiction de la transhumance parlementaire, à la consolidation de la participation de la société civile et à la création d'instances de consultation permettant l'institutionnalisation de cette implication.

Les dispositions constitutionnelles relatives aux déterminants de la bonne gouvernance ont été également mis en relief dans le cadre de ce rapport, notamment celles qui concernent la consécration des principes d'égalité entre citoyennes et citoyens dont, l'accès aux services publics, la soumission de la gestion de ces services aux règles de qualité, de transparence et de reddition des comptes et aux prescriptions d'une charte de bonne gouvernance, ainsi que la constitutionnalisation des institutions de bonne gouvernance avec garantie de leur indépendance.

Le rapport n'a pas occulté, par ailleurs, les dispositions constitutionnelles relatives à la gouvernance territoriale particulièrement celle accordant une place de choix à la région dans l'accomplissement des opérations d'élaboration, de suivi, et de mise en œuvre des programmes régionaux de développement, ainsi que celles clarifiant le rôle des walis et gouverneurs qui représentent l'autorité centrale au niveau des collectivités territoriales et agissent au nom du gouvernement.

Selon la même optique, le rapport a traité des principales dispositions constitutionnelles relatives à l'exercice des affaires, mettant en exergue particulièrement les principes régissant la garantie de la liberté d'entreprendre, la libre concurrence, la lutte contre les privilèges, les positions dominantes et les monopoles, ainsi que la répression des manquements aux procédures de passation des marchés publics et l'interdiction des conflits d'intérêts.

En ce qui concerne **les activités fonctionnelles et de gestion de l'Instance**, elles ont été approchées à travers la mise en revue à la fois des performances et contraintes.

De la sorte, le rapport a explicité le bilan des réalisations de l'Instance dans l'accomplissement des missions de diagnostic, d'évaluation et de propositions qui lui sont dévolues, portant ainsi l'éclairage sur les limites des outils de diagnostic et d'évaluation adoptés par l'ICPC en cette période et sur la difficulté de mise en œuvre de ces propositions, consécutivement à l'absence d'instruments permettant de renforcer le positionnement de l'Instance dans le processus de mise en œuvre des projets et recommandations en matière de lutte contre la corruption.

En matière de réception et traitement des plaintes transmises à travers le courrier électronique et le portail «www.stopcorruption.ma», le rapport s'est arrêté sur un ensemble de difficultés auxquelles l'Instance fût confrontée et qui concernent notamment :

- l'insuffisance des pièces à conviction annexées et aux plaintes en tant qu'éléments de preuve des actes commis ;

- l'impossibilité de communiquer avec les plaignants anonymes, pour l'obtention de précisions et d'informations complémentaires.

- la difficulté de suivre le sort réservé aux plaintes transmises aux autorités judiciaires ;

- le manque de sérieux du côté de la plupart des administrations qui ne jugent pas opportun de répondre aux plaintes qui leur sont transmises ou de tenir l'ICPC informée des mesures prises.

En matière de communication, de sensibilisation et d'établissement de partenariats, le rapport dresse le bilan des réalisations de l'ICPC tout en soulignant les obstacles affrontés qui n'ont pas permis de lancer une véritable campagne de sensibilisation à même de répondre aux objectifs de la stratégie de communication de l'Instance ou de poursuivre sur une large

échelle des processus de conclusion et de mise en œuvre des partenariats. Ces obstacles résident particulièrement dans l'étroitesse des ressources budgétaires affectées à l'Instance, dans la difficulté d'entamer des campagnes de sensibilisation sans pour autant les asseoir sur une connaissance approfondie du phénomène de la corruption et une identification des catégories ciblées et des messages à véhiculer, dans l'indisponibilité des divers partenaires à agréer et s'approprier l'approche partenariale et enfin dans le grand effort à consentir et les compétences requises qu'il y a lieu de sensibiliser pour la couverture de l'ensemble des secteurs éligibles à la coopération.

Dans la même lignée, le rapport a abordé le bilan en matière de gestion administrative, financière et informatique, attirant l'attention sur l'effet de l'absence de la personnalité morale et de l'autonomie financière, sur la capacité de l'Instance à couvrir l'ensemble des fonctions prévues dans son organigramme, sur les procédures particulièrement longues et complexes de la gestion de ses ressources humaines et financières, ainsi que sur la faiblesse du budget qui lui est alloué et ses répercussions sur l'exécution des projets inscrits dans le cadre de sa stratégie.

Partant des **conclusions du diagnostic et de l'évaluation** à la lumière des dispositions constitutionnelles en matière de bonne gouvernance et compte tenu de l'évaluation du bilan de ses activités fonctionnelles, tout en capitalisant sur les propositions et recommandations déjà émises dans le cadre de son précédent rapport lesquelles, d'ailleurs n'ont connu pour la plupart aucune concrétisation, l'ICPC conclut son présent rapport par la formulation d'une série actualisée de propositions et recommandations qui s'articulent autour de six axes :

1- La consécration de la dimension stratégique de la politique de lutte contre la corruption à travers notamment :

- la promotion de techniques d'investigation, d'enquête, de mesure et de diagnostic sur les plans qualitatif et quantitatif avec élargissement et diversification des sources de collecte de données ;

- l'ancrage du projet de la lutte contre la corruption dans une vision stratégique de prévention et de lutte relayée par la programmation et la planification des actions et fondée sur une perception globale issue d'une approche collective et participative ;

■ la traduction de la stratégie de lutte contre la corruption par une charte nationale à laquelle adhèrent toutes les administrations, les institutions, les composantes essentielles de la société.

2- l'actualisation et l'adaptation de la politique pénale aux exigences de la lutte contre la corruption à travers :

■ l'extension du champ d'incrimination pour qu'il englobe particulièrement l'incrimination de l'enrichissement illicite, les tentatives de non acquittement des entreprises des charges, de la consécration de la responsabilité pénale des personnes morales et sa distinction de la responsabilité pénale de ses dirigeants et représentants juridiques, ainsi que l'incrimination expresse de la corruption commise par les fonctionnaires publics étrangers.

■ le renforcement de l'effet dissuasif des sanctions applicables aux actes de corruption et ce, par l'introduction de la possibilité d'appliquer des sanctions complémentaires pour l'ensemble de délits de corruption, l'unification des sanctions pour tous les actes de corruption dans les secteurs publics et privés, prévues par le droit pénal, l'alourdissement de la peine d'emprisonnement applicable au crime de blanchissement d'argent et l'élévation de la sanction prévue pour l'abus des biens sociaux.

■ la protection du système judiciaire et le renforcement de son rôle dans la lutte contre la corruption particulièrement à travers :

✓ la consolidation de son autonomie administrative et financière et la protection de l'indépendance personnelle des juges ;

✓ le renforcement de son intégrité et sa transparence à travers l'actualisation continue des dispositions de la charte d'éthique, la moralisation des professions auxiliaires de la justice, l'instauration d'un contrôle efficace des procédures judiciaires, la facilitation de l'accès à l'information et de l'obtention des jugements, ainsi que la publication des sanctions disciplinaires.

✓ l'élévation des niveaux des compétences des juges à travers la mise en place de critères objectifs de leur sélection, d'évaluation de leurs aptitudes, d'organisation de leur avancement, mutation et sanctions, ainsi qu'à travers la révision de leur système de formation ;

✓ la garantie de l'efficacité du système judiciaire à travers la mise en place des mécanismes et critères de contrôle des jugements et d'évaluation de leur qualité, l'adoption d'un délai plafond raisonnable pour

le jugement des affaires, le renforcement de l'efficacité de la procédure d'exécution des jugements et la mise en œuvre optimale d'un système judiciaire spécialisé dans la lutte contre la délinquance financière.

■ le renforcement de l'efficacité des règles de lutte contre l'impunité dans les affaires de corruption à travers :

✓ L'activation des poursuites particulièrement par la fixation de délais plus longs pour la prescription de l'action publique et de la sanction pour les délits de corruption, la publication des sanctions prononcées et l'adoption de règles claires et précises dans le cadre de la réforme globale de la justice projetée permettant d'affranchir l'engagement de l'action publique de toute instruction ou ingérence politique.

✓ La consolidation de l'efficacité des procédures judiciaires et d'exécution des jugements notamment à travers la mise en œuvre des jugements de saisie des fonds, valeurs mobilières et biens utilisés en provenant de l'ensemble des crimes de corruption, l'institution d'instruments juridiques y afférentes précisant les mesures de découverte, de gel et de saisie des fonds et valeurs, la création d'une instance spécialisée dans leur gestion, l'adoption d'une protection économique des témoins, victimes, experts et dénonciateurs des crimes de corruption, le renforcement de la coopération entre les autorités judiciaires et les institutions autonomes de lutte contre ces crimes, ainsi que, la consolidation de l'efficacité de la procédure d'exécution des jugements, particulièrement à travers la révision de régime juridique d'exécution par contrainte.

3- Le renforcement de l'efficacité et l'efficience des institutions de contrôle et de reddition des comptes à travers :

■ la révision du cadre juridique des inspections générales des ministères dans le sens de l'adoption d'un dispositif obligeant les autorités compétentes à mettre en œuvre la procédure disciplinaire ou pénale requise pour les infractions constatées, avec l'introduction de la possibilité de diligenter des missions d'inspection inopinées, automatiques ou sur instruction du Ministre et l'obligation des inspections de publier leurs rapports et de s'acquitter de la mission de suivi de mise en œuvre des recommandations consignées dans les rapports des juridictions financières et de l'ICPC ;

■ la dynamisation du contrôle des juridictions financières, particulièrement à travers l'élargissement de leurs attributions en matière

de discipline budgétaire et affaires financières pour qu'elles englobent les membres du gouvernement et du parlement, pour permettre à leur parquet de transmettre directement aux procureurs du Roi les actes constatés en interpellant des sanctions pénales, pour mettre en œuvre leurs prérogatives permettant de prononcer des jugements pour le recouvrement des sommes correspondantes aux pertes induites des infractions commises, tout en procédant à la révision du délai de prescription prévu par le code des juridictions financières et à l'activation de la saisine de la cour des comptes et des Cours régionales des Comptes de la part des Ministères concernés.

4- l'amélioration de la gouvernance et le renforcement de la prévention de la corruption à travers :

- le rehaussement de la gouvernance du secteur public par la mise en place d'un nouveau dispositif des ressources humaines régissant le recrutement, la nomination, l'avancement, la rémunération, la mobilité et le redéploiement ;

- la répression et la prévention des situations de conflit d'intérêts et des manifestations de l'enrichissement illégal, notamment à travers la précision du concept de conflit d'intérêts et la clarification de sa qualification juridique pour le distinguer des autres situations similaires ; la soumission des responsables investis de fonctions sensibles à l'obligation de déclarer l'ensemble de leurs intérêts personnels liés à ces fonctions ; la création d'une instance chargée de la réception et du suivi de ces déclarations ;

- la maîtrise du nombre des assujettis à la déclaration du patrimoine ;

- l'instauration des liens de coopération entre la Cour des Comptes et les administrations habilitées, de par leurs attributions, à explorer l'évolution des fortunes ;

- le transfert au Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire des compétences actuellement dévolues au ministre de la Justice en matière de suivi et d'estimation de la fortune des juges et de leurs familles ;

- le renforcement de la transparence et de la bonne gouvernance dans la gestion des fonds publics à travers la promotion de la qualité et l'efficacité du budget, le perfectionnement des mécanismes institutionnels de suivi et d'évaluation de son exécution, la consécration des règles de la transparence et de libre concurrence dans la gestion des marchés publics et la consolidation des mécanismes de la gestion déléguée ;

- le rétablissement de la confiance entre administration et les usagers sur des bases équilibrées, notamment à travers la réglementation du droit d'accès à l'information, la révision et la simplification des procédures administratives qui concernent particulièrement les attestations, les autorisations, les investissements et les marchés publics et enfin la dynamisation de la mise en œuvre de la loi instituant l'obligation de motiver les décisions administratives ;

- l'amélioration de la gouvernance territoriale par la promotion de la transparence, l'activation des mécanismes de contrôle et de reddition des comptes, ainsi que par le renforcement du cadre institutionnel régional de l'intégrité et de lutte contre la corruption, avec tout ce que cela implique en matière de recensement des liens de coordination et de coopération entre les divers organismes interpellés pour accompagner la dynamique de la régionalisation élargie et répondre aux exigences de l'amélioration de la gouvernance territoriale.

- le renforcement de la gouvernance politique à travers :

- ✓ la promotion de la bonne gouvernance des partis politiques par la rationalisation de leur gestion financière et le renforcement des mécanismes de contrôle ;

- ✓ l'amélioration de la gouvernance électorale par le resserrement des conditions d'éligibilité et la consolidation des mécanismes de contrôle et d'audit des dépenses électorales, la réadaptation du régime des sanctions y afférentes, l'institution de l'obligation de publier le rapport de la Cour des comptes sur les dépenses électorales avec les rapports spéciaux, l'interdiction des cumuls de mandats de la représentation locale/régionale et la représentation parlementaire ;

- ✓ la consolidation de l'efficacité du parlement en matière d'évaluation et du contrôle de l'exécution de budget, de l'approbation des contrats- programmes, de l'évaluation de l'application des lois et politiques publiques et d'engagement des investigations et enquêtes ;

- l'amélioration de l'environnement des affaires et de la gouvernance des entreprises particulièrement à travers :

- ✓ la limitation du recours aux autorisations et son remplacement par un système de déclaration, de cahiers de charges ou de contrats-programmes ;

- ✓ la mise en place d'un système indépendant transparent et périodique pour toute intervention publique sélective ;

- ✓ le renforcement de la reddition des comptes auprès des administrations et entreprises publiques en relation avec le secteur privé ;

- ✓ le renforcement des moyens et possibilités d'intervention du Conseil de la Concurrence ;

- ✓ l'attribution au CDVM de la mission de veiller sur la mise en œuvre du code des bonnes pratiques de la gouvernance des entreprises ;

- ✓ l'organisation des programmes de formation et de sensibilisation en matière de gouvernance et administration des entreprises ;

- ✓ l'institution d'un système incitatif pour encourager des entrepreneurs à respecter les principes et règles de la bonne gouvernance ;

5- La promotion de la communication, la sensibilisation et le partenariat à travers :

- la promotion de l'éducation aux valeurs de citoyenneté et d'intégrité en matière de lutte contre la corruption, notamment à travers :

- ✓ l'introduction de la dimension pédagogique et de sensibilisation dans la politique de prévention de la corruption ;

- ✓ l'adoption d'un plan de réforme progressive qui vise à terme le changement des mentalités prévalentes et l'enracinement de la culture d'intégrité et de bonne gouvernance ;

- ✓ l'identification des niveaux et des catégories ciblées par la formation ;

- ✓ l'élaboration d'un plan pédagogique et des performances de formation sur les valeurs d'intégrité ;

- ✓ la consolidation de l'éthique par l'adoption d'une approche didactique appropriée visant à inciter la nouvelle génération à renouer avec notre référentiel historique moral et religieux ;

- ✓ la conclusion des pactes de partenariat et d'alliance appuyés par la programmation de la lutte contre la corruption dans le cadre de divers plans d'action sectoriels, l'encadrement des conventions de partenariat avec l'ICPC par l'introduction d'engagements précis visant à renforcer son positionnement, à lui garantir l'accès facile aux informations et la réactivité positive des administrations concernées par les diverses plaintes qui leur sont transmises.

6- Le renforcement des attributs essentiels de l'Instance Nationale de Probité, de Prévention et de Lutte contre la Corruption, notamment à travers :

- la clarification de la qualification juridique de l'Instance Nationale, d'une part en lui garantissant l'indépendance requise au niveau du fonctionnement institutionnel, des règles de

tutelle et des procédures de contrôle et d'autre part, en la dotant des prérogatives nécessaires pour l'accompagnement de ses missions de prévention et de lutte, au niveau national et régional, conformément aux dispositions de la nouvelle constitution et ce, à travers :

- ✓ la définition précise de ses attributions en matière de diagnostic, d'évaluation, de consultation, de proposition, de communication, de coopération et de partenariat ;

- ✓ le renforcement de son rôle dans la diffusion et l'enracinement de la culture d'intégrité et la lutte contre la corruption ;

- ✓ l'octroi à l'Instance de nouvelles attributions en matière d'auto-saisine ou d'intervention directe contre l'ensemble des actes de corruption, avec des pouvoirs d'investigation et d'enquête qui peuvent être assurés directement par procuration ou dans le cadre de la coopération ;

- ✓ la consécration de l'Instance en tant que force de proposition et de recommandation, notamment par les grandes orientations stratégiques nationales de prévention et de lutte contre la corruption ;

- ✓ l'habilitation de l'Instance à rendre son avis sur les projets et les propositions de lois et de règlements ayant trait à la prévention et la lutte contre la corruption ;

- ✓ la consolidation de la gouvernance interne de l'Instance par l'adoption d'une représentativité équilibrée et ouverte sur diverses institutions et composantes essentielles de la société ;

- ✓ la consécration du prolongement territorial de l'Instance lui permettant de tenir compte des exigences de proximité et de répondre aux besoins et spécificités des régions ;

- l'adaptation de ses instruments essentiels de gestion à travers :

- ✓ l'élaboration d'un nouvel organigramme en phase avec les objectifs stratégiques et les nouvelles attributions de l'Instance qui seront consacrées par le projet de loi en cours d'élaboration ;

- ✓ l'adoption d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences, d'un système d'évaluation, de rémunération, d'avancement et d'un plan de fonction ;

- ✓ l'adoption d'un nouveau règlement intérieur conforme au nouveau statut de l'Instance,

- ✓ la mise en place de règles et mécanismes de réglementation et de coordination pour renforcer les capacités institutionnelles de l'Instance vis-à-vis de divers partenaires.