

# Gestion budgétaire et comptable du ministère de l'équipement, des transports, de la logistique et de l'eau

Cette mission de contrôle s'inscrit dans le cadre de la vérification et le jugement des comptes des services centraux du ministère de l'équipement, des transports, de la logistique et de l'eau, pour les années budgétaires 2012-2017, conformément aux dispositions de l'article 25 de la loi 62-99 relative aux juridictions financières telle qu'elle a été modifiée et complétée. Le rapport relatif à cette mission a été élaboré conformément aux dispositions du paragraphe 3 de l'article 32 de la loi susmentionnée.

## I. Observations et recommandations de la Cour des comptes

La mission de vérification des comptes des services centraux du ministère de l'équipement, des transports, de la logistique et de l'eau, pour les années budgétaires 2012-2017 réalisée par la Cour des comptes a abouti aux observations et recommandations suivantes

### A. L'analyse de la situation financière du ministère :

#### 1. Les recettes financières affectées au ministère

Les crédits ouverts du département de l'équipement et du transport ont connu une nette croissance entre 2012 et 2015 en passant de 9,87 MMDHS à 10,33 MMDHS, soit une progression de 4,66% durant cette période. Le budget général du département a représenté 70,1 % des ressources budgétaires totales allouées au ministère pour réaliser ses missions au titre de l'exercice 2015.

Quant aux ressources financières du ministère, elles ont connu une augmentation significative de 17% en passant de 8,814 MMDHS en 2014 à 10,332 MMDHS en 2015. Cette évolution est due à l'augmentation du budget global du ministère de 26,3% durant la même période.

#### 2. Budget d'investissement du ministère de l'équipement et de transport

Le budget d'investissement du ministère de l'équipement et de transport a représenté 3,54 % du budget général de l'Etat durant la période 2012-2015 avec une moyenne de 5,66 MMDHS, soit le deuxième plus important budget après celui du ministère de l'Agriculture. Durant l'année 2015, ce budget d'investissement a représenté 11,45% du budget général de l'Etat consacré à l'investissement. Or, cette proportion a connu une diminution entre 2013 et 2014 suite à la régression du budget de l'investissement du ministère et de celui de l'Etat, respectivement de 18,36% et 15,96%.

#### 3. Budget de fonctionnement

Contrairement au budget d'investissement alloué au ministère et au budget d'investissement de l'Etat qui ont connu une diminution entre l'année 2012 et 2014, les crédits budgétaires alloués au fonctionnement du ministère et de l'Etat ont enregistré une augmentation de 28,43% et 13,52% respectivement entre 2012 et 2015. En revanche il a été constaté que le budget de fonctionnement du ministère ne représente que 0,69% du budget de l'Etat consacré au fonctionnement entre 2012 et 2015.

Les dépenses du personnel du ministère ont enregistré une augmentation de 44,92% entre la période 2013 et 2014 représentant 86,16% du total du budget de fonctionnement.

Contrairement aux dépenses de personnel, les crédits alloués aux dépenses de matériel et dépenses diverses n'ont représenté que 13,84% du budget de fonctionnement du ministère. Les crédits alloués au matériel et dépenses diverses ont représenté 1,94% du total du budget alloué au ministère avec une augmentation de 54,37% entre l'année 2012 et 2014, alors que pour l'Etat, le taux des crédits alloués aux matériel et dépenses diverses était de 10,17% du budget général.

Les indemnités de déplacement du personnel, représentent un taux moyen de 50,34% du total des crédits alloués au matériel et dépenses diverses. Ces indemnités ont augmenté de 10,25% entre 2012 et 2014 au moment où les crédits alloués au matériel et dépenses diverses ont augmenté de 26,11%. De même il a été constaté que les dépenses du personnel (indemnités de déplacement compris), constituent environ de 93% des dépenses de fonctionnement du ministère de l'équipement et du transport sans compter les retenus des caisses de prévoyance sociales prises en charge par les charges communes.

#### **4. Les indicateurs d'exécution du budget**

##### **4.1. Les transferts entre rubriques budgétaires**

L'année 2012 a enregistré le montant le plus élevé de transferts, soit 773,93 MDH, principalement en ce qui concerne le paragraphe de maintenance et conservation de patrimoine, en particulier la ligne travaux et maintenance des routes, pour un montant de 102 125 000 dhs, ainsi que des frais d'expropriation pour un montant de 401 000 199 DH. Concernant l'année 2013, les virements ont diminué pour atteindre un montant de 67 937 000 dhs, puis se sont élevés à 302 674 000 dhs en 2014 du fait des frais d'expropriation qui ont enregistré un montant de 130 193 000 dhs.

Malgré le nombre important des dossiers relatifs à l'expropriation et aux décisions judiciaires, les services du ministère n'ont pas programmé suffisamment de fonds pour ces deux postes budgétaires et ont eu recours à des virements à partir d'autres postes, qui ont été programmés selon des études prédéfinies et des besoins réels du ministère, ce qui ne reflète pas à l'image sincère de la situation financière du ministère.

Il a été également constaté que les virements ont presque atteint les montants des crédits ouverts (à l'exclusion des crédits accordés à titre de subvention à l'office national des chemins de fer et à la société des autoroutes du Maroc). Ces virements ont augmenté de 13,44% entre 2012 et 2014 et ont concerné principalement la direction des routes, la direction régionale de Tanger/Tétouan et la direction des ports et du domaine public maritime.

En 2012, le taux d'engagement était de 99,01%, tandis que le taux d'émission n'était que de 69,33%. À l'exception des subventions accordées à l'office National des Chemins de Fer et à la société des Autoroutes du Maroc, qui s'élevaient à 2,89 MMDHS, avec un taux d'émission de 100%. Les autres directions ont affiché des taux d'émission faibles. A titre d'exemple la direction régionale de l'Oriental avec un taux de 1,79%, la direction des ports et domaine public maritime, qui a enregistré un taux d'émission ne dépassant pas 44,39%, la direction régionale de Taza-Taounate-Al Hoceima avec un taux d'émission de 18,71% et la direction des routes avec un taux d'émission de 60,55%.

En 2013, les taux d'engagement et d'émission ont diminué, enregistrant respectivement 75,34% et 58,35%. Cette baisse, qui est un indicateur important du niveau d'avancement des travaux et de la gestion budgétaire des crédits, est principalement due à une baisse du taux d'émission de la direction des ports et du domaine public maritime, qui a enregistré 14,78% et 69%, ainsi que de la direction régionale de Taza-Taounate-Al Hoceima, qui a enregistré un taux d'émission de 25% et d'engagement de 74,72%. La direction régionale de l'Oriental a enregistré un taux d'émission de 14% et un taux d'engagement de 57% et la direction régionale de Souss- Massa Draa a enregistré un taux d'émission de 19% et un taux d'engagement de 55,25%, au moment où la direction des routes a enregistré un taux d'émission de 52,61% et un taux d'engagement de 84,71%.

En analysant et en comparant les crédits définitifs et les crédits engagés, ainsi que les crédits non consommés à la fin de l'exercice et ceux des crédits reportés, il a été constaté l'annulation d'environ 3,56 MMDH de crédits entre 2012 et 2014.

##### **4.2. Les indicateurs de délai**

Il a été observé à travers les données fournies par les services centraux du ministère de l'équipement, l'absence d'indicateurs concernant les taux d'engagement et d'émission en termes de délais pour 2012 et 2013. En ce qui concerne les données relatives à l'année 2014, il a été

constaté un faible taux d'émission durant les 9 premiers mois représentant seulement 35% à la fin du troisième trimestre, pour atteindre 74% à la fin de l'année. Quant au taux d'engagement, il a atteint 54% à la fin du premier trimestre de l'année et 74% au deuxième trimestre, mais ce pourcentage n'a pas augmenté de manière significative au troisième trimestre, où il n'a atteint que 78%.

#### **4.3. Recettes du fonds spécial routier**

Les recettes du Fonds spécial routier ont augmenté de 2012 à 2015, passant de 1 618 MDH, à 3.093 MDH. Elles ont diminué par la suite en 2016 pour atteindre 2.318 MDH. Cependant, il a été noté que ces virements des recettes avaient enregistré les niveaux les plus élevés à la fin du deuxième semestre durant la période 2012-2016. Ainsi, en 2012 les recettes du FSR n'ont été virées qu'au mois d'août et octobre. De même, pour l'exercice 2013, le virement a été effectué en septembre.

Dans de telles conditions, il est difficile pour le ministère de programmer des projets et de respecter les délais impartis pour leur mise en œuvre. Il a également été noté que les services centraux du ministère ne peuvent pas connaître et cerner les recettes à percevoir à la fin de chaque exercice qu'après plusieurs mois de l'année qui suit.

### **5. Les services de l'Etat gérés de manière autonome**

En tant que services d'Etat gérés de manière autonome, les services de la logistique et du matériel sont exclus de l'application de la règle de non-affectation de recettes aux dépenses, et l'idée de base pour la création de ces services est de couvrir certaines dépenses de l'Etat avec des ressources propres résultant de la fourniture de services rémunérés. Toutefois, il a été constaté que les SEGMA étaient principalement destinés aux directions régionales du même ministère, c'est ainsi que les recettes provenant de la location du matériel de travaux publics pour ce département représentent une part importante des recettes propres de ces services.

Ainsi, les recettes des SEGMA proviennent en particuliers des services rendus au ministère de l'équipement et de transport, chose qui, est incompatible avec les objectifs de la création des SEGMA visant l'allègement du déficit budgétaire en fournissant des services rémunérés.

Cette pratique s'est traduite par le virement des dépenses de fonctionnement du ministère aux recettes des SEGMA ce qui a permis de les gérer sans tenir compte du principe de l'annualité du budget.

Il a été également soulevé que les SLM louent des engins de travaux publics pour maintenance des routes au profit des directions provinciales de l'équipement sur la base de contrats qui arrêtent le type et le nombre d'engins et la durée de location sans que ces directions émettent des bons qui retracent la date de réception et de restitution du matériel loué. De même, ils ne tiennent pas de registre qui documente cette opération. Ce qui va à l'encontre des bonnes pratiques en matière des règles de contrôle interne et rend difficile la délimitation de la durée de location qui se trouve ainsi sans pièces justificatives pour la liquidation des droits conformément aux dispositions juridiques et réglementaires régissant la comptabilité publique. De ce fait, le paiement de ces redevances revêt un caractère forfaitaire qui ne prend pas en considération le nombre effectif des journées de location.

Il a été également observé que l'attestation du service fait de certains contrats conclus entre les SLM et les directions provinciales se fait avant l'expiration de la durée de location, ce qui conduit, contrairement aux dispositions juridiques de la comptabilité publique, à la liquidation des droits de location d'engins sans s'assurer des droits réels et le paiement s'effectue avant l'exécution des prestations.

## **B. Reddition des comptes et transparence**

### **1. Au niveau de la reddition des comptes**

La notion de reddition des comptes est liée au cadre juridique, à la structure organisationnelle, à la stratégie et aux procédures qui permettent au ministère de l'équipement et des transports de

s'acquitter de ses obligations légales en matière de répartition de ses ressources, de fourniture de ses services et d'évaluation de ses performances, ainsi que la publication au public de l'utilisation des fonds publics. L'évaluation de cet aspect a conduit aux observations suivantes :

### ➤ **Insuffisances du système de suivi de l'exécution des projets**

Les observations suivantes ont été relevées :

- Un système de gestion de projet (PMO), a été adopté pour diriger et suivre la mise en œuvre des programmes de travail du ministère au niveau des directions et des établissements publics. Ainsi, seuls les rapports sur les projets prioritaires sont établis et soumis mensuellement aux départements ministériels alors que les établissements publics établissent des rapports tous les trois mois. Il convient de noter que l'opération de reddition des comptes varie d'une direction à l'autre, c'est ainsi que les données de ce système (PMO) n'indiquent pas les taux d'engagement et d'émission et ne fournissent pas une analyse claire des écarts de coûts et de délais d'exécution.
- L'application informatique EPM, qui gère le système de gestion de projet, n'est pas utilisée par tous les responsables du système de gestion intégré, à titre d'exemple l'Agence nationale des ports et l'ONCF, ce qui peut affecter la qualité et l'actualité des informations.
- Le système de gestion de projet n'inclut pas certains projets majeurs, tels que l'aménagement du port de Safi et le projet d'aménagement du port de Nador.
- Il a été relevé un taux de rotation élevé des responsables du système de gestion de projet PMO, ce qui impacte négativement le rythme des travaux de ce système, nécessitant ainsi l'organisation des cycles de formation continue relatifs à ce système ainsi que l'utilisation du système de gestion des achats. En outre, il a été relevé également que les responsables locaux n'ont pas bénéficié de formation relative à ce système.
- Le ministère a adopté un système d'information intégré de la gestion des achats SIGA pour suivre les achats du département, en commençant par l'ouverture des plis jusqu'à la fin du cycle de la dépense (un protocole a été signé avec la Trésorerie Générale pour transférer les données du système intégré de dépense GID vers SIGA ainsi que la gestion des projets PMO). Cependant, cette application informatique n'est pas généralisée et ne fonctionne qu'à hauteur de 40%, ce qui ne facilite pas l'échange d'information entre les services et ne permet pas une couverture de tous les projets du ministère.
- L'existence de plusieurs applications et mécanismes d'information peut entraîner une redondance, une imprécision et une inefficacité de l'information du fait de l'absence d'un système intégré traitant les informations et les indicateurs financiers et extra financiers mis à la disposition des responsables pour leur permettre de prendre les mesures adéquates en temps opportun.
- Concernant les informations budgétaires, il a été relevé que la direction de la stratégie ne dispose pas de certaines informations, notamment celles relatives aux comptes spéciaux, qu'après l'expiration de l'exercice concerné, ce qui impacte la programmation et le rythme de réalisation des projets.

### ➤ **Carence au niveau de la reddition de comptes pour l'ensemble des responsables et fonctionnaires**

Le ministère a instauré un système de gouvernance basé sur des structures et des commissions qui se réunissent :

- Annuellement pour les hauts fonctionnaires ;
- Cinq (5) fois par an pour le ministre et les directeurs centraux ;

- Trois (3) fois par an pour le Secrétaire général, les directeurs centraux et régionaux et les représentants des établissements publics, des autorités locales et des services de la TGR ;

En plus des réunions mensuelles tenues par les directeurs centraux, les chefs des divisions et des services et les directeurs des projets au niveau central. De leur part, les directeurs régionaux et provinciaux tiennent également des réunions mensuelles avec les responsables des projets.

Cependant, il a été relevé que la reddition des comptes au niveau de ces responsables se fait uniquement à l'occasion de la tenue des réunions prévues par le système de gouvernance à travers la présentation de situations périodiques ou définitives. Le ministère ne dispose pas d'autres mécanismes pour évaluer la performance de ses responsables.

#### ➤ **Insuffisances de l'évaluation du rendement des fonctionnaires**

L'évaluation des fonctionnaires, faite à l'occasion de leurs promotions, est régie par un système juridique applicable sur l'ensemble des fonctionnaires de l'Etat. Les observations suivantes ont été relevées à ce niveau :

- Absence de mécanismes de contrôle de l'objectivité des opérations d'évaluation effectuées par les supérieurs hiérarchiques ;
- Absence d'un système permettant de documenter les performances des fonctionnaires à travers l'établissement des rapports périodiques ;
- La non adoption des critères ou indicateurs pour mesurer les performances des fonctionnaires ;
- Absence de mécanismes d'évaluation objective de la performance des responsables afin de mesurer leur performance par rapport aux moyens mis à leur disposition.

#### ➤ **Insuffisances dans les contrats programmes conclus entre le ministère et les établissements publics**

Le ministère de l'Équipement a conclu des contrats programmes avec l'Office national des chemins de fer, la Royal air Maroc et la Société nationale des autoroutes, afin de clarifier la relation entre les parties et d'identifier les responsabilités et les obligations mutuelles pour atteindre les objectifs définis dans les contrats programmes. Cependant, après avoir étudié ces contrats, il a été relevé ce qui suit :

- Absence des contrats programmes entre le ministère et les établissements publics sous sa tutelle tels que prévus par la circulaire du chef de gouvernement n° 08/2013
- Le non renouvellement des contrats programmes entre le ministère et les établissements publics, qui ont pris fin 2015 pour la Société nationale des autoroutes au Maroc et l'Office national des chemins de fer, et en 2016 pour la Royal air Maroc ;
- Le maintien du versement des subventions aux établissements publics précités malgré l'expiration du délai des contrats programmes. Pour le cas de l'ONCF, ces versements ont dépassé les montants prévus par le contrat programme de 700 MDH ;
- Non révision du contrat programme avec ces établissements publics malgré les modifications portées en termes de coûts et de délais ;
- Les versements à ces établissements revêtent une importance significative puisqu'ils ont atteint près de 30% du budget d'investissement du ministère ;
- Versement de la subvention des investissements à la société Nador en méditerranée occidentale sur la base des accords de financement et non sur des contrats-programmes qui fixent les objectifs, les engagements ainsi que le programme d'investissement ;
- Le dépassement des subventions accordés à la Société nationale des autoroutes par rapport à ce qui est prévu dans le contrat programme.

### ➤ **Insuffisances dans la fonction de contrôle de gestion**

Le service de contrôle de gestion veille à la consolidation des indicateurs financiers, auprès des directions centrales et des directions territoriales, dans une grille ciblant uniquement les programmes et projets prioritaires. Il s'ensuit que le tableau de bord ministériel ne comprend pas l'ensemble des projets réalisés au niveau des directions régionales et provinciales.

Il a été également relevé que, mise à part la consolidation des indicateurs et leur présentation au Secrétaire Général, cette fonction ne joue pas un rôle de premier plan dans l'amélioration de la performance des activités du ministère, à travers l'analyse des coûts et l'évaluation de la qualité des services fournis aux citoyens.

En plus, la fonction de contrôle de gestion n'a fait l'objet d'aucune évaluation ni d'audit interne ou externe afin de l'apprécier périodiquement.

Il est à préciser que la fonction de contrôle de gestion ne doit pas se limiter aux projets prioritaires, mais s'élargir à l'analyse des coûts et des écarts par rapport aux quantités et aux prix appliqués lors de l'exécution des marchés. Elle doit en outre fournir les indicateurs de contrôle budgétaire de l'ensemble des marchés contractés par le ministère.

### ➤ **Observations concernant la performance de l'Inspection générale du ministère de l'Équipement et des Transports**

Le programme annuel de l'Inspection générale est exécuté partiellement. En effet, sur 11 missions d'inspection prévues en 2016, quatre seulement ont été achevées, alors que neuf missions d'inspection sur dix plaintes ont été réalisées, suite à la demande du Ministre.

En ce qui concerne le traitement et le suivi des doléances, 62,33% ont été traitées tandis que le reliquat des plaintes, représentant 37,67%, sont toujours en instance, ce qui pourrait causer des dégâts psychiques ou matériels aux porteurs de ces réclamations.

Il a été relevé également que l'Inspection générale n'accomplit pas de missions pour évaluer les activités des services du ministère au regard des objectifs fixés et des résultats réalisés, notamment après l'adhésion du Ministère de l'Équipement et des Transports aux réformes des finances publiques et l'adoption du budget axé sur les résultats. Ses missions demeurent limitées du moment qu'elle n'intervienne que sur demande du ministre ou suite aux doléances reçues.

De plus, l'inspection ne programme pas des missions d'audit interne qui ont pour but de donner une assurance raisonnable sur la gouvernance, la gestion des risques et l'appréciation du contrôle interne

Il faut également noter que le ministère est doté d'une division d'audit technique relevant de la direction des affaires techniques et relation avec la profession, compétente dans les missions d'audit technique des projets. Or, cette division n'exerce pas cette prérogative. Et jusqu'à la fin de la mission de la Cour des comptes, le poste de chef de cette division demeure vacant.

Les responsables du ministère ont affirmé que la fonction d'évaluation est du ressort de la direction de la stratégie, des programmes et de la coordination entre les transports, et que la création d'une division d'évaluation rattachée à l'inspection générale s'effectuera au cours de l'année 2018.

## **2. Évaluation du système de contrôle interne**

### **2.1. En ce qui concerne l'environnement du contrôle interne**

#### **a. Les délégations**

Le ministère délègue des crédits aux responsables au niveau central et régional afin de mener à bien les tâches qui leur sont assignées, mais ces délégations, centrales ou régionales, ne sont pas accompagnées par des missions d'audit afin d'évaluer le niveau de réalisation des objectifs préalablement fixés, ni la reddition des comptes, vu que la plupart des tâches de l'Inspection générale ne se focalisent que sur le suivi des doléances.

## **b. Les ressources humaines**

Les observations suivantes ont été relevées :

- L'augmentation continue du nombre d'employés, qui ont quitté le ministère suite à une démission ou une mutation laissant ainsi 11 postes de responsabilités vacants au niveau central et 140 postes vacants au niveau des services extérieurs. Ce qui remet en question la stratégie du ministère en ce qui concerne l'encouragement et l'attractivité des compétences.
- La diminution du nombre d'employés du ministère entre 2012 et 2016, passant de 6806 à 6335 employés. Il est à préciser aussi que 53% des fonctionnaires sont âgés de plus de 50 ans.
- Un manque au niveau de certains profils techniques et juridiques des ressources humaines dans les services extérieurs, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable sur l'exécution et le suivi des projets (compétences juridiques par exemple).

## **2.2. Éthique et intégrité**

Les observations suivantes ont été relevées :

- La charte de bonne conduite intitulée "Charte des travaux publics" a été adoptée depuis 1997, elle définit un ensemble de valeurs que doit s'approprier le personnel du ministère. En 2006, le ministère a adopté la "Charte des ressources humaines". Cependant, après avoir interrogé certains responsables sur le contenu de ces chartes, ils ont affirmé qu'ils ignoraient totalement leur existence.
- Il ressort d'un rapport de l'inspection générale en date du 19 mai 2016, que malgré l'existence d'un système de pointage, il a été noté que ce dernier n'est pas opérationnel dans un nombre de directions comme à titre indicatif : la direction de la coordination entre les transports et la stratégie, les programmes, et de la sécurité routière, la Direction des transports routiers, la Direction des systèmes d'information, la Direction des affaires techniques et la relation avec le parlement et la Direction des affaires administratives et juridiques.
- L'occupation de certains logements appartenant à l'administration par des fonctionnaires, à la fin de leurs tâches administratives ou après leur départ à la retraite, sans que le ministère entame les diligences nécessaires vis-à-vis de l'occupation illégale des biens de l'Etat.

## **2.3. S'agissant de l'évaluation des risques**

Dans ce cadre, les observations suivantes ont été relevées :

- Le ministère ne dispose pas d'une cartographie des risques qui définit les objectifs généraux, et qui identifie des risques potentiels liés aux interventions du ministère dans la construction de routes, les infrastructures ainsi que les obstacles et les difficultés rencontrées par le ministère, tels que les risques liés à l'expropriation, la mise en œuvre des décisions de justice qui en découlent, l'élaboration des CPS et à la résolution des litiges, au respect des normes de la qualité et aux délais d'exécution des projets, au problème de leur financement et au traitement des contrat-programmes avec les établissements publics ( en cas de dépassement des subventions accordées), le risque de régression de l'effectif des fonctionnaires ;
- La non détermination de la liste des risques liés à la fraude, les manœuvres dolosives et la corruption, permettant ainsi de les identifier et de les délimiter à chaque niveau de responsabilité et, par conséquent, d'y faire face en instaurant des procédures dissuasives adéquates
- Le non-respect du délai de 60 jours pour l'ordonnancement des dépenses, notamment au niveau de la direction des transports routiers et de la sécurité routière, où il a été

noté des retards récurrents lors du paiement des dépenses, ce qui représente un risque financier pouvant affecter le budget de la direction.

### 3. La transparence

La notion de transparence veut que le ministère soit en mesure de rendre public, à tout moment et d'une manière sûre, claire et utile, l'ensemble de ses activités, ses prérogatives, sa gestion financière, sa stratégie et son rendement. Cette notion oblige également le ministère à diffuser au public les résultats des opérations de contrôle et leurs conclusions et à garantir l'accès des citoyens à l'information.

#### 3.1. Les rapports destinés au public

Il a été constaté que le ministère élabore des rapports destinés aux citoyens chaque année ou parfois selon les circonstances tous les cinq ans. Il s'agit de publications de chaque département (les principales mesures prises dans le domaine du transport, le bilan financier de l'année, ...) et de publications particulières (dégâts des inondations, projets particuliers, ...).

C'est dans ce but que le ministère avait instauré une cellule centrale de communication qui se charge de la définition des axes et du contenu des rapports avec la coordination de la direction des stratégies.

Cependant, à travers la consultation de ces rapports, il a été relevé l'absence des données relatives au projet du budget du département de l'équipement et du transport ainsi que des données financières relatives aux indicateurs d'exécution budgétaire au niveau des directions régionales et provinciales et des taux d'avancement des travaux.

En plus, les services du ministère ne disposent d'aucune plateforme de publication des états financiers (comptes administratifs et rapports annuels de performance) sur le site web d'une manière simplifiée, compréhensible et accessible à tous. Ainsi, chaque citoyen pourrait être informé des ressources affectées au ministère et de leur utilisation.

#### 3.2. Cellule de traitements des réclamations

Le ministère de l'Équipement et des Transports a créé une cellule centrale au sein du cabinet du ministre chargée de recevoir les plaintes des citoyens, des professionnels et de la société civile. Toutefois, la création de cette cellule centrale n'est pas conforme aux fonctions des membres du cabinet du ministre, dont le rôle devrait être limité à la réalisation d'études, à la résolution des problématiques de nature politique ou confidentielle, n'ayant aucun rapport avec les attributions des divers services du ministère ni l'immixtion à la gestion administrative et technique. Outre que la présence d'un autre département chargé de traiter les réclamations et les doléances des citoyens et des professionnels, adressées à l'Inspection générale, ce qui risque d'entraver la fluidité et la rapidité du traitement de ces réclamations.

## C. Les mesures prises par le ministère en matière de l'économie des ressources

La mission d'audit a relevé les observations suivantes :

- Le ministère ne dispose pas d'une politique claire ni des mesures écrites fixant les responsabilités et les objectifs annuels qualitatifs et quantitatifs, pour la rationalisation des dépenses au niveau de l'administration ;
- Absence des mécanismes d'évaluation périodiques et des indicateurs de mesure des résultats de la rationalisation des dépenses ;
- Passation de bons de commandes avec des prix exagérés. A titre d'exemple, le bon de commande n° 05/2014 qui indique :
- « Jeux de tonner HP couleur laserjet CP52255 » à un prix unitaire de 16 800,00 DH, alors que son prix sur le marché ne dépasse pas 2 000 DH ;

- USB 32 GO Kingston à 720 DH l'unité, alors que son prix sur le marché ne dépasse pas 200 DH ;
- L'approche de consommation des crédits budgétaires, surtout en fin d'année, est toujours en vigueur. Par exemple, le cas du paiement de dépenses qui s'élèvent à 3 MDH le même jour à travers des bons de commandes (en date du 31/12/2014) ;
- Non documentation de toutes les procédures d'achat et non application du manuel des procédures relatif aux opérations d'achat élaboré depuis 2012 ;
- La non généralisation, de l'application du « système de gestion intégrée de la commande publique » élaboré par la direction des systèmes informatiques du ministère, au niveau de différents services.
- Absence d'un système d'information intégré permettant de suivre la situation du stock et de déterminer les quantités en plus ou non utilisées pour les mettre à disposition d'autres services ;
- L'absence d'un référentiel ou banque d'informations sur les prix et les fournisseurs ;
- Non instauration d'un service de contrôle de gestion chargé des études des marchés et des contrats d'acquisition en termes de coûts et de qualité ;
- Aucun intérêt n'est accordé à la comptabilité et l'analyse des coûts permettant leur maîtrise ;
- Le magasin du matériel informatique, de la direction des transports routiers ne répond pas aux normes requises, notamment en ce qui concerne l'organisation et la tenue des registres d'entrée et de sortie et en matière d'hygiène et d'entretien.

## D. Gestion des marchés

### 1. Projets en difficulté

Il a été constaté, après avoir consulté la situation des projets en difficultés supérieurs à 30 millions de dirhams et approuvés par la direction des affaires techniques et des relations avec la profession, l'abandon de la société « W » de deux projets conclus au cours de la même année, ce qui interroge le ministère sur les critères de sélection des concurrents et la méthode de d'élaboration du règlement de consultation. En plus, le ministère n'accélère pas le processus de recherche des solutions aux problèmes qui entravent l'exécution de ces projets.

Par ailleurs, il a été relevé que le ministère ne maîtrisait pas les délais contractuels des projets, ces délais étant généralement dépassés dans la plupart des projets. Et suite à l'indisponibilité d'une situation globale des marchés qui ont connu un dépassement des délais d'exécution, la Cour des Comptes ne peut se prononcer sur les causes de ces retards.

### 2. Les marchés litigieux

Entre 2012 et 2016, 227 affaires concernant les marchés publics ont été enregistrées, dont 133 affaires en cours, 60 affaires jugées, une seule affaire en instance de jugement et 33 affaires exécutées.

Il convient de souligner que les affaires jugées (60 cas) ont coûté au trésor public jusqu'au 2017, un total de 189 millions de dirhams. Le montant devrait augmenter des affaires en cours et qui concernent principalement le paiement des intérêts de retard, paiement des retenus de garantie, paiement des décomptes détaillés des travaux achevés, ainsi que les prestations d'expropriation.

### 3. Dossier d'expropriation et la saisie du budget du ministère à cause de la non-exécution des jugements

Pour mener à bien ses projets programmés, le ministère recourt à la procédure d'expropriation, mais il a été relevé, après examen de certains marchés, que le coût de l'expropriation n'était pas inclus dans le coût du projet, ce qui entraînait une augmentation du coût du projet prédéterminé.

Compte tenu du nombre de demandes liées à l'expropriation ou à des voies de fait, le ministère a rendu des décisions visant à indemniser les personnes touchées par cette opération, Les décisions judiciaires rendues à son encontre entre 2005 à 2011 (618 jugements) ont atteint le montant de 61 343 078,38 dirhams ;

Au cours des années 2012-2015, un nombre limité de décisions judiciaires ont été exécutées, ce qui a conduit, récemment, les bénéficiaires, des jugements à engager une procédure de saisie arrêt, à travers la saisie des comptes du ministère ouvert au niveau de la trésorerie ministérielle en sa qualité de tiers détenteur, cette dernière procède au virement du montant en question directement à la caisse du tribunal administratif de Rabat afin de le verser aux parties concernées. Surtout après la publication de la circulaire du chef de gouvernement du 19/08/2015 exhortant l'administration marocaine à exécuter les décisions de justice. Cette situation a entraîné un certain nombre de problèmes et de contraintes, qui peuvent être résumés comme suit :

- La saisie du budget du ministère et ses différentes sections par le trésorier Ministériel, ce qui a eu pour effet de geler le processus des dépenses publiques, sachant que les montants réservés étaient importants, et la perturbation réelle de la programmation de projets, qu'il s'agisse de projets d'infrastructure ou de service, ce qui a engendré des résultats très négatifs sur le rythme de réalisation.

Le tableau ci-dessous montre le nombre et les montants des saisies sur le budget du ministère

Année	Montant de saisies pris en charge au niveau du GID		Montant de saisies réalisées par la trésorerie ministérielle		Montant de saisies réalisées par Bank Al Maghrib	
	Nombre de décisions	Montant (en DH)	Nombre de décisions	Montant (en DH)	Nombre de décisions	Montant (en DH)
2015	42	231.652.148,86	9	86.058.961,42	4	4.053.343,00
2016	472	788.085.569,11	265	677.469.240,20	16	26.508.649,35

- Le processus de saisie du budget du ministère et le transfert des montants alloués directement au compte du Fonds du tribunal administratif à Rabat pour exécuter les décisions judiciaires finales transgressent les dispositions de la loi organique de finance, vue que les crédits ouverts dans les rubriques budgétaires ont été autorisées par le pouvoir législatif et alloué à des projets et des besoins fondés sur des études préalables.
- Une accumulation du nombre de décision judiciaires non exécutées en raison du manque de fonds nécessaires à leur exécution, et les dossiers saisis à leur profit n'étaient pas réglés par ordre d'ancienneté.
- La non estimation du coût réel des dépenses d'acquisition et d'expropriation de terrains au cours de la phase d'étude du projet ;
- L'absence d'une base de données pour le suivi des dossiers d'expropriation.

## E. L'adhésion aux réformes des finances publiques

A cet égard, les observations suivantes ont été relevées :

- Le programme d'appui aux stratégies sectorielles a été élaborés afin d'accompagner les stratégies sectorielles mises en œuvre par les établissements et les entreprises publiques sous tutelle du ministère. Cependant, il a été constaté que ce programme contribue à la réalisation des objectifs et des stratégies définis par ces institutions en allouant des fonds provenant du budget d'investissement et de fonctionnement, ce qui rend l'évaluation de l'efficacité du programme difficile si nous prenons en compte les obligations de ces établissements et entreprises publiques envers le ministère.

- Afin de suivre le rythme de la stratégie sectorielle adoptée par le partenariat entre le ministère et ses établissements et entreprises publiques, le programme d'appui à la stratégie sectorielle a été mis en place sans que soient mis en place des mécanismes permettant au ministère d'évaluer la mise en œuvre de ce programme.
- La dispersion des sources d'information entre plusieurs intervenants, par exemple, l'indicateur d'achèvement des opérations de formation et l'indicateur de réduction du nombre de morts et de blessés graves suite aux accidents de route.
- Retard dans la production d'informations relatives aux calculs des indicateurs. Ainsi, il a été relevé, par exemple, que le ratio de route en bon ou état moyen (ce ratio représente le rapport entre le total de ces dernières par rapport à la longueur totale du réseau de routes revêtues) entraîne l'intervention du centre national des études et de recherches routières à travers l'exploitation et l'analyse des données et des résultats des compagnes d'inspection qui a pour objectif la détection théorique du réseau de routes pavées ainsi que l'analyse des chaussées. Or, cet indicateur n'est disponible qu'une fois tous les deux ans, ce qui lui fait perdre la valeur attendue.
- La mise en place d'un indicateur à moyen terme pour apporter une réponse aux actions en justice intentées contre le ministère afin d'évaluer l'objectif d'activation du régime législatif du ministère, cet indicateur n'ayant aucune relation avec l'objectif fixé ;
- Incertitude et inexactitude de l'indicateur sur l'exécution du contrat programme entre l'Etat et la Société nationale des autoroutes au Maroc qui est calculé sur la base du rapport entre les crédits engagés de l'année concernée et les crédits financiers à mobiliser au cours de l'année, cette dernière demeure une prévision et une source d'information pour la société nationale des autoroutes.
- L'indicateur des marchés vérifiés qui évalue l'objectif visant l'efficacité et l'efficacité des opérations du ministère, ne permet pas de mesurer cet objectif, car cet indicateur ne permet pas à lui seul de déterminer les risques des appels d'offres et de contrôler leur exécution ;
- Non élaboration du rapport de performance ;
- Non tenue de l'inventaire et l'évaluation des biens mis à la disposition du ministère à la lumière de la préparation de la comptabilité générale ;
- Imputation de certaines dépenses de fonctionnement aux dépenses d'investissements, tel que les frais judiciaires et les honoraires d'avocats pour l'exercice 2016.

**Sur la base de ce qui précède, la Cour des comptes recommande ce qui suit :**

- **En matière de gestion financière :**
  - *Améliorer la prévision budgétaire du ministère à travers des indicateurs clairs et précis et sur la base d'étude préalables, afin d'éviter les reports des crédits et l'annulation des fonds alloués au ministère ;*
  - *Veiller à augmenter les taux d'engagement des crédits d'investissement afin d'éviter leur perte conformément aux dispositions de la loi organique de la loi de finances qui plafonnent les reports au tiers du budgets ;*
  - *Augmenter le taux d'exécution des comptes spéciaux et limiter le report de leurs crédits, à travers le suivi des projets et au respect des délais fixés dans les projets ;*
  - *Revoir la situation juridique des services gérés de manière autonome (SLM) à travers l'interdiction de l'auto-facturation.*
- **En matière de transparence et de reddition des comptes :**
  - *Renforcer le système de reddition des comptes de l'ensemble des responsables et fonctionnaires ;*

- *Mettre en place des mécanismes et des indicateurs d'évaluation et de notation des fonctionnaires ;*
- *Renouveler, mettre à jour et suivre l'exécution des contrats programme avec les établissements et entreprises publics soumis à la tutelle du ministère ;*
- *Renforcer la fonction de contrôle de la gestion ;*
- *Renforcer l'inspection générale par des ressources humaines suffisantes afin de qu'elle s'acquitte des missions qui lui sont confiées, en particulier dans le domaine de l'audit interne ;*
- *Adopter plus de transparence dans la publication des informations et des rapports destinés au public, et particulièrement celles à caractère financier ;*
- *Comblent les besoins enregistrés en ressources humaines, en particulier dans certaines disciplines techniques et juridiques ;*
- *Élaborer une cartographie des risques pour les domaines d'intervention du ministère ;*
- *Instaurer un système de suivi de l'ensemble des projets, et principalement les grands projets ;*
- *En matière d'économie des ressources :*
  - *Mise en place des procédures d'évaluation des coûts au niveau de l'ensemble des services dans l'objectif de maîtriser les crédits alloués et d'éviter l'approche de consommation des crédits budgétaires ;*
  - *Coordination entre les différents services centraux et régionaux du ministère afin d'optimiser la gestion des stocks ;*
  - *Élaboration une base donnée des fournisseurs ;*
  - *Établissement d'une liste des prix permettant aux services du ministère de déterminer le coût des projets de manière précise et objective ;*
  - *Mise en place d'une gestion optimale des équipements à travers un inventaire annuel ;*
- *En matière de gestion des projets :*
  - *Développer d'une base de données des projets litigieux ;*
  - *Veiller à appliquer la procédure d'expropriation et à respecter les clauses contractuelles ;*
  - *Demander les consultations juridiques nécessaires avant la signature des contrats afin d'éviter des litiges judiciaires et des pertes financières ;*
  - *Trouver des solutions à l'exécution des décisions de justice en allouant des crédits sur une période appropriée afin de couvrir les dépenses des cas litigieux.*
- *En matière d'adhésion aux réformes financières :*
  - *Définir des compétences claires des responsables des programmes ;*
  - *Mettre plus de précisions dans le choix des indicateurs ;*
  - *Veiller à l'élaboration des rapports de performance ;*
  - *Assurer un inventaire complet du patrimoine du ministère pour bien préparer le passage à la comptabilité générale.*

## II. Réponse du Ministre de l'équipement, du transport, de la logistique et de l'eau

(Texte réduit)

### A. Résultats de l'analyse de la situation financière du Ministère

#### 1. Indicateurs de l'exécution du budget

##### 1.1. Virements de crédits

Le cadre juridique actuel régissant les projets de loi de finances ne permet pas lors de la préparation de ces projets de réserver des crédits au titre des budgets sectoriels des ministères pour couvrir les dépenses exceptionnelles et inattendues, ce qui a conduit le Ministère de l'Équipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau à effectuer des virements de crédits entre les lignes. Elle a bénéficié de cette opération durant la période 2012-2014 la ligne budgétaire relative aux travaux de la maintenance du réseau routier et la réparation des dégâts de crues résultant des précipitations qui ont connues plusieurs régions du Royaume.

En outre et en application des dispositions constitutionnelles relatives à la préservation des droits des citoyens, ces virements ont été effectués durant la même période au profit des dossiers d'expropriation dont la complexité de leurs procédures impacte négativement la capacité du Ministère a estimé les montants nécessaires pour le règlement de ces dossiers. Sachant que la fixation de ces montants relève de la compétence d'un comité administratif d'évaluation que ses travaux sont parfois heurtés par des difficultés d'ordre organisationnelles.

En ce qui concerne l'exécution des décisions judiciaires, le Ministère de l'Équipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau a adopté les mesures prises en coordination avec l'ensemble des intervenants, notamment la convention conclue le Tribunal Administratif de Rabat le 1er décembre 2016 portant sur l'exécution des jugements et des décisions judiciaires qui sont liés à la procédure de la saisie-arrêt.

L'adoption de ces mesures ont permis de réduire la cadence des saisies-arrêts appliqués sur les crédits ouvert au titre du budget du ministère et d'exécuter selon la procédure normale un nombre important de jugement et de décisions judiciaire.

Le tableau ci-après détaille le bilan de l'exécution des jugements judiciaires durant la période allant de 2012 à 2018 :

Année	Dossiers exécutés				Jugements exécutés par le METL dans le cadre de la saisie-arrêt	
	Expropriation		Hors expropriation		Nombre	Montant
	Nombre	Montant	Nombre	Montant		
2012			15	14 720 498,87	15	14.720.498,87
2013			1	120 000,00	1	120 000,00
2014						
Total (2012-2014)			16	14 840 498,87	16	14 840 498,87
	Affaire SALINI				1	167 695 954,30

<b>2015</b>	Dossiers dans le cadre de la saisie-arrêt				14	91 374 604,42
<b>Total 2015</b>					15	259 070 558,72
<b>2016</b>	Dossiers dans le cadre de la saisie-arrêt				665	1 871 912 720,12
<b>Total 2016</b>					665	1 871 912 720,12
<b>2017</b>	Affaire SALINI				1	98 000 000,00
	Dossiers exécutés dans le cadre de la procédure normale				322	276 660 647,19
	Dossiers exécutés dans le cadre de la procédure normale				124	304 188 542,32
<b>Total 2017</b>					447	678 849 189,51
<b>2018</b>	Dossiers exécutés dans le cadre de la procédure normale				26	93 484 682,11
	Dossiers dans le cadre de la saisie-arrêt				629	809 991 385,47
<b>Total 2018</b>					655	903 476 067,58
<b>Total</b>					<b>1782</b>	<b>3 469 078 475,89</b>

## 1.2. Taux d'Engagements et des émissions

Il y a lieu de noter que la baisse du taux des émissions de quelques directions relevant du Ministère de l'Équipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau durant les années 2012 et 2013 est dû essentiellement aux retards constatés au niveau de la réalisation de quelques projets d'infrastructures à causes des facteurs liés essentiellement aux :

- Conditions climatiques qui ont entraîné plusieurs arrêts de projets au cours de leur construction ;
- Libération de l'assiette foncière et du domaine public ce qui retarde souvent le début des travaux jusqu'au règlement des litiges avec les ayants droits ;
- Contraintes liées à la topographie de certains terrains qui nécessite des études techniques plus approfondies avant de reprendre la construction ;
- Entreprises qui ne respectent pas leurs obligations contractuelles en matière de délais et de qualité des travaux.

Dans le cadre de la réforme de la loi organique des lois de finances, le Ministère a adopté un nouveau mécanisme de suivi de l'exécution du budget, supervisé par Monsieur le Secrétaire Général du Ministère. A ce titre, des réunions périodiques sont tenues avec les gestionnaires

des crédits du ministère au cours desquelles ils fournissent les résultats de leurs réalisations et, le cas échéant, des explications relatives à celles qui sont en dessous des objectifs assignés.

### **1.3. Annulation des crédits de paiement**

Les crédits annulés au cours de la période 2012-2014, qui sont estimés à 3,561 millions de dirhams, concernent les crédits de paiement ouverts au titre du budget d'investissement du ministère général qui n'ont pas fait l'objet d'engagement de dépense visés par les services de la Trésorerie Générale du Royaume et ce conformément à la décision gouvernementale visant la préservation l'équilibre des finances publiques qui consiste à :

- Bloquer 1.756 millions de dirhams ouverts au titre du budget d'investissement du Ministère pour l'année 2013 ;
- Sursoir le transfert de 664 millions de dirhams au profit de l'Office National des Chemins de Fer dans le cadre de l'exécution du budget de l'année 2014.

## **2. Indicateurs relatifs aux délais**

La majorité des crédits gérés par le ministère est réservé aux travaux d'extension et de maintenance du patrimoine national des infrastructures de transport. L'avancement de ces travaux est influencé par les conditions météorologiques, ce qui explique la faiblesse des taux d'émission enregistrés durant les premiers mois de l'année. Ces taux sont relatifs aux opérations effectuées pendant les périodes d'hiver et de printemps qui connaissent des arrêts fréquents des travaux.

Ces taux d'émission reprennent un chemin haussier durant la fin du troisième trimestre de l'année qui coïncide avec la période d'été.

## **3. Les Services de l'Etat Gérés de Manière Autonome**

- **Les recettes des services de logistiques et de matériels se limitent à celles recouvrées auprès des directions régionales et provinciales de l'équipement, du transport et la logistique**

Il convient de préciser que l'objectif des SLM consiste essentiellement à augmenter le taux de disponibilité de ce matériel pour qu'il soit disponible en cas de besoin notamment au cours des périodes critiques de l'année ou lors des événements exceptionnels.

Ainsi, l'éventualité de louer le matériel à d'autre entités n'est pas d'actualité en ce moment, d'autant plus que la flotte gérée par les SLM demeure limitée et ne suffit pas, dans certains cas, à satisfaire les besoins pressants des directions territoriales.

- **Comptabilité et contrôle interne des services de logistique et de matériel**

Le ministère a alloué les crédits nécessaires pour la mise en place d'un système de gestion et de contrôle interne des opérations réalisées par les services de logistique et de matériel et ce afin d'asseoir les principes de la bonne gouvernance et de suivi de ces opérations.

## **B. Responsabilité et transparence**

### **1. En ce qui concerne la responsabilité**

#### **1.1. Insuffisances du système de suivi et de réalisation des projets**

- **Système de Management de projets (PMO)**

Dans le cadre du renforcement du système de contrôle interne du ministère, un système de gestion de projet (PMO) a été adopté pour piloter et suivre la réalisation des plans de travail du ministère au niveau de ces directions ou au niveau des établissements publics. Ce système permet à Monsieur le Ministre et Monsieur le secrétaire général d'être informés sur l'état d'avancement des projets à caractère stratégique à travers un indicateur relatif à l'avancement de la réalisation et le retard enregistré par rapport aux délais fixés.

En ce qui concerne l'application informatique EPM qui supporte le système susmentionné, il a été installé dans une première phase au niveau des directions centrales. Alors que les établissements publics relevant du ministère envoient à la tête de chaque trois mois un état d'avancement des projets à caractère stratégique.

Au cours des réunions régulières, auxquelles ont participé des responsables du Système de Management de Projets (PMO) désignés au niveau des directions centrales et les établissements publics, il a été convenu d'élargir le champ de ce système pour couvrir l'ensemble des programmes et projets sectoriels. Cette opération qui a concerné dans une première étape la Direction des Systèmes d'Information et l'Agence Nationale des Ports permettra au Ministère de disposer de manière précise et en temps réel des informations nécessaires relatives à l'avancement des projets stratégiques et sectoriels.

S'agissant des deux projets portant sur l'aménagement du port de Safi et l'aménagement du port de Nador, il a été décidé lors des réunions de coordination tenues au niveau du Ministère de les inclure dans le système de management de projets (PMO) en tant que deux directions provisoires et communiquer mensuellement les informations de l'état d'avancement de leurs travaux.

Par ailleurs, le Ministère a programmé des sessions de formation sur ce système au profit des nouveaux responsables. Egalement, un marché est en cours d'exécution portant sur la formation de l'ensemble des responsables chargés du suivi de la réalisation des projets sectoriels au niveau des directions centrales et territoriales via l'application informatique EPM.

#### ➤ **Un Système d'Information commun pour la Gestion des Achats (SIGA)**

Dans le cadre de la mise en œuvre du système d'information commun pour la gestion des achats SIGA, le Ministère a adopté une approche progressive qui consiste en une utilisation restrictive au niveau de certaines directions pour tester et développer ses fonctionnalités. En vue de sa généralisation, le Ministère a mis en place une unité pour la formation et l'assistance qui ont bénéficié de ses activités 90 fonctionnaires relevant de 4 directions centrales et 7 directions régionale.

Il est également prévu de connecter lier le système d'information commun pour la gestion des achats avec le système référentiel des prix qui en cours de réalisation au niveau du Ministère.

Il convient de souligner qu'à ce jour aucun accord ou protocole n'est signé avec la Trésorerie Générale du Royaume concernant l'échange des données avec le système intégré des dépenses GID.

### **1.2. Evaluation insuffisante des performances des fonctionnaires**

Depuis la publication du décret n ° 2.05.1367 promulgué le 29 chawal 1426 (2 décembre 2005) portant sur la procédure de notation et d'évaluation des fonctionnaires des administrations publiques, ce Ministère œuvre pour l'application de ses dispositions lors de l'évaluation et la notation de fonctionnaires relevant de ses services. A ce titre, il a procédé à l'organisation des sessions de formation au profit des responsables chargés de la gestion ressources humaines afin de clarifier d'une part, les procédures de notation et d'évaluation, et d'autre part de sensibiliser sur les objectifs de la réforme du système de notation et d'évaluation et qui consiste en la création d'un environnement propice pour le développement des compétences et la confirmation des qualités et du mérite.

En parallèle, et tout au long des années de mise en œuvre des dispositions de notation et d'évaluation, le Ministère veille à la diffusion des lettres ministérielles aux différentes entités administratives au titre desquelles il rappelle de la nécessité de respecter la procédure prescrite, y compris les délais légaux relatifs à la communication des rapports d'évaluation, et les fiches de notation des fonctionnaires à la direction des ressources humaines ainsi que de se conformer aux composantes de la notation.

Pour s'assurer d'une notation objective des fonctionnaires selon les composantes fixées par le décret susvisé, le Ministère insiste de joindre à chaque fiche de notation ou rapport d'évaluation,

contenant une note inférieure à dix (10) ou supérieure à dix-huit (18), une lettre explicative justifiant les raisons de cette notation.

Dans le cadre des efforts visant la mise en place de critères d'évaluation objectifs qui tient compte des particularités des emplois et des compétences, un Manuel référentiel des emplois et des compétences a été élaboré pour décrire des emplois du Ministère et permettre par la suite de fixer les objectifs visés dans le cadre programme général et la stratégie du Ministère.

Aussi, le Ministère a préparé des fiches de poste des responsables qui envisage de les généraliser à l'ensemble des postes occupés par les fonctionnaires du ministère dans la perspective de les adopter comme outil de gestion des ressources humaines que ce soit lors de la programmation des sessions de formation ou dans le cadre de l'évaluation sur la base d'un contrat objectif.

### **1.3. Insuffisance des contrats entre le Ministère et les établissements publics**

#### **➤ Elaboration et actualisation des contrats-programme**

En application des dispositions de la circulaire de Monsieur le Chef du Gouvernement n° 08/2013 relative à la généralisation des contrats-programme entre l'Etat et les établissements publics, le Ministère a demandé par écrit ceux qui sont sous de préparer des projets de contrats-programme. Dans le même cadre, il a été procédé à l'envoi d'une lettre au Ministère de l'Economie et des Finances et la tenue de plusieurs réunions des comités des contrats-programmes à la Direction des Etablissements Publics.

Parallèlement, plusieurs points ont été consacrés à la préparation des contrats-programmes lors des réunions des instances de gouvernances desdits établissements en sus de la tenue des réunions avec les directions sectorielles à ce sujet.

Il est à noter que les contrats-programme ci-après sont en cours d'étude :

- La Société Nationale des Autoroutes du Maroc pour la période 2019-2023 ;
- L'Office National des Chemins de Fer pour la période 2019-2025 ;
- L'Agence Nationale des Ports pour la période 2019-2021 en cours d'exécution.

Aussi, des études sont en cours de réalisation pour l'élaboration des contrats-programmes entre l'Etat et les établissements suivants :

- L'Agence Marocaine de Développement de la Logistique, dont le Business Plan sera finalisé avant d'entamer la préparation du contrat-programme ;
- La Société Nationale du Transport et de la Logistique, dont le Business Plan sera finalisé avant d'entamer la préparation du contrat-programme ;
- Marsa Maroc.

Concernant les établissements restants, ils sont entrain des réaliser les études préliminaires, il s'agit de :

- Le Laboratoire Public d'Essais et d'Etudes ;
- Le Conseil, Ingénierie et Développement ;
- La Caisse pour le Financement Routier ;
- L'Ecole Hassania des Travaux Publics ;
- L'Agence Nationale de la Sécurité Routière.

➤ **Dépassement des subventions accordées à la Société Nationale des Autoroutes du Maroc et l'Office National des Chemins de Fer par rapport aux montants précisés dans les contrats-programme**

Le tableau suivant présente la comparaison des dotations en capital qui ont été transférées à la Société Nationale des Autoroutes du Maroc et l'Office National des Chemins de Fer avec les montants précisés dans les contrats-programmes entre l'État et ces deux établissements :

		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
<b>Le montant précisé dans le contrat</b>	La Société Nationale des Autoroutes du Maroc	608	1 150	1 150	1 140	1 140	1 140	1 140	1 140			<b>8 608</b>
	L'Office National des Chemins de Fer	-	1 367	1 524	1 756	1 751	1 727	1 694	1 659			<b>11 478</b>
<b>Montants prévus</b>	La Société Nationale des Autoroutes du Maroc	608	1 150	1 150	1 140	740	400	1 000	1 140	800	480	<b>8 608</b>
	L'Office National des Chemins de Fer	-	797	1 356	1 756	1 727	1 727	936	1 659	1 625	1 591	<b>13 174</b>

Il ressort clairement de ce tableau que le montant total versé au profit de la Société Nationale des Autoroutes du Maroc au cours de la période 2008-2017 est le même que celui fixé dans le contrat-programme 2008-2015 entre l'État et cet établissement. Alors que la différence entre le montant total transféré à l'Office National des Chemins de Fer pour la période 2009-2017 et celui spécifié dans le contrat-programme 2010-2015 entre l'office et l'Etat, qui est de l'ordre de 1,696 million de dirhams, est due aux versements qui ont été effectués dans le cadre de l'application des dispositions de l'article 31 du même contrat.

Cet article stipule que l'État supporte les engagements relatifs au programme général et au projet de la ligne ferroviaire Tanger Med pour la période qui suit la du contrat programme entre l'Etat et l'ONCF, notamment ceux portant sur le service de la dette.

➤ **Révision des contrats-programme**

En ce qui concerne la non-révision des deux contrats-programme entre l'Etat et la Société Nationale des Autoroutes du Maroc et l'Office National des Chemins de Fer, elle est principalement due aux dispositions de ces deux contrats portant sur les modalités de leur révision qui limite cette possibilité à la réalisation d'un événement exceptionnel entraînant un changement total des hypothèses de base qui ont été adoptées lors de la phase de la préparation es deux contrats.

**1.4. Observations sur l'action de l'inspection générale du Ministère de l'Equipement et du Transport**

➤ **Missions d'inspection**

Au titre de l'année 2016, l'Inspection Générale du Ministère de l'Equipement, du Transport et de la Logistique a réalisé, malgré le manque des ressources humaines, 13 missions d'inspection (04 programmés et 09 urgentes).

Il est également à signaler que ces missions d'inspection se déroulement conformément aux dispositions de décret n° 2.11.112 promulgué le 23 juin 2011 portant sur les Inspections générales, notamment son article n° 3. A ce propos, l'Inspection Générale du Ministère de l'Equipement, du Transport et de la Logistique prépare un programme annuel qu'elle le soumit à Monsieur le Ministre pour approbation.

### ➤ **Traitement des doléances**

Concernant le traitement des doléances non-réglées, il s'agit des doléances qui n'ont pas encore été résolues lors de la réalisation des missions d'audit et qui nécessitent l'intervention de plusieurs entités même ceux qui relèvent d'autres départements ministériels ou ceux qui relèvent du ministère et dont l'Inspection Générale du Ministère de l'Équipement, du Transport et de la Logistique effectue des missions d'intermédiation.

### ➤ **Évaluation des activités du Ministère**

Dans le cadre de renforcement des missions de l'Inspection Générale du Ministère de l'Équipement, du Transport et de la Logistique, une division d'évaluation sera créée conformément aux dispositions du décret n° 2.11.112 du 23 juin 2011 relatif aux Inspections générales.

### ➤ **Opérations d'audit**

En mai 2017, le ministère a procédé à la mise en place d'une Division chargée de l'Audit Interne, rattachée à l'Inspection Générale, ainsi qu'à la nomination du Chef de la Division et de deux chefs de Services. Un appel à candidature sera lancé très prochainement pour le poste de chef de service vacant au sein de la même Division.

C'est ainsi que le programme annuel de l'Inspection Générale du Ministère pour les années 2017 et 2018, a connu l'introduction d'une partie relative aux missions d'audits, en plus de celles de l'inspection que le Ministère avait programmée avant ces deux dernières années. Ledit programme a été conçu selon des critères objectifs permettant de cerner tous les secteurs relevant du ministère et de prendre en compte la répartition des différentes unités administratives aux niveaux central et territorial.

Il convient de souligner que la programmation des missions d'audit se fait sur la base d'une évaluation des risques afférents aux activités du Ministère et aux opérations réalisées par ses services.

## **2. Évaluation du système de contrôle interne**

### **2.1. Ressources humaines**

#### ➤ **Hausse des départs des fonctionnaires et du nombre de postes de responsabilité vacants**

L'opération des départs des fonctionnaires du Ministère, en particulier le corps des ingénieurs, en raison des démissions ou des détachements, est lié aux opportunités qui s'offrent à cette catégorie, que ce soit dans le secteur privé ou dans certains secteurs publics et semi-publics, comparé au statut réglementaire de rémunération que leur offre le Ministère.

Conscient de cette situation, le ministère a été contraint de rejeter les demandes de démission ou de détachement, mais ceci n'a pas empêché cette situation de perdurer, et ce, suite aux départs illégaux d'une partie importante de ces fonctionnaires.

En ce qui concerne les postes de responsabilité vacants, ce constat a été relevé depuis longtemps au niveau du Ministère et qui est dû notamment au caractère spontané et facultatif de la candidature aux postes de responsabilité et aux contraintes liées aux conditions familiales et géographiques.

S'ajoutant à cela le montant des montants des primes de responsabilité, qui restent selon l'estimation de beaucoup de fonctionnaires, peu motivant.

De plus, la mise en œuvre des dispositions du Décret concernant la nomination à des postes de responsabilité dans la catégorie de chef de Division et de Chef de Service pose des problèmes aux services du Ministère pour l'occupation des postes de responsabilités vacants. C'est dans ce cadre que le Ministère a initié une proposition de révision dudit Décret (Envoi N°368 en date du 02 février 2017).

Partant de l'importance de motiver les ressources humaines 7 intégrer ses services, dans le cadre du statut réglementaire régissant la fonction publique, Le Ministère est phase de réalisation d'une étude sur le développement du système d'incitation en reconnaissant les capacités collectives et individuelles de ses fonctionnaires.

#### ➤ **Baisses de l'effectif du ministère durant la période 2012-2016**

Cette situation a été évoquée plusieurs fois dans les rapports préparés par le Ministère sur ses besoins en matière de recrutement d'une manière scientifique, conformément au système de gestion prédictive des nombres et des compétences, sur lequel s'appuie le Ministère pour l'établissement de ses rapports périodiques triennaux à ce sujet.

Malgré les demandes formulées par le Ministère auprès des départements concernés (la Chefferie du Gouvernement, le Ministère de l'Economie et des Finances et le Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique) pour lui attribuer les postes budgétaires répondant aux besoins pressants et urgents de recrutement ou au moins pour l'accompagner dans le processus de remplacement de ses fonctionnaires qui devraient être mis à la retraite d'une manière continue et fluide, les postes créés au cours de ces dernières années restent insuffisants, compte tenu des besoins exprimés pour rajeunir et préparer la relève au Ministère et pour relever les défis futures (une moyenne de 260 postes budgétaire par an pendant la période concerné).

Après un gel des recrutements, le nombre de postes budgétaires, tardivement créés entre 2012 et 2016, permettait à peine de commencer à corriger cette situation. Il devient désormais urgent de prendre en considération, par les services concernés, ce fait concret lors de la définition du nombre de postes budgétaires à attribuer au Ministère, sachant que les besoins minimaux cumulés en matière de recrutement dépassent les 2000 postes au titre de l'année 2017 et que seulement 70 postes ont été attribués au Ministère au titre de la même année.

Il convient également de noter que la répartition des ressources humaines au niveau des services territoriaux se fait dans la limite des postes budgétaires créés pour le recrutement conformément aux lois de finance annuelles, qui tiennent compte principalement des programmes et projets assignés à chaque direction territoriale, en donnant la priorité aux services souffrant d'un manque important de ressources humaines, et ce selon la proposition des directions sectorielles centrales chargées du pilotage des plans d'actions du Ministère.

Et face à la difficulté et de l'adoption limitée de la politique de redéploiement du personnel entre les régions, ce Ministère a pu maintenir un équilibre objectif dans la répartition de son personnel à hauteur de 70% au niveau des services territoriaux et 30% au niveau des services centraux.

#### ➤ **Manque de certaines spécialités techniques et juridiques au niveau des services extérieurs du Ministère**

En plus de ce qui a été présenté au niveau des autres observations relatives aux ressources humaines, il convient de souligner qu'il n'y a pas d'absence des spécialités techniques dans les services extérieurs, mais plutôt un manque de ressources humaines en raison du faible nombre de recrutement alloués au Ministère. Il est à noter que même si la plupart des postes budgétaires sont affectés aux spécialités de Génie Civil, en raison de la nature des attributions du Ministère, ce dernier a consenti de gros efforts pour diversifier les spécialités en fonction de l'évolution de ses besoins.

Ainsi, des recrutements ont été effectués au cours de la période concernée dans les domaines de la topographie, de la géotechnique, du génie électrique, du génie mécanique et électromécanique, du génie des eaux, de l'informatique, de la finance, de l'économie, des statistiques, de la recherche opérationnelle, de la marine marchande et des ressources humaines. En ce qui concerne le domaine juridique, près de 60 cadres ont été recrutés et repartis sur les services territoriaux dans les différentes spécialités juridiques (droit des litiges, droit administratif et contentieux général, droit des affaires et droit des sociétés, droit immobilier,

métiers judiciaires et juridiques, contentieux administratif et de l'urbanisme, Lois des contrats et de l'immobilier).

## 2.2. Ethique et transparence

### ➤ Charte de bonne conduite

(...)

À cet égard, le Ministère a adopté en 1997 « la charte des travaux publics » et a élaboré en 2006 « la charte des ressources humaines ». Et suite à l'étude entreprise par le Ministère pour accompagner la mise en œuvre de son nouvel organigramme, après la fusion des deux départements de l'Équipement et du Transport, une nouvelle version de la charte de valeurs a été établie en 2011 et partagée avec les différentes directions et unités du Ministère en les incitant à la diffuser à l'ensemble des fonctionnaires des services centraux et territoriaux du Ministère. (Lettre n° 156/12 en date du 24 avril 2012).

Le Ministère travaille actuellement sur l'actualisation de « la Charte des ressources humaines », conformément d'une part aux nouveautés et défis que connaît la fonction publique d'une façon générale et d'autre part aux mutations structurelles et managériales que connaît le Ministère d'une façon particulière. Ce qui fait de l'engagement renouvelé du fonctionnaire envers la charte, un déterminant essentiel pour réussir ces transformations. Et tenant compte de cette observation, le le Ministère communiquera davantage sur cet aspect.

(...)

### ➤ Utilisation du Système de contrôle d'accès

Suite à certaines périodes de l'utilisation irrégulière du système de contrôle d'accès dans quelques directions du ministère, il a été procédé à l'acquisition des équipements nécessaires pour la généralisation de ce système à l'ensemble de ses services extérieurs

## 2.3. En ce qui concerne l'évaluation des risques

Le Ministère créera un centre de vigilance et de coordination qui sera chargé des missions suivantes :

- Coordination des opérations de prévention et de la gestion des risques ;
- Collecte et échange d'informations et d'expertise sur la gestion des risques.

Ce centre sera une plateforme de pilotage et de traitement des cas à haut risques qui impacteront négativement les infrastructures du transport et menaceront par conséquent la sécurité des citoyens, et ce en assurant le soutien nécessaire aux différents services du Ministère.

Sur un autre registre, le Ministère lancera une étude pour le renforcement du système de contrôle interne du processus de planification et de gestion du Budget en termes de réalisation des objectifs fixés et de maîtrise des risques liés à son exécution.

Dans le cadre de cette étude, le Ministère procèdera à la réalisation de :

- L'organisation de sessions de formation dans le domaine de la gestion des risques et du contrôle interne ;
- L'élaboration d'une cartographie des risques relatifs aux opérations de planification et de gestion du budget ;
- La mise en place d'un plan d'action pour accroître la capacité de maîtriser les risques et sa mise en œuvre.

A l'issue de l'achèvement de cette étude, il sera procédé à sa généralisation pour couvrir les autres activités du ministère.

Concernant le respect des délais de paiement des dépenses qui est de 60 jours, il est prévu au titre de cette année d'adopter dans le cadre du Système de Gestion Intégré de la Dépenses (GID),

une fonctionnalité relative au dépôt électronique des factures, permettant ainsi de maîtriser les délais de paiement et de résoudre définitivement cette problématique.

### 3. Transparence

#### ➤ Unité de traitement des réclamations

Conformément aux dispositions du décret N° 2.17.265 du 23 juin 2017 fixant les modalités de la réception des réclamations et des propositions des citoyens et du suivi de leur traitement notamment son article 13, une unité de réception, de suivi et de traitement des réclamations électroniques a été créée par décision de Monsieur le Ministre au niveau de l'Inspection Générale qui a été chargée de traiter les réclamations affectées auparavant à la cellule relevant du cabinet de Monsieur le Ministre. De là, l'Inspection Générale est devenue l'interlocuteur unique au niveau du ministère en matière de traitement des réclamations électroniques.

Au titre de l'année 2018, cette unité a traité 852 réclamations électroniques.

### C. Mesures prises par le Ministère dans domaine de la préservation des ressources

#### ➤ Appréciation des résultats dans le domaine de la rationalisation des dépenses

Dans le cadre de l'élaboration du schéma directeur de la décentralisation administrative au Ministère, un ensemble d'objectifs seront définis pour contrôler les budgets alloués aux projets en termes de dépassement des estimations initiales lors de la phase de réalisation.

#### ➤ Surestimation des prix dans les bons de commande

La remarque a indiqué que le prix des fournitures informatiques objet du bon de commande 05/2014 ne dépasse pas 2.000 dirhams TTC sur le marché (soit 1 666,66 dirhams HT) alors que le prix payé est estimé à 16.800 dirhams TTC (soit 14.000 dirhams HT). Ce prix concerne 4 cartouches par lot de format A3 et non pas le format A4 et dont le prix unitaire est de 3 500 dirhams. D'autant plus que les prix figurants dans le bon de commande ont été adoptés après avoir consulté trois fournisseurs.

En ce qui concerne les mémoires de stockage USB 32 GO Kingston, la remarque relative au prix de ces fournitures informatiques qui ne dépasse pas 200 dirhams TTC sur le marché (soit 166,66 dirhams HT) tandis que le prix payé est estimé à 720 dirhams TTC (soit 600 dirhams HT) se rapporte à une mémoire de stockage de haute qualité, de métal incassable et non pas d'une mémoire de stockage normale d'une durée de vie limitée. D'autant plus que les prix figurants dans le bon de commande ont été adoptés après avoir consulté trois fournisseurs.

#### ➤ Système d'information pour la gestion de stock

Le ministère se penche actuellement en collaboration avec l'Agence de Développement Numérique sur l'élaboration d'un système d'information dédié à la gestion de stock des matériaux, d'outils et d'équipements, qui sera généralisé sur tous les services du Ministère.

#### ➤ Banque d'information sur les prix de référence

Le Ministère a réalisé une étude relative à l'élaboration d'un référentiel des prix unitaires des travaux publics, portuaires et de construction, qui se composent des phases suivantes :

- Diagnostic de l'Existant ;
- Elaboration de la liste de matériaux ;
- Préparation d'un référentiel des prix.

Ce système d'information de gestion du référentiel des prix est actuellement en période de test.

## D. Gestion des marchés

### ➤ Projets en difficulté/ en retard

Les retards enregistrés dans la réalisation de certains projets sont dus à des facteurs exceptionnels, souvent imprévisibles et incontrôlables, notamment :

- Conditions climatiques qui ont entraîné plusieurs arrêts de projets au cours de leur construction ;
- Libération de l'assiette foncière et du domaine public ce qui retarde souvent le début des travaux jusqu'au règlement des litiges avec les ayants droits ;
- Contraintes liées à la topographie de certains terrains qui nécessite des études techniques plus approfondies avant de reprendre la construction ;
- Entreprises qui ne respectent pas leurs obligations contractuelles en matière de délais et de qualité des travaux.

Un comité a également été mis en place au niveau du Ministère pour régler les litiges entre les services du Ministère et les entreprises et étudier les dossiers relatifs aux marchés en difficulté.

### ➤ Marchés en litige

En ce qui concerne les marchés en litige, il convient de noter à cet égard que le nombre d'affaires relatives aux marchés en litige entre 2012 et 2016 ne dépasse pas 227 cas. Ce nombre qui reste limité compte tenu du nombre de marchés conclus chaque année par les services du Ministère. Et afin d'assurer un suivi effectif et de proximité de cette catégorie de litige auprès des différents tribunaux et d'éviter l'accumulation des dossiers auprès des services centraux, le Ministère a délégué les pouvoirs portant sur la désignation d'avocats pour le représenter devant la justice, et sur l'exécution des jugements aux directeurs régionaux de l'Équipement, du Transport et de la Logistique dans l'objectif d'accélérer le rythme de leur règlement.

Aussi, il a été procédé à l'élaboration des circulaires relatives à la nécessité de respecter les dispositions réglementaires et les délais fixés la réglementation nationale régissant les marchés publics.

Pour plus d'efficacité dans la gestion des marchés publics et en vue d'éviter les retards observés dans la liquidation des marchés publics, qui ont entraîné dans certains cas à l'annulation du marché et des indemnités de retard, le Ministère a eu recours à la délégation de la gestion des marchés, y compris l'approbation des marchés et des décomptes définitifs y afférant aux services décentralisés du ministère.

### ➤ Dossiers d'expropriation

S'agissant du dossier d'expropriation et la saisie du budget du Ministère suite aux jugements non exécutés, un écrit a été adressé au M. le Chef du gouvernement à ce sujet et ce pour examiner avec les différents patries concernées cette problématique et essayer de trouver des solutions. De même une convention a été établit entre ce Ministère et le tribunal administratif de Rabat au titre de laquelle les procédures et les délais d'exécution ont été fixés.

En ce qui concerne l'observation portant la non estimation du coût réel des frais d'acquisition et d'expropriation des terrains pendant l'étude des projets, il convient de signaler que le coût d'acquisition du foncier est estimé, conformément aux dispositions du décret n° 7.81 relatif à l'expropriation pour l'intérêt public et l'occupation temporaire, par un commission d'évaluation constituée de membres permanents représentants plusieurs administrations publiques, ayant une bonne connaissance des référentiels des prix en vigueur.

Les écarts enregistrés entre le coût estimé par la commission d'évaluation et le coût final d'acquisition de biens immobiliers sont dus aux décisions judiciaires rendues aux ayants droits qui n'acceptent pas les montants arrêtés par ladite commission.

D'autre part, le Ministère travaille autant que possible à intégrer le coût réel de l'acquisition des terrains dans le coût global des projets. Et dans ce cadre, des circulaires ont été communiquées

aux services décentralisés du Ministère et aux établissements publics sous tutelle pour les inciter à la régularisation préalable de la situation juridique du foncier nécessaire à la réalisation des projets.

#### ➤ **Accumulation du nombre de décisions judiciaires non exécutées**

Le Ministère a fourni des efforts importants pour mobiliser les ressources financières nécessaires à l'exécution des décisions judiciaires, comme le montre le tableau ci-dessus. Par contre, en ce qui concerne l'exécution en fonction de la priorité du dossier, il est à signaler que la procédure de la saisie-arrêt relève de la compétence de la justice et dont le ministère n'a aucune prérogative pour fixer les priorités dans ce cadre.

### **E. L'adhésion aux réformes financières**

#### ➤ **Projet d'efficacité de la performance**

Le Ministère s'est engagé dans la réforme lancée par le Ministère des Finances en 2002 portant sur la gestion du budget et qui vise à établir un nouveau mécanisme de gestion basé sur les résultats au lieu des moyens. En 2005, le Ministère de l'Équipement a effectivement adopté une nouvelle structure budgétaire, axée sur des programmes sectoriels compatibles avec la stratégie globale du Ministère, aussi, des objectifs clairs ont été fixés pour chaque programme avec des indicateurs pour mesurer à quel point ces objectifs ont été atteints, en plus de l'adoption de la programmation pluriannuelle.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme de la loi organique relative à la loi des finances, qui vise à incarner le renforcement et l'enrichissement du rôle du parlement dans le contrôle financier et dans l'évaluation des politiques publiques et à améliorer la qualité du débat parlementaire sur la loi de finances, le Ministère a accompagné depuis 2015 le projet de son budget sectoriel par un projet de performance qui comprend les objectifs des programmes et les indicateurs qui leur sont assignés.

Il convient de noter que le ministère est impliqué depuis 2014 dans la deuxième phase pilote pour activer la réforme de la loi organique de la loi de finances, cette phase a connu la tenue d'une série de réunions en présence de représentants de ce ministère et du ministère de l'Économie et des Finances, ainsi que des experts de la Banque mondiale.

Ces réunions ont abouti à l'adoption d'une nouvelle structure des budgets du ministère sur la base des programmes, pour lesquels plusieurs objectifs ont été fixés et dont le résultat est mesuré par des indicateurs numérotés.

Une grille est préparée pour chaque indicateur donnant des informations sur :

- La partie responsable ;
- La Vérification de la méthode de calcul ;
- La source des données ;
- Les limites de l'indicateur ;
- Le service concerné ;
- Le plan de construction et d'amélioration de l'indicateur.

En ce qui concerne les observations sur les indicateurs, ces dernières sont prises en compte dans le cadre de la préparation des projets de performance pour les années 2017, 2018 et 2019.

Le ministère s'emploie également à redéfinir les nouveaux objectifs du programme d'appui aux stratégies sectorielles ainsi que les indicateurs connexes, et ce en fonction des paramètres des contrats passés entre l'État et les institutions sous tutelle.

#### ➤ **Rapport de l'efficacité des performances**

L'année 2020 connaîtra l'entrée en vigueur des dispositions de l'article 66 de la loi de réglementation n ° 130.13 de la loi de finances concernant l'établissement des rapports

accompagnant le projet de loi sur la liquidation, en particulier l'établissement du rapport annuel sur l'efficacité des performances établi par le Ministère chargé des finances, sur la base des rapports sur l'efficacité des performances devant être réalisés par les secteurs ministériels.

Le ministère de l'Économie et des Finances a élaboré un modèle unifié de ces rapports, qui traiteront le bilan des résultats obtenus tout en soulignant les différences potentielles par rapport aux attentes associées aux projets de performance.

Et dans le cadre de la mise en œuvre des exigences publiées par le Premier ministre à propos de ce sujet, nous sommes en train de préparer le rapport de performance pour le ministère pour l'année 2018.

➤ **Évaluation et inventaire de la propriété**

Le ministère a achevé l'élaboration d'une vision générale de la gestion de ses actifs d'infrastructure et d'équipement qui concerne, dans un premier temps l'inventaire et l'évaluation de tous ses biens, et sera présenté à tous les autres partenaires, notamment la Trésorerie générale du Royaume, en vue de sa probation, avant d'entamer sa publication.