

Gestion budgétaire et comptable du Haut-commissariat aux eaux et forêts et à la lutte contre la désertification

La présente mission a été réalisée dans le cadre de l'apurement des comptes des services centraux du Haut-commissariat aux eaux et forêts et à la lutte contre la désertification (HCEFLCD) au titre des années 2012 à 2016, conformément aux dispositions de l'article 25 de la loi n° 62.99 du code des juridictions financières tel qu'il a été modifié et complété.

Selon le décret n°2.04.503 du 21 hijra 1425 (1er février 2005) portant attributions et organisation du Haut-commissariat aux eaux et forêts et à la lutte contre la désertification, le HCEFLCD est l'autorité chargée des eaux et forêts et de la lutte contre la désertification. Elle a pour mission d'élaborer et mettre en œuvre la politique du gouvernement dans les domaines de la conservation et du développement durables des ressources forestières, alfatières sylvopastorales dans les terrains soumis au régime forestier, ainsi que le développement cynégétique, piscicole continentales et des parcs et réserves naturelles ; de coordonner la mise en place des mécanismes institutionnels pour la préparation, l'exécution, le suivi et l'évaluation de la politique du gouvernement en matière de lutte contre la désertification; et de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique du gouvernement en matière de lutte contre la désertification.

I. Observations et recommandations de la cour des comptes

La vérification des comptes des services centraux du HCEFLCD a donné lieu aux observations et recommandations suivantes.

A. La gestion des crédits

1. L'analyse financière des comptes du HCEFLCD sur la période 2012-2016

Le HCEFLCD dispose d'un budget annuel de 2 milliards de DH composé du budget général, de deux comptes d'affectation spéciale (CAS) : le fond national forestier (FNF) et le Fonds de la Chasse et de la Pêche Continentale-FCPC et de deux services d'Etat gérés de manière autonome (SEGMA) : le service d'évaluation des produits forestiers et le parc national de sous massa.

Les CAS représentent plus des deux tiers du budget. Ils sont considérés comme étant la première source de financement des projets du HCEFLCD, garantissant ainsi un financement propre de ses investissements et un allègement vis-à-vis du budget général. Le budget des SEGMA est minime, il ne dépasse pas 2% du budget du HCEFLCD.

Hormis les CAS et les SEGMA, le budget de fonctionnement représente les deux tiers des crédits ouverts au budget général sur la période 2012 - 2016, atteignant un pic de 80% en 2014. Tandis que le budget d'investissement représente le tiers du budget général, aussi il a connu une diminution pendant les deux années 2015 et 2016 avec un pourcentage de 23%.

En ce qui concerne les taux d'engagement, des pourcentages importants ont été enregistrés au niveau du budget de fonctionnement, atteignant les 100%. Pour le budget d'investissement les taux d'engagements avoisinent les 72%. Pour ce qui est des CAS, le taux d'engagement réalisé sur les crédits de paiements ouverts d'une manière définitive reste faible pour le FCP excepté l'année 2012 et moyen pour le FNF avec une moyenne de 62%.

Il est à noter que les dépenses du personnel ont représenté plus de 90% du budget de fonctionnement du HCEFLCD pendant la période 2012-2016, alors que les dépenses du matériel n'ont pas dépassé les 12%.

Aussi, les crédits ouverts d'investissements ont connu une diminution de 22% passant de 200 à 156 millions de DH sur ladite période. Ainsi que les crédits de reports qui ont enregistré une diminution de 26%. Et les dépenses d'investissement qui ont connu également une baisse de 128 MDH en 2012 à 105 MDH en 2015. A noter qu'aucune dépense n'a été enregistrée au niveau des travaux de refôresation et les pistes préventives des incendies.

D'autre part, il est à signaler que le budget du HCEFLCD a augmenté considérablement pendant la dernière décennie avec un taux de 83%, passant ainsi de 649 MDH en 2005 à 1189MDH en 2017. Cette augmentation est due principalement à l'augmentation des recettes des CAS qui elle résulte d'une bonne gestion de ces caisses, et à la révision de certaines recettes liées à la perception directe des frais correspondants à la valeur des ventes des produits forestiers à l'intérieur du pays en 2009, et à l'élargissement de l'assiette relative à la taxe sur le bois importé en 2012.

Cette augmentation a eu des répercussions positives sur l'investissement dans le secteur. Aussi, il était nécessaire que le budget total du secteur supporte le volume d'ambition et les objectifs fixés dans la stratégie décennale 2005-2014 adoptée par le HCEFLCD qui s'est caractérisée principalement par l'accélération du rythme des réalisations relatives à la protection du foncier forestier, la réhabilitation des systèmes forestiers, la lutte contre l'érosion hydrique et fluage du sable, la protection de la diversité biologique et la protection des forêts.

Le HCEFLCD repose sur un système de contractualisation dans la gestion de ses unités décentralisées. Ce qui est reflété clairement par le volume des délégations de crédits qui atteignent 95% du budget d'investissement. Pour les CAS aussi, le volume des délégations de crédits aux unités décentralisées est important. Il était de 80% des crédits en 2012.

2. Les comptes spéciaux de l'Etat

Le HCEFLCD dispose de deux comptes spéciaux: le compte FNF crée en 1949 et le compte FCPC crée en 1990.

La période 2012-2016 a été marquée par la croissance du plafond des engagements des deux comptes spéciaux du HCEFLCD, une augmentation considérable de l'ordre de 63%, ainsi que leurs crédits ouverts, ces derniers ont enregistré respectivement une augmentation de 82% pour le FNF et 40% pour le FCPC.

Cette augmentation des crédits ouverts est due principalement à l'accumulation des excédents de recettes d'une année à l'autre, résultant du report des crédits relatif aux opérations réalisées. Les recettes des deux comptes spéciaux sont passées respectivement de 674MDH et 38MDH en 2012 à plus de 733MDH et 42MDH en 2015.

3. Le report des crédits

Les reports de crédits relatifs au budget d'investissement sur la période 2012-2016 représentent un tiers du budget, excepté l'année 2014 où ils ont atteint 36%.

Les crédits de reports relatifs au FNF, enregistrent des moyennes importantes sur la même période de l'ordre de 50% en 2012, ce qui reflète une faible exécution du budget du compte. Tandis que pour le FCPC, la moyenne des reports est de l'ordre de 12% exceptée l'année 2013 qui a connu un pic de 44%.

B. Gouvernance : la transparence et la responsabilisation

1. La transparence

En ce qui concerne la transparence, la Cour a enregistré les observations suivantes.

➤ Absence d'un système global documenté pour la diffusion des informations financières du HCEFLCD

Le HCEFLCD ne dispose pas d'un système global documenté pour la diffusion des informations financières (budgets et comptes administratifs) sur son site internet d'une manière simplifiée qui

permettrait au public d'y accéder et de s'informer sur les ressources, les projets programmés et d'autres informations d'ordre financières et comptables du HCEFLCD.

➤ **Une faible communication avec le public**

Le HCEFLCD ne publie pas ses rapports d'activités qu'elle réalise annuellement, pour que le grand public puisse les consulter et s'informer des réalisations du HCEFLCD, et ce par consécration au principe de la transparence et l'accès à l'information.

➤ **Insuffisances au niveau du site Web**

- Le site ne dispose pas d'une version arabe ;
- Le site n'est pas mis à jour d'une manière continue et ponctuelle : il a été relevé que l'organigramme des directions régionales n'est pas mis à jour, les informations relatives à la chasse remontent à la période 2006/2007 ainsi que les textes réglementaires sont incomplets et non mis à jour ;
- Les publications sur le site sont obsolètes. Ainsi, le programme de travail du HCEFLCD ainsi que son rapport d'activité remontent à 2007 ;
- Le site n'est pas interactif ;
- Le site ne comporte pas toutes les informations relatives aux procédures en liaison avec les activités du HCEFLCD (ex. comment obtenir un permis de chasse) ;
- Le site ne comporte pas des liens avec d'autres sites en relation avec les activités et les fonctions du HCEFLCD.

2. La responsabilisation

2.1. Au niveau du HCEFLCD d'une manière générale

En ce qui concerne la responsabilisation au niveau du Haut Commissariat, les observations suivantes ont été soulevées.

➤ **Absence d'une unité chargée du contrôle de gestion**

L'unité de contrôle de gestion est considérée comme l'une des unités administratives les plus importantes. Elle a pour mission de suivre et d'évaluer le rendement des services relevant de chaque direction, et de doter les responsables d'indicateurs sur la réalisation des projets programmés annuellement et des objectifs arrêtés. Or, cette unité est absente au niveau de l'organigramme du Commissariat.

➤ **Absence d'un système informatique pour le suivi et l'évaluation du rendement des directions centrales**

Le HCEFLCD ne dispose pas d'un système informatique qui lui permet le suivi et l'évaluation des travaux des directions centrales et le degré d'atteinte des objectifs arrêtés, et ce au même titre que les directions régionales.

2.2. Au niveau des services extérieurs

Le HCEFLCD a opté depuis des années pour la déconcentration administrative. Ce choix stratégique est concrétisé par la contractualisation dans la gestion de ses projets locaux : les services extérieurs préparent des projets de contrats sur la base des plans stratégiques et des études qui touchent tous les domaines d'activités du HCEFLCD (l'aménagement des bassins hydrauliques, le reboisement, la lutte contre la désertification et les zones protégées), et les discutent avec les directions centrales concernées pour se mettre d'accord sur leurs contenus.

La direction de la programmation et de la coopération assure la coordination et la délégation des crédits nécessaires aux services extérieurs pour la réalisation desdits contrats.

Conscient de l'importance de la responsabilisation, Le HCEFLCD a adopté un système informatique appelé SSE pour le suivi et l'évaluation de tous les contrats programmes approuvés. Ce système est considéré comme étant un système de responsabilisation où les responsables locaux sont amenés à rendre compte quant à leurs engagements pour la réalisation des projets

programmés et les objectifs arrêtés par les contrats programmes, et ce à travers le suivi des réalisations des marchés et une évaluation mensuelle de la performance des opérations d'engagements et de paiements.

Il est à noter que le manuel des procédures relatif au système SSE a été adopté par le HCEFLCD en 2016.

Le système de contractualisation et le système de suivi ont été d'un grand apport pour la gestion des projets du HCEFLCD. Cependant, quelques observations les concernant ont été relevées :

a. En ce qui concerne les contrats programmes et les marchés passés localement

➤ **Insuffisances au niveau du système de classification et de qualification des entreprises adopté par le HCEFLCD**

Le nombre des marchés passés par le HCEFLCD et qui ont été résiliés a atteint 200 marchés sur la période 2012-2016. Pour la plupart de ces marchés, la principale cause étant la défaillance des entreprises, et le non-respect de leurs engagements. Ce qui interpelle sur l'efficacité et la crédibilité du système de classification et de qualification des entreprises adopté par le HCEFLCD dans le choix de l'entreprise d'une part, et dans la manière d'étudier d'autre part et d'évaluer les offres des entreprises.

➤ **L'insuffisance des mesures prises par le HCEFLCD pour assurer la production régulière des arbustes**

Il a été constaté que l'opération de reboisement programmée dans le cadre du contrat programme liant la direction centrale à la région de sidi Slimane, au titre de l'année 2015, a été annulé à cause de la non disponibilité des arbustes dans la pépinière de la région.

➤ **Absence de mécanismes d'évaluation des projets réalisés**

Il a été constaté l'absence de mécanismes d'évaluation des projets réalisés, et de leur réponse aux besoins pour lesquels ils ont été créés.

➤ **Anomalie grevant les signataires des contrats programme**

Les contrats programmes sont signés uniquement par les directeurs régionaux. Tandis que les directeurs préfectoraux, qui sont considérés eux aussi des sous ordonnateurs, et à qui la direction centrale délègue directement les crédits ne signent pas le document, même si ce dernier comporte des engagements de leurs parts.

➤ **Absence de lien entre le plan décennal régional et les contrats programmes**

Il a été constaté que le contrat programme, même s'il repose sur le plan décennal régional dans sa conception. Il ne comporte pas un résumé dudit plan, ses objectifs, les résultats escomptés et les indicateurs de performance stipulés dans la loi de finances afin de permettre au lecteur de comprendre le lien entre les opérations programmées dans le cadre du contrat programme d'une part et le plan décennal régional d'autre part.

➤ **L'adoption des mêmes objectifs par les CP malgré les différences et la particularité de chaque région**

Chaque contrat programme mentionne, dans son article 2, les objectifs de chaque région, ses particularités, ses difficultés et ses priorités telles qu'elles ont été arrêtées par le plan décennal régional du HCEFLCD. Pourtant, en se référant aux différents contrats programmes des différentes régions, on s'aperçoit que cet article est le même partout, malgré les différences et les spécificités de chaque région.

➤ **Décalage entre la structure des projets dans les contrats programmes et dans la loi de finances**

Les projets arrêtés et présentés dans les contrats programmes ne respectent pas la structure des projets telle qu'elle a été adoptée par la loi de finances à savoir : 1- le programme de préservation du patrimoine forestier, 2- le programme d'aménagement et de développement de forêts, 3- le

programme de lutte contre la désertification et la préservation de la nature, 4- le programme de soutien et des services multifonctionnels.

➤ **Limite des indicateurs adoptés par les contrats programmes**

Les indicateurs adoptés par les contrats programmes se limite au taux d'engagement et le taux de paiement, tandis que les autres indicateurs de performance qui mesurent le taux de réalisation des engagements du HCEFLCD dans la loi de finances tels que le taux des terrains titrés, le taux de déblocage de l'isolement des forêts, le taux de réussite des superficies plantées, le taux des superficies ayant connu un traitement contre l'eau et l'érosion éolienne. Par conséquent, il est difficile d'évaluer ces programmes au niveau régional et local.

➤ **Absence d'informations relatives aux recettes au niveau du contrat programme**

Les contrats programmes ne comportent pas d'informations relatives aux recettes, pourtant l'article 5 desdits contrats stipule que parmi les obligations des directions régionales, l'organisation des enchères concernant la vente des produits forestiers et le suivi des recettes forestières, ce qui pourrait ne pas motiver les responsables locaux à fournir plus d'effort pour le recouvrement de ces recettes.

b. En ce qui concerne le système de suivi et d'évaluation

➤ **Système de suivi et d'évaluation incomplet**

Le système de suivi et d'évaluation SSE ne comporte pas toutes les opérations et les activités du HCEFLCD, mais seulement les opérations à caractère financier réalisées dans le cadre du contrat programme. Aussi pour ce qui est des activités des services délocalisés, celles-ci n'ont pas introduit, entre autres, l'exploitation forestière, la délimitation et la gestion du domaine forestier, la chasse, etc.

➤ **Système limité**

Les limites du système de suivi et d'évaluation sont les suivants:

- Le système ne comporte pas la phase de préparation des contrats et qui représente une importance majeure dans la prise de décision. Le système repose en l'occurrence sur les données du contrat programme validées et approuvées par la direction centrale ;
- Le système ne permet pas d'ajouter des opérations non programmées dans le contrat et qui peuvent résulter de situations d'urgences non prévues ;
- Le système ne peut pas incorporer de processus terminés géographiquement par ce qu'il n'est pas lié au SIG (système d'informations géographiques) ce qui est considéré comme l'une des faiblesses de ce système puisque la plupart des opérations et interventions du Haut-commissariat ont une caractéristique de région et sont réalisées dans le domaine forestier ;
- Le système adopté est un système de suivi annuel ou étalé sur deux années au plus, ce qui n'est pas compatible avec la particularité du secteur qui est étroitement lié au temps écologique, d'où la nécessité d'un système de suivi et d'évaluation pluriannuel.

➤ **Les indicateurs d'évaluation adoptés dans le système sont insuffisants et incomplets**

Les indicateurs de réussite adoptés par le système de suivi et d'évaluation sont en nombre de quatre : le taux de réalisation, le taux d'engagement, le taux de paiement et le nombre de virements de la part du sous ordonnateur. Ces indicateurs demeurent insuffisants pour déterminer l'efficacité de la performance des sous ordonnateurs, et estimer les résultats accomplis au vu de ce qui a été prévu initialement.

Prenant comme exemple l'opération de reboisement considéré comme l'une des missions phare du haut-commissariat, on s'aperçoit que les indicateurs adoptés ne permettent pas de donner d'une

façon claire et précise le taux de réussite des plantations et de savoir à quel point elles ont pu s'adapter avec le nouveau milieu.

Comme il a été constaté l'absence d'indicateurs concernant l'exploitation des produits forestiers, les quantités extraites et leurs recettes, surtout que le système de suivi porte également sur la gestion du domaine forestier.

c. En ce qui concerne le guide du système de suivi et d'évaluation

➤ Non exactitude des indicateurs d'impact

Le guide n'a pas abordé les indicateurs d'impact d'une manière claire et précise, en effet, il ne donne pas d'indicateurs mesurables pour évaluer l'effet des projets et des opérations réalisés dans le cadre des contrats programmes tels l'évolution des superficies boisées, le nombre de jours de travail créés et le taux de délimitation du domaine forestier, etc.

➤ Non prise en compte des indicateurs de performance

Le guide est entré en vigueur en 2016, mais il n'a pas pris en considération les indicateurs de performance déterminés par le haut-commissariat dans le cadre de ses programmes arrêtés dans la loi de finances, et ce malgré l'implication du HCEFLCD dans le projet depuis 2014.

2.3. L'inspection générale du HCEFLCD

L'inspection est administrativement indépendante du reste des unités organisationnelles comme le montre l'organigramme du haut-commissariat et comme il est stipulé dans l'article premier du décret n°2.11.112 du 23 juin 2011 concernant les inspections générales des ministères, l'inspection est soumise directement à l'autorité du ministre.

L'examen de cet aspect a permis de relever les observations suivantes :

➤ Absence d'une cartographie des risques

L'inspection n'a pas encore préparé la carte des risques pour identifier, inventorier les risques associés au secteur, et préparer par conséquent un programme annuel qui prend en compte toutes ces données.

➤ Des obstacles au niveau de la réalisation du programme annuel

La réalisation du programme annuel de l'inspection connaît quelques obstacles liés principalement à l'ampleur des plaintes reçues par le haut-commissariat, en plus des missions d'urgence. En effet, sur les trois dernières années, l'inspection a réalisé 24 missions programmées et 123 missions suite à des plaintes, soit un pourcentage de 16% pour les missions programmées et de 84% suite à des plaintes.

C. Evaluation du système du contrôle interne

1. Existence d'un environnement interne permettant le contrôle des risques

Le système de contrôle interne est reflété par l'adoption du HCEFLCD au niveau central d'un organigramme, et au niveau local par les dispositions de l'arrêté du Premier ministre n° 3.24.09 du 4 rebia II 1430 (31 mars 2009) fixant les attributions et l'organisation des services déconcentrés du haut-commissariat.

Aussi, le haut-commissariat dispose d'un nombre de manuels de procédures qui décrivent avec précision les tâches, les missions et les attributions de tous les services, divisions et directions du haut-commissariat.

➤ Absence d'une charte d'éthique

Le haut-commissariat n'a pas de code d'éthique qui favoriserait une culture d'intégrité, de moralité et de motivation entre les responsables et le personnel, la définition de leurs devoirs et la publication des cas de mauvaise moralité qui ont été découverts.

➤ **Absence de mécanismes d'évaluation de l'organigramme et sa mise à jour périodique**

Le HCEFLCD ne dispose pas de mécanismes lui permettant de faire une évaluation périodique de son organigramme, sa pertinence dans la gestion de la bonne gouvernance, tout en prenant en considération les nouvelles dispositions légales et réglementaires, et de savoir dans quelle mesure les responsables et le personnel respectent la structure organisationnelle du haut-commissariat.

➤ **Absence de décision de nomination des magasiniers**

Malgré l'importance des magasins et de leurs gestions dans l'économie des ressources, les responsables des trois magasins qui relèvent du service du matériel du haut-commissariat n'ont pas de décisions de nomination.

➤ **Interférence de plusieurs services dans l'opération de formation**

L'opération de formation au sein du haut-commissariat connaît l'interférence de plusieurs services. En effet, en plus du service de formation qui dépend de la direction des ressources humaines et à qui l'on a confié la gestion de l'opération de formation, en collaboration avec les responsables locaux, d'autres directions participent à cette opération dans le cadre de la coopération internationale, en l'absence de toute coordination.

2. Evaluation des risques

L'examen de cet aspect a permis de relever les insuffisances suivantes :

➤ **Absence de vision relative à la gestion des risques**

Le haut-commissariat n'a pas de vision relative à la gestion des risques permettant d'atteindre ses objectifs généraux basés sur la déclaration du gouvernement, qui lui permettra éventuellement de tracer une carte des risques potentiels en relation avec les activités du haut-commissariat concernant la préparation de la politique gouvernementale et les difficultés rencontrées.

➤ **Non détermination des risques principaux du haut-commissariat**

Le haut-commissariat ne dispose pas de politique ni de procédure pour gérer les risques majeurs, généralisées et diffusées dans ses directions à l'échelle centrale et locale, ainsi que dans les départements avec lesquels il partage des aspects de gestion, et ce pour faire face aux risques liés à ses activités. Aussi, il a été remarqué que le haut-commissariat n'organise pas des ateliers de sensibilisation avec les dirigeants et les responsables des autres départements pour montrer l'importance d'inclure la gestion des risques dans leurs plans de travail et de signaler les incidents au fur et à mesure de leur survenance.

➤ **Absence de mesures pour la gestion des risques**

Cela se traduit à travers ce qui suit :

- Les responsables des services centraux et locaux ne procèdent pas à la documentation des informations relatives aux risques liés aux opérations qu'ils supervisent en vue d'évaluer chaque risque, quantifier ses effets et sa dangerosité et proposer des réponses pratiques pour y faire face. Aussi, les responsables concernés ne sont pas informés de ces risques en vue d'appliquer les mesures prises par les décideurs pour leur gestion ;
- Le haut-commissariat ne procède pas à la mise à jour des risques à partir d'une analyse des causes, et une évaluation de l'efficacité des mécanismes et des procédures mis en place pour prévenir leurs récurrences. Par exemple, le haut-commissariat n'a pas de système de gestion des risques propre à la commande à travers le suivi des indicateurs de performance (le taux d'annulation des appels d'offres, le taux de résiliation des marches pour des raisons techniques ou sociales, le taux de retard ou de refus du visa des marchés, des bons de commande, des conventions et des contrats, le taux des plaintes déposées par les contractants...) ;

- Le haut-commissariat ne dispose pas de documents ni de données confirmant son évaluation des risques en fonction de leurs probabilités d'occurrence et de leurs degrés d'impact, surtout les risques majeurs qui ont plus d'un effet.

3. Mécanismes de contrôle de l'échec à atteindre les objectifs

Concernant ce volet, la Cour a relevé les observations suivantes :

➤ Absence d'unité de contrôle de gestion

Il a été constaté l'absence d'une unité de gestion assurant le suivi et l'évaluation du rendement des services relevant des différentes directions, dont le but serait de fournir aux responsables les indicateurs d'exécutions des budgets annuels et le degré d'atteinte des objectifs arrêtés, et de mettre à leurs dispositions des tableaux de bord pour les aider dans la prise de décision au moment opportun.

Aussi, le HCEFLCD ne dispose pas d'un système d'information qui lui permet le suivi et l'évaluation du rendement des directions centrales et l'atteinte des objectifs, au même titre que les directions régionales.

➤ Processus de surveillance limité

Le processus de contrôle que connaît le haut-commissariat est limité, et n'atteint pas le niveau de contrôle interne qui en plus du contrôle légal, s'intéresse aux risques liés à la bonne exécution des opérations et à la crédibilité de l'information en circulation.

En effet, des différences ont été constatées entre les situations préparées et fournies par les services de l'ordonnateur d'une part (les comptes administratifs du haut-commissariat sur la période 2012-2016, et les états de reports des crédits, d'engagements et d'émissions), et les situations et documents comptables préparés et fournis par le comptable d'autre part. Des exemples sont illustrés dans le tableau ci-après :

	Comptabilité de l'ordonnateur (en dh)	Comptabilité du comptable (en dh)
Le budget d'investissement 2012	272.832.931	213.749.000
Le budget d'investissement 2013	268.772.038	141.832.994
Le budget d'investissement 2014	201.459.743	135.013.096
Le budget d'investissement 2015	209.455.548	162.035.542
Les dépenses d'investissement engagées au titre de l'année 2012	190.333.241	153.461.398
Les dépenses d'investissement engagées au titre de l'année 2013	166.051.502	169.523.141
Les paiements au titre du budget d'investissement de l'année 2012	121.221.910	141.381.574
Les paiements au titre du budget d'investissement de l'année 2013	94.588.758	116.695.271

➤ Carence au niveau de la tenue des registres

Il a été constaté lors de la visite des lieux des insuffisances quant à la tenue des registres par le service des marchés ; en effet, les registres relatifs aux ordres de services des marchés (les ordres de services de commencement des travaux, les ordres d'arrêt et les ordres de reprise) ne sont pas numérotés, contiennent des ordres de service inscrits au crayon et d'autres qui portent le signe « bis ».

4. Le pilotage du contrôle interne

A ce titre, les observations suivantes ont été soulevées.

➤ Absence d'évaluation périodique du système de contrôle interne

Le haut-commissariat ne dispose pas de mécanismes documentés permettant une évaluation périodique du système de contrôle interne, et dont l'objectif serait la mise à jour et l'amélioration continue dudit système.

D. L'économie des ressources et la gestion des marchés

1. L'économie des ressources

L'examen de cet aspect a abouti aux observations citées ci-après.

➤ Absence de procédures documentées et déclarées pour une économie des ressources

Le haut-commissariat ne dispose pas de procédures documentées et publiées à l'ensemble des responsables et fonctionnaires, visant l'économie des ressources, en particuliers celles relatives aux dépenses de fonctionnement, telles que les dépenses du téléphone, la consommation d'eau et d'électricité, etc.

➤ Faiblesse au niveau de la formation du personnel dans le domaine de l'économie des ressources

Le personnel du haut-commissariat n'a pas reçu de formation effective dans le domaine de l'économie des ressources en vue de répandre cette culture entre eux et de les inciter à abandonner la tendance dominante de la consommation de crédits.

➤ Absence d'une politique d'évaluation des coûts

Le haut-commissariat n'a pas élaboré de politique d'évaluation des coûts relatifs à chaque service, afin qu'ils puissent ajuster les fonds alloués et abandonner la tendance à la consommation des crédits.

➤ Système informatique ne permettant pas le suivi rigoureux de l'état des stocks aux niveaux central et régional

Il a été constaté lors des visites effectuées aux magasins qui dépendent du service du matériel, que les applications utilisées dans lesdits magasins ne sont pas intégrées, et ne permettent pas une centralisation des données concernant l'état du stock pour les directions centrales d'une part et les directions régionales d'autre part.

➤ Limite des applications utilisées

Les applications développées en interne diffèrent dans leur efficacité d'un magasin à l'autre. En effet, l'application utilisée dans le magasin d'habillement ne permet pas de donner la quantité réelle existante en un temps précis, en l'occurrence, elle donne des informations sur les quantités reçues durant l'année et celles distribuées.

➤ Manque de coordination entre les services pour la gestion du stock du matériel

Il n'y a pas de mobilité du stock qui permet aux composantes du haut-commissariat de tirer profit des stocks de chacune d'elles, soit à l'échelle centrale ou régionale.

➤ Manque de base de données de fournisseurs

Le haut-commissariat ne dispose pas de base de données concernant ses fournisseurs.

➤ Absence d'un référentiel des prix

Le haut-commissariat ne dispose pas de référentiel des prix lui permettant de déterminer une estimation du coût des projets d'une manière précise, et qui aiderait la commission des appels d'offres à étudier objectivement les offres présentées par les soumissionnaires.

➤ **Défaut de documentation du processus d'identification des besoins**

Le processus d'identification des besoins relatif aux fournitures de bureau et imprimés n'est pas documenté. Le responsable du service des affaires générales évalue les besoins des directions centrales sur la base de l'état du stock et de la moyenne de leurs consommations annuelles.

➤ **Faiblesse des mesures préventives contre les dommages ou la perte d'équipement informatique**

Le haut-commissariat ne dispose pas de contrats de maintenance pour le matériel informatique dont la période de garantie a expiré. Aussi, les mesures préventives prises en interne pour éviter la perte d'équipements informatiques restent très limitées.

➤ **Insuffisance au niveau de la circulaire relative à l'inventaire**

L'inspection a édité en 2013 une circulaire relative à une nouvelle codification des équipements du haut-commissariat. Cependant, ce processus a connu quelques insuffisances liées à la non implication des fonctionnaires responsables de l'inventaire. Aussi pour la nouvelle codification, cette dernière donne des informations sur le lieu, le numéro d'inventaire et l'année d'acquisition, mais ne permet pas d'identifier la nature du matériel (bureau ou photocopieur ou ordinateur, etc.).

➤ **Carence dans le suivi du matériel**

Dans certains cas, l'équipement est réaffecté sans que le service de l'inventaire ne soit avisé, ce qui rend difficile sa localisation. Pour pallier ce problème, la circulaire a prévu un inventaire périodique avec une moyenne de deux inventaires annuellement pour identifier le matériel et les changements qu'il a subis. Cependant, en raison du manque de personnel le dernier inventaire réalisé remonte à 2013.

➤ **Insuffisance au niveau de la tenue du registre d'inventaire**

En plus du registre d'inventaire du matériel, le service se base sur une application informatique. Or, il a été révélé à travers le contrôle sur place que l'application permet d'avoir des informations complètes sur le matériel (nom du bénéficiaire et numéro de bureau), tandis que le registre ne comporte pas ces informations.

2. La gestion des marchés

L'étude de ce volet a abouti à un ensemble d'observations, dont les plus importantes sont comme suit.

➤ **Absence de mesures documentées pour une concurrence effective**

Le haut-commissariat ne dispose pas de mesures documentées à travers lesquelles la concurrence fonctionne réellement, en particulier pour les achats effectués par bons de commande, où l'on fait recours des fois à des bons de commande de régularisation.

A titre d'exemple, les travaux de réparation des climatiseurs et des photocopieurs, le bon de commande n° 34/2016 relatif à la réparation de 31 climatiseurs, dont l'engagement ne s'est fait qu'en date du 02/12/2016, et où l'ordonnancement a eu lieu le 30/12/2016.

Aussi, le bon de commande n° 14/2016 relatif à la réparation et l'entretien des ascenseurs engagé le 26/07/2016 tandis que l'opération d'entretien commence depuis le début de l'année. Et le bon de commande n° 37/2016 relatif à la réparation des imprimantes engagé le 15/12/2016 et payé le 29/12/2016.

➤ **Non tenu des fiches d'interventions relatives à la réparation du matériel**

Il a été remarqué le non tenu des fiches d'interventions relatives à la réparation des appareils, notamment les imprimantes, les climatiseurs, les photocopieurs et le matériel techniques. Ces fiches pourraient informer les responsables sur l'état du matériel, le nombre d'interventions dont il a fait l'objet et éventuellement les besoins à venir du haut commissariat.

➤ **Insuffisances grevant les bons de sortie**

La plupart des bons de sorties connaissent des insuffisances. En effet, ils ne sont pas signés par le responsable du service concerné, et ne sont pas datés ce qui rend difficile de déterminer la date

réelle du service fait. Aussi, ils ne mentionnent pas le numéro d'inventaire du matériel pour les réparations, à titre d'exemple le bon de sortie n° 161102 relatif au bon de commande n° 34/2016 et qui concerne la réparation de climatiseurs, ce dernier n'est ni daté, ni signé par le responsable du service concerné par la réparation et n'indique pas les numéros d'inventaires des climatiseurs objet de la réparation.

E. L'adhésion aux réformes des finances publiques

Le HCEFLCD est l'un des premiers secteurs à adopter la nouvelle approche de la budgétisation axée sur les résultats au cours de la première phase pilote qui a été lancée à l'occasion de la loi de finances 2014, avec les départements de l'économie et des finances, l'éducation nationale et le ministère de l'agriculture. A ce propos et à l'occasion de la loi de finances 2015 Le haut-commissariat a préparé son premier budget qui repose sur les programmes et son premier projet de performance.

Les quatre programmes adoptés par le nouveau budget du haut-commissariat sont :

- Le programme de préservation du patrimoine forestier ;
- Le programme d'aménagement et de développement de forêts ;
- Le programme de lutte contre la désertification et la préservation de la nature ;
- Le programme de soutien et des services multifonctionnel.

Ainsi, une stratégie a été développée pour chaque programme en vue de déterminer les buts et les objectifs envisagés, comme il a été désigné un responsable pour chaque programme qui assure son suivi et le choix des indicateurs pour mesurer l'efficacité et sa performance.

Les premières prémices de ce changement remontent à 2005, avec l'adoption du premier plan décennal. A noter que le haut-commissariat a adopté deux plans décennales : le premier sur la période (2005-2014) et la seconde porte sur la période (2015-2024).

Le plan décennal constitue la base de la programmation à moyen terme sur trois ans, et qui est mise à jour par les services du haut-commissariat pour arrêter le programme annuel. Aussi, L'approche de la contractualisation avec les services extérieurs pour la gestion des projets locaux, a également été adoptée.

Il convient de signaler que le haut-commissariat a organisé des séminaires au niveau régional et provincial pour la formation et la sensibilisation des responsables locaux à l'importance de mise en œuvre des dispositions de la nouvelle loi organique, en particulier, ce qui a attiré à la structure du budget selon les quatre programmes, le plafonnement des crédits de reports, les mutations et autres.

Et concernant cet aspect, il a été constaté ce qui suit :

➤ Les travaux du comité de pilotage ne sont pas documentés

Les procès-verbaux communiqués par le haut-commissariat, relatifs à la mise en œuvre des dispositions de la nouvelle loi organique des finances concernent principalement les travaux de l'équipe qui assure la dynamisation de la réforme au sein du haut-commissariat.

➤ Non adoption de la nouvelle structure du budget dans le cadre des contrats programmes

Le haut-commissariat n'a pas soumis les contrats programmes qui lient les services centraux aux services régionaux et provinciaux aux nouvelles dispositions de la loi organique des finances, et ce en adoptant les quatre programmes dans la répartition des projets et l'introduction des objectifs et des indicateurs de performances.

➤ Absence d'un plan de travail pour l'adhésion au projet de la comptabilité générale

Le haut-commissariat ne dispose pas d'un plan de travail, qui lui permet d'adhérer au projet de la comptabilité générale, considéré comme l'une des nouveautés les plus importantes introduite par

la nouvelle loi organique des finances, et qui permettraient aux départements ministériels d'arrêter et évaluer leurs patrimoines (immobilier et mobilier) au même titre que les établissements privés et les utiliser, le cas échéant, dans la bonne gestion de l'établissement.

Vu ce qui précède, la Cour des comptes recommande ce qui suit :

- *En matière de gestion financière :*
 - *Veiller à l'amélioration des taux d'engagements relatifs aux budgets d'investissements pour éviter leur perte, et ce conformément aux dispositions de la loi organique des finances qui plafonne les reports des crédits dans le tiers des budgets ;*
 - *Veiller à l'amélioration des taux d'exécution des comptes spéciaux et limiter les reports des crédits, en adoptant un suivi rigoureux des projets et le respect des délais contractuels ;*
- *En matière de transparence :*
 - *Poursuivre les efforts entrepris par le haut-commissariat dans le domaine de la communication, à travers l'adoption d'un système complet et documenté de publication des informations financières et des rapports d'activités, ainsi que les informations concernant les critères permettant aux bénéficiaires de bénéficier des services fournis ;*
 - *Continuer à améliorer la performance du site web du haut-commissariat à travers l'adoption d'une version arabe et la création d'interface avec les suggestions des destinataires et inclure des liens avec d'autres sites liés aux activités et aux missions du HCEFLCD ;*
 - *Adopter un mécanisme pour mesurer l'efficacité des moyens de communication mis en œuvre ;*
- *En matière de responsabilisation :*
 - *Adopter un système efficace qui assure la responsabilité de tous les responsables et les fonctionnaires ;*
 - *Développer des mécanismes d'évaluation des projets, pour savoir dans quelle mesure ils répondent aux objectifs ciblés ;*
 - *Faire adopter les contrats programmes aux spécificités, problématiques et priorités de chaque région ;*
 - *S'assurer que les projets inclus dans les contrats programmes sont compatibles avec les programmes approuvés par la loi de finances ;*
 - *Développer le système de suivi et d'évaluation et étendre ses performances pour inclure toutes les opérations et les activités de haut-commissariat ;*
 - *Élargir la portée des indicateurs adoptés dans les contrats programmes et le système de suivi et d'évaluation, pour inclure d'autres indicateurs dont le haut-commissariat s'est engagé à exécuter, tels que les indicateurs de performance axés sur les résultats prévus dans la loi des finances ;*
- *En matière de système de contrôle interne et d'inspection générale :*
 - *Déterminer une perception globale pour la gestion des risques, et établir une carte des risques potentiels en identifiant les risques majeurs et les mesures à prendre en cas de leur production ;*
 - *Mettre à jour périodique de la politique de gestion des risques, sur la base de l'évaluation des incidents et l'analyse des causes de leurs productions ;*

- *Développer une charte d'éthique professionnelle, ce qui favoriserait une culture d'intégrité et d'éthique parmi les responsables et les fonctionnaires du haut-commissariat, et voir à quel point ils adhèrent à son application ;*
- *Augmenter le niveau des processus de surveillance liés à la qualité de la mise en œuvre des opérations et à la crédibilité des informations ;*
- *Procéder à une évaluation périodique du système de contrôle interne, dont le but est l'amélioration continue des fonctions de contrôle interne ;*
- **En matière d'économie des ressources et la gestion des marchés :**
 - *Développer une politique d'évaluation des coûts au niveau de tous les services du haut-commissariat, en vue d'ajuster les crédits alloués, et abandonner l'approche de la consommation des crédits au profit d'une approche de résultat ;*
 - *Assurer la coordination entre les services centraux et les services régionaux pour une meilleure gestion des produits et du matériel ;*
 - *Mettre en place une base de données des fournisseurs ;*
 - *Émettre un référentiel des prix, qui permet aux services du haut-commissariat de déterminer le coût estimé des projets de manière scientifique et objective ;*
 - *Assurer une gestion optimale des équipements, par le respect de la périodicité et l'annualité de l'inventaire ;*
 - *Établir des mécanismes documentés de concurrence effective, en particulier pour les Acquisitions effectuées par bon de commande ;*
 - *Établir des listes d'interventions pour la réparation du matériel, contenant le nombre d'intervention, son état actuel et qui seraient utiles pour déterminer les besoins futurs ;*
 - *Éviter les insuffisances enregistrées au niveau des bons de sorties telles que l'absence du visa du responsable du service concerné et l'absence de la date de l'opération ;*
- **En matière d'engagement dans les réformes relatives aux finances publiques :**
 - *Veiller à documenter les travaux du Comité de pilotage ;*
 - *Veiller à l'adoption de la nouvelle structure du budget dans le cadre des contrats programmes des services extérieurs ;*
 - *Développer un programme de travail pour adhérer au projet de la comptabilité générale.*

II. Réponse du Ministre de l'agriculture, de la pêche maritime, du développement rural et des eaux et forêts

(Texte réduit)

Le Département des Eaux et Forêts (DEF) dispose d'un budget annuel spécifique composé du budget général de l'Etat et des deux comptes spéciaux du Trésor (le Fonds National Forestier-FNF et le Fonds de la Chasse et de la Pêche Continentale-FCPC). Ces deux comptes spéciaux constituent les principales ressources pour le financement des programmes du secteur forestier.

Par ailleurs, la quasi-totalité des crédits sont délégués aux services déconcentrés avec l'adoption du principe de la contractualisation à travers des contrats programmes qui précisent les engagements des services centraux et déconcentrés pour la réalisation des projets programmés.

Le DEF est l'un des premiers Départements à avoir adopté une approche budgétaire basée sur les résultats reposant sur une approche territoriale et participative. Cette dernière a permis la formulation de programmes régionaux avec des projets territorialisés qui abordent les enjeux spécifiques à chaque région.

Bien qu'il soit considéré comme pionnier dans le domaine de l'administration et de la gestion de ses projets en adoptant une vision claire, il n'en demeure pas moins que le DEF cherche à améliorer ses services rendus et ses performances.

Dans ce cadre, le Ministère de l'Agriculture, de la Pêche maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts est en cours d'achever une étude visant à définir une stratégie sectorielle globale qui permettra l'adoption d'une nouvelle structure répondant aux besoins du secteur forestier.

Réponses aux observations de la Cour des Comptes

A. La gestion des crédits

1. Analyse de la situation financière du Département durant la période 2012-2016

Le budget total alloué au DEF a considérablement évolué au cours de la dernière décennie, passant de 649 millions DH en 2005 à 1189 millions DH en 2017 (soit une augmentation de 83%) et ce, en raison de la hausse des recettes des deux comptes spéciaux (FNF et FCPC). Cette hausse résulte de la gestion optimale de ces comptes spéciaux et également de la révision de certaines recettes notamment au versement direct de 20% de la valeur de ventes des produits forestiers dans le FNF en 2009 et à la revue à la hausse de la taxe sur la valeur du bois importé en 2012.

Cette hausse du budget s'est traduite par une augmentation significative des investissements dans le secteur. Cela a permis d'accompagner les ambitions et les objectifs définis dans la stratégie du DEF.

B. Gouvernance : transparence et responsabilisation

1. En ce qui concerne la transparence

➤ Un système inclusif et documenté permettant la publication des informations financières

Le DEF procède actuellement à la reconfiguration de son portail pour qu'il soit en mesure de constituer une plate-forme de communication avec le public et un système intégré en vue de documenter la publication des comptes administratifs (dans un format simplifié et accessible) et d'informer les contribuables sur les ressources allouées et les projets programmés, ainsi que

sur l'évolution des recettes du secteur forestier et ce, conformément aux dispositions réglementaires en matière de droit d'accès à l'information.

➤ **La communication avec le public via le site web du DEF**

À travers sa politique de communication, le DEF cherche à s'ouvrir davantage sur son environnement extérieur par plusieurs moyens et techniques de communication, notamment la publication sur son portail (via la fenêtre « Publications ») de plusieurs rapports portant sur la mise en œuvre des contrats programmes annuels, ainsi que les principaux résultats des études et plans sectoriels.

Dans ce contexte, la Direction de la Planification, du Système d'Information et de la Coopération (DPSIC) a mis à jour les données relatives à la structure organisationnelle de toutes les directions centrales et régionales avec les adresses, numéros de téléphone et télécopies des responsables ainsi que les adresses email de tous les responsables centraux.

Ainsi, et comme indiqué ci-dessus, le processus de restructuration (en cours) du site web du DEF permettra également une mise à jour appropriée en vue : d'un accès ouvert au grand public, d'une consultation efficace des divers rapports sectoriels notamment en version arabe et d'un partage continu des recommandations des différents forums et conférences organisés par les différentes parties prenantes.

2. En ce qui concerne la responsabilisation

2.1. Au niveau du DEF en général

➤ **L'entité chargée du contrôle de gestion**

Bien que le DEF ne dispose pas, au niveau de son organigramme, d'une structure administrative sous l'appellation «contrôle de gestion», il convient de signaler toutefois, que les attributions du Service de Suivi Evaluation, créé en 2005 au niveau de la DPSIC, intègrent les principales tâches opérationnelles inhérentes aux entités responsables du contrôle de gestion dont le suivi des activités de gestion courante des différentes structures selon une série d'indicateurs de performances et de normes de gestion.

Dans ce contexte, il est à rappeler que le Ministère de tutelle est en cours d'achever une étude visant à définir une stratégie sectorielle globale qui tiendra compte de l'adéquation de la structure organisationnelle du secteur en fonction des enjeux et objectifs escomptés ainsi que les priorités établis.

➤ **Le système d'information de suivi et d'évaluation de la performance des directions centrales**

L'organigramme actuel du DEF définit l'organisation des divisions et des services relevant des différentes directions centrales et ce, en tenant compte de la réglementation en vigueur qui précise l'organisation de référence et les différentes attributions et pouvoirs. Pour ce qui est du suivi et de l'évaluation, le principe retenu pour chaque direction centrale (dans les limites de sa sphère de responsabilité) est basé sur le même processus, à savoir, l'utilisation des indicateurs retenus pour le suivi de l'efficacité des directions régionales tels qu'agrégés par champs d'activité sur le système actuel pour le suivi et l'évaluation (Système de Suivi Evaluation-SSE).

En application de ce principe, le DEF s'appuie également dans le pilotage des entités centrales, sur un mécanisme d'évaluation périodique des performances des directions centrales et régionales à travers la tenue de plusieurs réunions présidées par le Secrétaire Général du DEF et ce, conformément à l'article 4 du procédurier de suivi et d'évaluation adopté depuis 2016.

Le DEF envisage l'amélioration de l'efficacité du système actuel de suivi et d'évaluation (SSE) et ce, en établissant de nouvelles fonctionnalités et de nouveaux modules liés essentiellement au pilotage des programmes et des activités menées par chaque direction centrale.

2.2. Au niveau des services extérieurs

a. En ce qui concerne les contrats-programmes et les marchés conclus localement

➤ **Système de qualification et de classification des entreprises forestières**

En se basant sur une évaluation du système actuel de qualification et de classification des entreprises œuvrant dans le secteur forestier, le DEF a relevé un certain nombre d'observations sur les insuffisances du système ce qui a permis de préparer un projet de décret pour les dépasser.

Il y a lieu de signaler toutefois, que le gouvernement est en cours de lancer une étude dans le but de mettre en place un cadre de référence normalisé visant à intégrer tous les systèmes de qualification et de classification des entreprises tels qu'adoptés actuellement par certains secteurs.

Le DEF est pleinement impliqué dans ce projet afin d'apporter les réponses nécessaires aux contraintes de gestion du système de classification actuel des entreprises et ce, dans le cadre d'une vision globale et intégrée capable de gérer les spécificités du secteur.

➤ **Dispositions relatives à la soutenabilité dans la production des plants forestiers**

Des solutions appropriées et des mesures techniques, ayant trait à la production régulière des plants élevés en pépinière forestière, seront envisagées par l'étude lancée actuellement par le Ministère de tutelle concernant la nouvelle stratégie sectorielle.

➤ **Les mécanismes d'évaluation des projets réalisés**

Conformément à l'article 4 du procédurier de suivi et d'évaluation adopté depuis 2016, le DEF considère le processus d'évaluation périodique des programmes/projets comme un outil de pilotage régulier des activités courantes étayé par plusieurs moments clés d'évaluation (tout au long de l'année).

Ainsi, pour les réunions présidées par le Secrétaire Général, un ordre du jour détermine et documente les noms des personnes officiellement invitées à prendre part au comité d'évaluation des programmes du secteur (y compris les directeurs centraux et régionaux). Une présentation préparée par la DPSIC permet d'évaluer le progrès des projets territorialisés selon une série d'indicateurs spécifiques, et dans le cas échéant, des décisions sont prises par le top management pour lever les obstacles ou retards y afférents, à travers :

1) la première étape d'évaluation : la cible étant l'évaluation du progrès de la mise en œuvre des projets en cours ; et la situation actuelle est comparée au planning prévisionnel du projet. Cette étape est définie comme le pilotage du projet.

2) la deuxième phase d'évaluation : Après la mise en œuvre du projet, la cible étant l'analyse comparative des résultats finaux avec ceux planifiés initialement et ce, en mettant en exergue l'évaluation de l'efficacité et l'efficience des structures de terrain dans la gestion parcimonieuse des ressources allouées pour la réalisation des objectifs organisationnels et créer de la valeur ajoutée.

➤ **Les parties signataires du contrat programme**

Le DEF s'est impliqué très tôt dans le chantier de la régionalisation avancée, en faisant du Directeur Régional, le responsable direct de la déclinaison de la stratégie sectorielle au niveau régional et l'interlocuteur principal de l'administration centrale dans la préparation et le suivi des contrats programmes régionalisés.

Les directeurs provinciaux, principaux porteurs des projets territorialisés, participent quant à eux aux réunions de négociation et de finalisation du contrat programme sous la supervision des directeurs régionaux. Ils présentent leurs projets, les défendent et s'engagent à leurs mises en œuvre ainsi qu'au respect des dispositions et des exigences du contrat programme.

Dans ce contexte, il y a lieu de signaler que la plupart des Directions Régionales (Centre, Haut-Atlas, Moyen- Atlas, Nord-Est, Nord-Ouest, Rif, Sud-Ouest, Sud, Tadla-Azilal) procèdent depuis des années à la signature de contrats programmes avec les Directions Provinciales qui en dépendent. La DPSIC veillera à généraliser cette procédure à l'ensemble des directions régionales.

➤ **Liens entre le programme décennal et les contrats programmes, appropriation de mêmes objectifs pour toutes les directions régionales et les indicateurs retenus**

Le DEF vise, depuis 2005, à assurer un lien entre le plan décennal et le programme régional. Ce dernier est décliné en programmes triennaux qui sont mis à jour chaque année pour permettre d'adapter le rythme des réalisations aux contraintes liées aux ressources humaines et financières et à l'efficacité des entreprises forestières.

La DPSIC veillera à apporter les améliorations nécessaires aux contrats programmes en y intégrant des objectifs pluriannuels ainsi que des indicateurs de performance en tenant compte des spécificités et des priorités de chaque région.

➤ **Compatibilité des projets des contrats programmes avec les programmes de la nouvelle loi de finances**

L'élaboration et la structuration des contrats programmes du DEF se basent principalement sur les projets territorialisés et ce, en conformité avec les programmes adoptés par la loi de finances. C'est ainsi que chaque projet territorialisé peut comprendre les différentes interventions liées aux programmes adoptés par cette loi. Le plan décennal du DEF repose sur deux points d'entrée principaux à savoir la dimension territoriale et la lutte contre la désertification, qui constituent les préoccupations majeures du Département pour l'élaboration de ses projets.

Le Département tient à maintenir la dimension territoriale comme un pilier fondamental dans la formulation des projets du contrat programme qui sont établis suivant une méthodologie participative permettant à la fois de garantir la convergence et l'harmonie des politiques publiques et aussi d'accompagner le projet de régionalisation avancée, notamment en ce qui concerne les projets de partenariat et les accords signés entre les secteurs publics.

➤ **Intégration du volet « recettes » dans le contrat programme**

L'élaboration des contrats programmes ne concerne, dans sa partie « Budget programme », que les dépenses d'investissement et de fonctionnement du secteur. La composante « recette » n'est pas incluse du fait que la principale recette du Fonds National Forestier, qui finance 80% des programmes du Département, provient de la taxe sur le bois importé.

La DPSIC étudiera la possibilité d'intégrer le volet « recettes prévisionnelles annuelles » dans les contrats programmes régionaux et ce, en coordination avec les parties prenantes.

b. En ce qui concerne le système d'information de suivi et d'évaluation

➤ **Intégralité du système**

Pour le pilotage de ses objectifs stratégiques et opérationnels, le DEF s'appuie sur le déploiement d'un système de suivi et d'évaluation pertinent (comprenant des procédures administratives et des systèmes de gestion ou d'information). Ainsi, la dématérialisation du Système de Suivi Evaluation (SSE), comme solution web interfacée avec le Système de Programmation et de Budget (SPB), est principalement destinée à étayer le suivi de la mise en œuvre des activités inscrites dans le cadre des contrats programmes et à appuyer une gestion budgétaire axée sur les résultats tout en consolidant la culture de contractualisation avec les services déconcentrés.

Convaincu de la nécessité de développer un système d'information complet et intégré pour le suivi rapproché de tous les processus entrant dans son champ d'actions, le DEF s'est engagé à améliorer la performance du système SSE par la conception d'un nouveau système intégré de

Programmation et de Budget (SPB) et à son interfaçage avec le système opérationnel de Suivi Evaluation (SSE). Le nouveau système (SBP-SSE) a été développé en 2016 tout comme le développement de nouvelles applications informatiques notamment : le Système de suivi des litiges et affaires du contentieux et le Système de suivi des affaires foncières (Immatriculation et occupation temporaire).

Le DEF envisage également, en 2020, de développer un système intégré (sous forme de Progiciel de Gestion Intégrée) en vue d'améliorer l'efficacité des applicatifs et l'intégration de tous les systèmes et de couvrir l'ensemble des champs d'activités du Département.

➤ Amélioration du système

Depuis 2017, le DEF a mis en place des pratiques et procédures techniques permettant la montée en performance du système tel que :

- Le développement d'un nouvel environnement d'interfaçage « Programmation-Suivi Evaluation » pour assurer le suivi et l'harmonisation des composantes du cycle de la dépense, depuis la fonction de programmation jusqu'au contrôle et suivi de l'exécution des programmes et ce, en passant en revue la préparation du cadre de programmation triennal glissant.
- La possibilité d'autoriser l'ajout d'opérations non programmées (à caractère urgent ou imprévu) dans les contrats de programmes déjà implémentés dans le système (SPB-SSE).
- La mise en œuvre des fonctionnalités appropriées et des tests d'interfaçage reliant le système de programmation et de budget (SPB) au système de suivi et d'évaluation (SSE), afin d'alimenter efficacement la base de données de la plateforme informatique.

Actuellement, les contrats programmes sont préparés par le biais du système SPB, qui permet également de mettre à jour les programmes annuels en ajoutant des actions non programmées selon le cadre logique de la programmation pluriannuelle.

Le DEF envisage d'intégrer au système, un SIG (système d'information géographique) en utilisant les données à référence spatiale fournies par l'outil « Infrastructure forestière des données spatiales-(IFDS) » qui a été développé pour améliorer les processus de planification, de prise de décision, de suivi et d'évaluation d'activités forestières à l'échelle territoriale. Il s'est également engagé à élaborer une méthodologie sur la possibilité et la manière d'inclure les cartes associées aux études forestières, au niveau du système pour le doter de nouveaux outils de suivi des activités sectorielles.

Outre les possibilités offertes actuellement par le SSE, le DEF a achevé, cette année, l'identification des éléments techniques à intégrer dans un cahier des charges fonctionnel visant à spécifier les améliorations attendues du système actuel.

➤ Les indicateurs d'évaluation retenus

En plus des indicateurs de résultats adoptés par le SSE, le DEF vise, dans le cadre des améliorations fonctionnelles en cours de préparation, à définir pour 2019-2020 des indicateurs supplémentaires compatibles avec la nature des projets et des actions programmées. Ainsi, les résultats des ateliers et des délibérations prévues avec les responsables techniques (entité-terrain) vont être pris en compte pour adopter des indicateurs appropriés et adaptés aux besoins et aux attentes des unités techniques chargées du suivi et de la saisie des données (taux de réussite, indicateurs sur l'exploitation des produits forestiers et les recettes générées, etc.).

c. En ce qui concerne le guide du système de suivi et d'évaluation

➤ Pertinence des indicateurs d'impact

Le DEF a adopté, depuis 2014, une série d'indicateurs à caractère financiers et comptables notamment le taux d'engagement, le taux d'émission et le nombre de virements opérés par les sous-ordonnateurs et ce, pour évaluer l'efficacité de la planification programmatique annuelle

et le taux de mobilisation des crédits ainsi que le taux de report de crédit à l'échelle des structures provinciales et régionales.

Une nouvelle série d'indicateurs a été introduite, début 2016, ayant trait aux résultats et aux procédures pour maîtriser les risques de retard en matière de passation de marchés selon le domaine d'activité (article 3 du Procédurier de Suivi et Evaluation).

Tenant compte de la maturité des fonctions du SSE et des efforts consentis par le DEF en matière d'équipements informatiques (serveurs, ordinateurs centraux, etc.), les conditions sont favorables à l'élaboration d'indicateurs d'impacts répondant aux attentes des différentes parties prenantes. Il est à préciser que l'approche visant à mettre en place des indicateurs d'impact, fait l'objet actuellement d'un débat national inscrit dans le cadre de l'institutionnalisation des politiques publiques.

➤ **Prise en compte des indicateurs de performance**

Le DEF, Département préfigurateur depuis la loi de finances 2016, s'est basé pour l'établissement de son Projet de Performance (PdP) sur une série d'indicateurs harmonisés par programme. Dans une première étape, le Département s'est adapté à ce type d'indicateurs de Performance puis s'est attaché à l'explicitier auprès des unités de gestion tout en mettant l'accent sur les objectifs souhaités.

Le DEF veillera à réexaminer la structure organisationnelle du système de suivi actuel afin de pouvoir envisager des améliorations ayant trait à l'utilisation de ces indicateurs pour le suivi des activités sectorielles.

2.3. L'Inspection Générale

L'Inspection Générale est administrativement indépendante du reste des unités organisationnelles, comme le montre l'organigramme du DEF. L'Inspection Générale est soumise à l'autorité directe du Ministre telle que stipulé dans le premier article du décret n° 2.11.112 du 23 juin 2011 relatif aux Inspections Générales des Ministères.

➤ **Cartographie des risques**

L'Inspection Générale (IG) n'a pas établi une cartographie des risques pour identifier les risques associés au secteur et préparer un plan pour gérer chacun d'eux au cas où cela se produirait.

Néanmoins, en 2016, l'IG, en coordination avec toutes les structures relevant des directions centrales du Département, a commencé l'élaboration d'une cartographie des risques pour certaines activités du DEF à savoir : le reboisement, la délimitation du domaine forestier, la chasse et la pêche continentale, l'exploitation forestière, la production des plants forestiers, les affaires contentieuses, l'aménagement des forêts, les transactions foncières, les ressources humaines et la programmation budgétaire.

Ce processus achevé, en 2017, a débouché sur l'identification des risques potentiels, l'évaluation des actions entreprises par les responsables des risques et les recommandations d'actions appropriées. L'objectif étant d'initier toutes les structures du Département au concept de management accés sur les risques en tant que nouveau mode de gestion et de l'adopter comme référence lors de la préparation du plan d'audit annuel de l'IG.

➤ **Mise en œuvre du plan annuel de l'Inspection Générale**

L'IG a élaboré un plan de travail pour les années 2014-2016, au cours duquel elle a donné la priorité aux fonctions d'audit et d'évaluation en vue de moderniser la gestion et de renforcer le contrôle interne et la gestion des risques pour les différentes unités administratives. Dans le cadre de ces prérogatives, l'IG procède également à mener des missions d'enquêtes sur les plaintes parvenues au DEF (123 missions soit environ 84% du total des missions sur le terrain). C'est ainsi que le programme d'audit et d'évaluation n'a été accompli qu'à hauteur de 70%. La multiplicité des domaines du secteur et de ses activités ainsi que le nombre limité des ressources humaines au sein de l'IG n'ont pas permis la mise en œuvre complète du plan de travail convenu.

C. Evaluation du système du contrôle interne

1. Environnement pour le contrôle des risques

Le système de contrôle interne au DEF est formalisé par l'adoption d'un organigramme des structures centrales et décentralisées associé à une attribution des pouvoirs et des responsabilités. En outre, le Département dispose également d'un certain nombre de procédures décrivant en détail les activités et les tâches de chaque structure.

➤ **Charte d'éthique**

Tels que prévus par les normes internationales, la charte d'éthique ainsi que le management des risques et le contrôle interne sont considérés comme des éléments essentiels de la gouvernance au sein du Département. Ce dernier a élaboré une cartographie des risques visant à initier toutes ses structures au concept de management des risques et à promouvoir la culture de la gouvernance dont la charte d'éthique en fait partie intégrante.

➤ **Les mécanismes d'évaluation et de révision périodique de l'organigramme**

En 2015, le DEF a évalué son organigramme en vue de le mettre à jour et un projet d'une nouvelle structure organisationnelle a été élaboré. Cependant, ce projet a été suspendu en raison de l'étude menée actuellement par la Ministère de tutelle visant à définir une stratégie sectorielle globale pour le secteur qui comprendra une nouvelle structure organisationnelle en fonction des objectifs et des priorités identifiés.

➤ **Absence de décisions de nomination des responsables de magasins**

Les responsables des magasins, relevant du service des moyens généraux, disposent de fiches de postes qui contiennent tous les détails sur leurs missions. Les décisions de nomination aux postes de responsables de magasins ont été préparées et signées.

➤ **Intervention de plusieurs acteurs dans le processus de formation continue**

Depuis 2005, le DEF a adopté la programmation de la formation continue, à travers la mise en place de programmes annuels, basés sur l'identification précise et méthodique des besoins en formation et dont l'objectif consiste à développer et à renforcer les compétences professionnelles de son personnel. Le pilotage du plan de formation continue est réalisé d'une manière participative à travers un comité qui comprend les responsables des services centraux et déconcentrés et qui sont chargés de la préparation, du suivi et de l'évaluation de ce programme. Un réseau de responsables régionaux de formation veille à son exécution en coordination avec le service de la formation continue. Dans le cadre des programmes de coopération internationale, les directions techniques organisent, en coordination avec les bailleurs de fonds, des sessions de formation dans des domaines techniques pour leurs cadres. Le service de la formation continue prépare, par la suite, un bilan annuel de la formation.

2. Evaluation des risques

➤ **Identification et gestion des principaux risques**

Ce chantier et tributaire de l'achèvement de la cartographie des risques que le DEF s'est engagée à réaliser par l'Inspection Générale, en vue d'assurer la promotion du concept de la gestion des risques et la diffusion de la culture de la gouvernance.

3. Les mécanismes de maîtrise des risques affectant l'atteinte des objectifs fixés

➤ **Unité chargée du contrôle de gestion**

Malgré l'absence, au sein du DEF, d'une entité administrative dénommée « unité de contrôle de gestion », le service de Suivi Evaluation, créé en 2005, suit et évalue le travail des unités de terrain selon des indicateurs et des procédures documentés.

➤ **Le contrôle au sein du DEF**

Il est à noter que le DEF prépare son compte administratif en coordination avec les services de la Trésorerie Générale du Royaume qui est, par la suite, visé par la Direction du Budget.

Il convient également de noter que le système GID ne peut pas actuellement prendre en compte les reports des crédits opérés par les sous-ordonnateurs. En effet, ce système ne comptabilise que les reports réalisés par l'administration centrale. La correction des insuffisances au niveau de ce système nécessite l'intervention du Ministère de l'Économie et des Finances, pour corriger et unifier les comptes au niveau du système entre les services extérieurs et l'administration centrale.

➤ **La tenue des registres**

Lors du lancement des appels d'offres, les registres documentant le retrait des dossiers y afférent sont tenus par les structures responsables. Il arrive parfois que les pages réservées à un appel à concurrence soient insuffisantes, le service concerné se trouve dans l'obligation d'insérer des pages supplémentaires sans que cela n'ait d'incidence sur le principe de la concurrence.

Actuellement, tout le processus de passation des commandes publiques passe par des mécanismes dématérialisés, à travers le portail national des marchés publics. L'envoi des dossiers d'appel d'offres, par voie électronique, reste ainsi lié à la demande des entreprises.

En ce qui concerne l'enregistrement des ordres de service par des numéros référencés bis, il résulte de la transmission simultanée de plusieurs ordres de service par les différentes directions centrales au service des marchés en vue de les consigner sur le registre.

4. Pilotage du contrôle interne

➤ **Evaluation périodique du système de contrôle interne**

Le service de Suivi Evaluation procède au suivi et à l'évaluation des unités de terrain selon des indicateurs et des procédures documentés.

L'évaluation périodique de ce système sera mise en œuvre dans le cadre de la nouvelle structure organisationnelle qui sera à mise en place à l'issue de l'étude menée actuellement par le Ministère de tutelle.

D. Economie des ressources et gestion des marchés

1. L'économie des ressources

➤ **L'économie des ressources et les actions documentées et déclarées pour les préserver**

Le DEF a mis en place des mesures administratives permettant l'économie des ressources en encadrant et orientant le personnel moyennant des notes de service chaque fois que cela s'avère nécessaire. Cela a permis la réduction des dépenses relatives à la communication téléphonique passant 10,58 millions DH en 2012 à 5,55 millions DH en 2018. Pour ce qui est des dépenses d'eau et d'électricité, un suivi de près leur a été accordé. Pour ce qui est de l'électricité, il est envisagé le recours aux énergies renouvelables au niveau de certains postes. Il est à préciser, toutefois, que le budget alloué à cette dépense est très minime, compte tenu de la particularité du Département qui dispose de nombreuses représentations externes, des réserves, des parcs nationaux, des centres de pisciculture, de pépinières, etc.

➤ **La formation du personnel en matière d'économie des ressources et la mise en place d'une politique d'évaluation des dépenses au niveau des différents services du Département**

Le DEF, dans le cadre de ses engagements dans les réformes relatives aux finances publiques, procédera prochainement à la mise en place d'une politique permettant l'évaluation des dépenses et l'économie des ressources.

➤ **Un système d'information permettant un suivi complet de l'état des stocks aux niveaux central et régional, les applications utilisées dans la gestion des stocks et la coordination entre les différentes structures centrales et régionales pour une utilisation optimale du matériel et des équipements**

Le DEF dispose d'un certain nombre d'applications informatiques qu'il entend développer et améliorer pour répondre au mieux aux besoins de la gestion des magasins au niveau central ainsi qu'à la circulation du matériel et des équipements au niveau des stocks des services centraux et régionaux. A cet effet, un appel d'offre sur le sujet a été lancé en 2019.

➤ **Base de données des fournisseurs**

Le DEF se base sur la liste des fournisseurs qui ont participé aux appels d'offres ou aux bons de commandes, ainsi que sur la liste des fournisseurs ayant réalisés des prestations pour son compte.

Il convient de noter que la Trésorerie Générale du Royaume procède à la mise en place d'une base de données de fournisseurs comme stipulé à l'article 150 du code des marchés publics. Il est également prévu que cette base de données soit partagée avec l'ensemble des administrations publiques.

➤ **Référentiel des prix**

Le DEF prend, comme référence, les prix des prestations réalisées dans le cadre des marchés et des bons de commandes passés dans l'année qui précède. De plus, il procède aux consultations des grands prestataires. Toutefois, l'élaboration d'un référentiel estimatif des prix demeure indispensable. Il est à souligner que le DEF a entamé des discussions sur le sujet avec la Trésorerie Générale du Royaume ainsi qu'avec le Ministère chargé du Commerce et de l'Industrie.

➤ **Documentation de l'identification des besoins**

Concernant certains documents, les besoins ne peuvent pas être déterminés avec précision en raison de l'importance et du volume de l'activité sur le terrain (permis de colportage des produits forestier, certificats de qualification et classification, etc.). A cet égard, le DEF a conclu un contrat avec Bank Al-Maghrib pour surmonter ces contraintes. Pour ce qui est des autres types de documents, les besoins sont déterminés directement par les directions centrales (timbres de chasse, timbres pêche, etc.). Quant aux besoins liés aux fournitures de bureau, l'identification sera formulée de la même manière que pour les équipements et le matériel.

➤ **Les mesures préventives pour éviter les dommages ou la perte du matériel informatique**

Le DEF est en cours d'élaboration d'un cahier des charges relatif à la maintenance du matériel informatique au niveau central. Un appel d'offres sur le sujet sera lancé au cours du dernier trimestre de l'année 2019.

➤ **La tenue de l'inventaire**

À la suite de la circulaire publiée à ce sujet par l'IG, en 2013, un premier inventaire complet du matériel a été effectué au niveau des services centraux du DEF. Cette opération, qui a pris plus d'un an, a été la première à être effectuée conformément aux nouvelles normes et selon la qualité requise. Par ailleurs, les registres d'inventaire ont été numérisés depuis 2011 avec l'ajout de certaines informations permettant de suivre le matériel et les équipements. Le DEF veillera à mettre à jour la circulaire en vigueur actuellement afin de l'adapter aux nouveautés et aux observations relevées lors de sa mise en œuvre.

➤ **Périodicité de l'inventaire**

La dernière opération d'inventaire, réalisée par le DEF, remonte à 2014. Elle a été suivie par d'autres opérations en 2017 et en 2018, avec un inventaire partiel à chaque fois que cela s'est avéré nécessaire.

2. La gestion des marchés

➤ Mécanismes documentés pour une concurrence effective

Le DEF procède à la passation des bons de commandes en vertu des lois et des réglementations en vigueur, après la consultation d'au moins trois concurrents moyennant des correspondances documentées.

Pour ce qui est des travaux de réparation de certains équipements tels que les climatiseurs, les imprimantes ou l'ascenseur, et pour éviter la multiplication des bons de commandes et la réparation de chaque équipement séparément, les besoins sont recensés et regroupés afin de procéder aux réparations nécessaires en fin d'année (cas des imprimantes et des climatiseurs) Pour ce qui est de l'ascenseur, sa réparation et le remplacement des pièces défectueuses sont effectués une fois par an.

➤ La tenue des fiches d'intervention relatives à la réparation du matériel

Le DEF ne dispose pas de fiches individualisées relatives à la réparation des imprimantes et des climatiseurs, mais toutes les interventions de réparation du matériel et des équipements sont enregistrées et l'observation à ce sujet a été prise en considération au cours de ces dernières années.

➤ Les bons de livraison

En ce qui des prestations, le DEF se base sur les bons de livraison. Pour ce qui est des fournitures, la signature du chef du magasin est requise sur les bons de livraison ainsi que l'émargement des dates de livraison.

E. Engagement dans la réforme des finances publique

(...)

➤ Documentation des travaux du comité de pilotage

La DPSIC veille à l'élaboration des documents sanctionnant les travaux du comité de pilotage, créé en vertu de la circulaire n°06/2014 du Chef du Gouvernement et ce, afin d'assurer le suivi des recommandations qui en découlent.

➤ Adoption de la nouvelle structure budgétaire lors de l'élaboration des contrats programme des services extérieurs

Le DEF vise, depuis 2005, à assurer un lien entre le plan décennal et le programme régional. Ce dernier est décliné en programmes triennaux qui sont mis à jour chaque année pour permettre d'adapter le rythme des réalisations aux contraintes liées aux ressources humaines et financières et à l'efficacité des entreprises forestières.

➤ Plan d'action pour s'inscrire dans le projet de comptabilité générale

Le DEF s'est inscrit dans le projet de comptabilité générale. Il a transmis, à ce sujet, les informations relatives aux biens immobiliers et mobiliers au Trésorier Général du Royaume conformément au projet de comptabilité générale présenté par le Ministère de l'Économie et des Finances.

Commentaires sur les recommandations de la Cour des comptes

- **En matière de gestion financière :**
 - *Augmenter le taux des crédits de paiement ouverts au titre des dépenses d'investissement de l'année budgétaire en cours, afin d'éviter toute perte de crédits conformément aux exigences de la loi organique de la loi de finance (LOLF) qui limite le plafond des reports autorisés ;*
 - *Augmenter le taux d'exécution et d'émission des crédits de paiement du budget CAS et maîtriser les crédits de report correspondant aux crédits engagés dans le cadre de la loi de finances et ce, à travers un processus de suivi rigoureux*

des projets en cours de réalisation ainsi que le respect du délai imparti et des dispositions des cahiers de charges.

Dans le cadre des actions menées par le DEF, un procédurier de suivi et évaluation accés sur l'aspect budgétaire exigent aux sous-ordonnateurs, selon des indicateurs de procédures, à atteindre avec la totalité des engagements à fin juin et un taux d'émission de 75% à fin octobre.

- ***En matière de transparence***
 - ***Poursuivre et consolider les efforts déployés par le DEF en matière de communication avec le grand public en adoptant un système intégré et documenté qui assure la diffusion des informations financières et des rapports d'activité, ainsi que les normes et les critères requis pour permettre aux citoyens de bénéficier des prestations et services rendus par le Département ;***

Le DEF procède actuellement à la reconfiguration de son portail pour qu'il soit en mesure de constituer une plate-forme de communication avec le public et un système intégré en vue de documenter la publication des comptes administratifs (dans un format simplifié et accessible) et d'informer les contribuables sur les ressources allouées et les projets programmés, ainsi que sur l'évolution des recettes du secteur forestier, conformément aux dispositions réglementaires en matière de droit d'accès à l'information.

- ***Favoriser le processus d'amélioration continu des performances du portail du DEF en développant une version arabe, et en optant des interfaces qui permettent, à la fois, de recueillir les différentes suggestion et interactions des contribuables et de donner l'occasion aussi aux visiteurs de consulter un listing de sites Web liés aux activités du Département.***

À travers sa politique de communication, le DEF cherche à s'ouvrir davantage sur son environnement extérieur par plusieurs moyens et techniques de communication (...). Le processus de restructuration (en cours) du site web du DEF permettra également une mise à jour appropriée en vue : d'un accès ouvert au grand public, d'une consultation efficace des divers rapports sectoriels notamment en version arabe et d'un partage continu des recommandations des différents forums et conférences organisés par les différentes parties prenantes.

(...)

- ***En matière de responsabilisation :***
 - ***Adopter un système efficace garantissant la responsabilisation de tous les fonctionnaires et les responsables du Département ;***

Le DEF envisage l'amélioration de l'efficacité du système actuel de suivi et d'évaluation (SSE) et ce, en établissant de nouvelles fonctionnalités et de nouveaux modules liés essentiellement au pilotage des programmes et des activités menées par chaque direction centrale.

- ***Développer des mécanismes d'évaluation des projets réalisés afin d'apprécier leurs pertinences et de déterminer dans quelle mesure répondent-ils aux objectifs pour lesquels ils ont été programmés ;***

Le DEF considère le processus d'évaluation périodique des programmes/projets comme un outil de pilotage régulier des activités courantes étayé par plusieurs moments clés d'évaluation (tout au long de l'année). Ainsi, lors des réunions présidées par le Secrétaire Général, une présentation préparée par la DPSIC permet d'évaluer le progrès des projets territorialisés selon une série d'indicateurs spécifiques, et dans le cas échéant, des décisions sont prises par le top management pour lever les obstacles ou retards y afférents. Une deuxième phase d'évaluation est réalisée après la mise en œuvre du projet, la cible étant l'analyse comparative des résultats finaux avec ceux planifiés initialement et ce, en mettant en exergue l'évaluation de l'efficacité et l'efficience des structures de terrain dans la gestion parcimonieuse des

ressources allouées pour la réalisation des objectifs organisationnels et créer de la valeur ajoutée.

- *S'assurer que les projets inclus dans les contrats de programmes sont compatibles avec les programmes retenus dans la loi de finances ;*

La DPSIC veillera à apporter les améliorations nécessaires aux contrats programmes en y intégrant des objectifs pluriannuels ainsi que des indicateurs de performance en tenant compte des spécificités et des priorités de chaque région.

- *S'assurer que les projets inclus dans le contrat programme soient compatibles avec les programmes approuvés dans la loi de finances ;*

Le DEF tient à maintenir la dimension territoriale comme un pilier fondamental dans la formulation des projets du contrat programme qui sont établis suivant une méthodologie participative permettant à la fois de garantir la convergence et l'harmonie des politiques publiques.

- *Développer l'intégralité du système de Suivi Evaluation destiné à couvrir la majorité des opérations et des activités du secteur ;*

Le DEF a procédé à l'améliorer de la performance du système SSE par la conception d'un nouveau système intégré de Programmation et de Budget (SPB) et à son interfaçage avec le SSE. Le nouveau système (SBP-SSE) a été développé en 2016 tout comme le développement de nouvelles applications informatiques notamment : le Système de suivi des litiges et affaires du contentieux et le Système de suivi des affaires foncières (Immatriculation et occupation temporaire). Il envisage, en 2020, de développer un système intégré (sous forme de Progiciel de Gestion Intégrée) en vue d'améliorer l'efficacité du SSE et d'autres applicatifs et l'intégration de tous les systèmes et de couvrir l'ensemble des champs d'activité du Département.

- *Développer d'autres types d'indicateurs que ceux retenus dans les contrats programme et dans le SEE en identifiant de nouveaux indicateurs spécifiques à l'instar de ceux définis par le DEF conformément aux termes de la LOLF.*

En plus des indicateurs de résultats adoptés par le SSE, le DEF vise dans le cadre des améliorations fonctionnelles, en cours de préparation, de définir pour 2019-2020 des indicateurs supplémentaires compatibles avec la nature des projets et des actions programmées. Ainsi, les résultats des ateliers et des délibérations prévues avec les responsables techniques (entité-terrain) vont être pris en compte pour adopter des indicateurs appropriés et adaptés aux besoins et aux attentes des unités techniques chargées du suivi et de la saisie des données (taux de réussite, indicateurs sur l'exploitation des produits forestiers et les recettes générées, etc.).

- *Inspection générale et le système de contrôle interne*
 - *Elaborer un cadre global de la gestion des risques fondée sur une cartographie des risques potentiels en identifiant les risques majeurs et en validant les actions à entreprendre en cas de survenance d'évènements à risques ;*
 - *Planifier la mise à jour de la politique de la gestion des risques, de façon périodique, et ce à partir de l'analyse et de l'évaluation des incidents ;*

En 2016, l'Inspection générale, en coordination avec toutes les structures relevant des directions centrales du département, a commencé l'élaboration d'une cartographie des risques pour certaines activités du DEF (...).

- *Elaborer un code d'éthique pour favoriser une culture d'intégrité et de probité parmi les fonctionnaires et leurs hiérarchies tout en surveillant le niveau d'engagement du personnel du DEF au respect des dispositions éthiques en question ;*

Tels que prévus par les normes internationales, la charte d'éthique ainsi que le management des risques et le contrôle interne sont considérés comme des éléments essentiels de la gouvernance

au sein du Département. Ce dernier a élaboré une cartographie des risques visant à initier toutes ses structures au concept de management des risques et à promouvoir la culture de la gouvernance dont la charte d'éthique en fait partie intégrante

- ***Renforcer le dispositif de contrôle interne du DEF en améliorant la qualité des opérations et la fiabilité des informations y afférentes ;***

L'IG a élaboré un plan de travail pour les années 2014-2016, au cours duquel elle a donné la priorité aux fonctions d'audit et d'évaluation en vue de moderniser la gestion et de renforcer le contrôle interne et la gestion des risques pour les différentes unités administratives. Dans le cadre de ces prérogatives, l'IG procède également à mener des missions d'enquêtes sur les plaintes parvenues au DEF (123 missions soit environ 84% du total des missions sur le terrain). C'est ainsi que le programme d'audit et d'évaluation n'a été accompli qu'à hauteur 70%. La multiplicité des domaines du secteur et de ses activités ainsi que le nombre limité des ressources humaines au sein de l'IG n'ont pas permis la mise en œuvre complète du plan de travail convenu.

- ***Procéder à une auto-évaluation des dispositifs de contrôle interne du DEF, de façon périodique, pour parvenir à l'amélioration et l'actualisation du système de contrôle interne.***

Le service de Suivi Evaluation procède au suivi et à l'évaluation des unités de terrain selon des indicateurs et des procédures documentés.

- ***En ce qui concerne l'économie des ressources et la gestion des marchés***
 - ***Elaborer une politique d'évaluation des coûts au niveau des diverses structures visant la maîtrise des crédits alloués et d'abandonner l'approche de programmation axée sur les moyens ;***

Le DEF a mis en place des mesures administratives permettant l'économie des ressources en encadrant et orientant le personnel moyennant des notes de service chaque fois que cela s'avère nécessaire. Cela a permis la réduction des dépenses relatives à la communication téléphonique passant 10,58 millions DH en 2012 à 5,55 millions DH en 2018. Pour ce qui est des dépenses d'eau et d'électricité, un suivi de près leur a été accordé.

- ***Assurer la coordination appropriée entre les services centraux et régionaux du DEF afin d'optimiser l'utilisation du matériel et des équipements ;***

Le DEF dispose d'un certain nombre d'applications informatiques qu'il entend développer et améliorer pour répondre au mieux aux besoins de la gestion des magasins au niveau central ainsi qu'à la circulation du matériel et des équipements au niveau des stocks des services centraux et régionaux. A cet effet, un appel d'offre sur le sujet a été lancé en 2019.

- ***Adoption d'une base de données de fournisseurs ;***

Le DEF se base sur la liste des fournisseurs qui ont participé aux appels d'offres ou aux bons de commandes, ainsi que sur la liste des fournisseurs ayant réalisés des prestations pour son compte. Il convient de noter que la Trésorerie Générale du Royaume procède à la mise en place d'une base de données de fournisseur (...).

- ***Elaboration d'un référentiel des prix de référence pour estimer le coût des projets de manière scientifique et objective ;***

Le DEF prend, comme référence, les prix des prestations réalisées dans le cadre des marchés et des bons de commandes passés dans l'année qui précède. De plus, il procède aux consultations des grands prestataires. Toutefois, l'élaboration d'un référentiel estimatif des prix demeure indispensable. Il est à souligner le DEF a entamé des discussions sur le sujet avec la Trésorerie Générale du Royaume ainsi qu'avec le Ministère chargé du Commerce et de l'industrie

- ***Assurer une gestion optimale des équipements en respectant la périodicité de l'inventaire ;***

La dernière opération d'inventaire, réalisée par le DEF, remonte à 2014. Elle a été suivie par d'autres opérations en 2017 et en 2018, avec un inventaire partiel à chaque fois que cela s'est avéré nécessaire.

- ***Établir des mécanismes documentés pour favoriser la concurrence réelle, en particulier pour les acquisitions réalisées via la procédure de bons de commandes ;***

Le DEF procède à la passation des bons de commandes en vertu des lois et des réglementations en vigueur, après la consultation d'au moins trois concurrents moyennant des correspondances documentées. (...)

- ***Elaboration de fiches- d'entretien qui relatent pour chaque matériel acquis le traçage de son état initial et le nombre d'interventions survenus depuis son acquisition et de planifier les besoins futurs ;***

Le DEF ne dispose pas de fiches individuelles relatives à la réparation des imprimantes et des climatiseurs, mais toutes les interventions de réparation du matériel et des équipements sont enregistrées et l'observation à ce sujet a été prise en considération au cours de ces dernières années.

- ***Veiller à éviter sur les insuffisances enregistrées au niveau des bons de livraison non datés ainsi que l'absence de l'émargement du responsable concerné, et ce pour permettre de vérifier l'exactitude de la date réelle des services rendus.***

En ce qui concerne des prestations, le DEF se base sur les bons de livraison. Pour ce qui est des fournitures, la signature du chef du magasin est requise sur les bons de livraison ainsi que l'émargement des dates de livraison.

- ***Engagement dans les réformes des finances publiques***
 - ***S'assurer que le travail du comité de pilotage soit documenté ;***

La Direction concernée (DPSIC) veille à l'élaboration des documents sanctionnant les travaux du Comité de pilotage créé par la circulaire n°06/2014 du Chef du Gouvernement et ce, afin d'assurer le suivi des recommandations qui en découlent

- ***Adopter la nouvelle structure budgétaire pour les projets de contrats programmes préparés par les services déconcentrés ;***

Le DEF tient à maintenir la dimension territoriale comme un pilier fondamental dans la formulation des projets du contrat programme qui sont établis suivant une méthodologie participative permettant à la fois de garantir la convergence et l'harmonie des politiques publiques.

- ***Développer un plan d'action pour s'engager dans la gestion budgétaire et comptable publique.***

Le DEF s'est inscrit dans le projet de comptabilité générale. Il a transmis, à ce sujet, les informations relatives aux biens immobiliers et mobiliers au Trésorier Général du Royaume conformément au projet de comptabilité générale présenté par le Ministère de l'Économie et des Finances