

التسيير الميزانياتي والمحاسبي لوزارة الثقافة

تطبيقا لمقتضيات المادة 25 من القانون رقم 62.99 المتعلق بمدونة المحاكم المالية، قام المجلس الأعلى للحسابات بتدقيق العمليات المالية الخاصة بالمصالح المركزية التابعة لوزارة الثقافة في إطار تدقيق الحسابات المتعلقة بالسنوات المالية من 2012 إلى 2016 والمدلى بها من طرف المحاسب العمومي المكلف.

وقد بلغت الميزانية العامة لوزارة الثقافة برسم سنة 2016 حوالي 691,2 مليون درهم، موزعة بين 391,2 مليون درهم كميزانية للتسيير وحوالي 300 مليون درهم كميزانية للاستثمار. كما يتوفر هذا القطاع الوزاري على حساب مرصود لأمور خصوصية تحت اسم "الصندوق الوطني للعمل الثقافي" تم إحداثه بموجب قانون المالية لسنة 1983، بالإضافة إلى ميزانيات أربعة مرافق للدولة مسيرة بصورة مستقلة وهي "مطبعة دار المناهل" و"المعهد الوطني لعلوم الآثار والتراث بالرباط" و"المعهد الوطني للفنون الجميلة بتطوان" و"مسرح محمد السادس بوجدة".

I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

أسفرت عملية تدقيق العمليات المالية المنجزة من طرف المصالح المركزية لوزارة الثقافة برسم السنوات المالية الممتدة من 2012 إلى 2016 عن تسجيل مجموعة من الملاحظات وإصدار بعض التوصيات، فيما يلي ملخص عنها.

أولاً. تدبير الاعتمادات

في هذا الإطار، لوحظ غياب الدقة في برمجة الاعتمادات، مما أدى إلى إلغاء جزء منها، حيث بلغ مجموع الاعتمادات الملغاة في الميزانية العامة لوزارة الثقافة خلال الفترة الممتدة من 2012 إلى 2016 ما يقارب 90 مليون درهم، منها 45 مليون درهم تمثل نفقات الاستثمار الموضوعة رهن إشارة مديرية الفنون. كما لوحظ التغيير في تخصيص الاعتمادات من خلال القيام بعمليات تحويلات بشكل مبالغ فيه، ذلك أن نسبة التحويلات التي تمت برسم سنة 2016 بلغت 50% من اعتمادات الأداء المفتوحة. كما أن اللجوء إلى هذه التحويلات لم يكن يحكمه منطق التدبير المرتكز على النتائج، ذلك أن المصالح الأمرة بالصرف تتخذ مقررات التحويلات، في إطار الشمولية، في غياب تحديد مسبق لمؤشرات مرقمة تطابق الموضوع المقرر لكل فقرة وهو ما يجسده على سبيل المثال إصدار مقررات تحويلات بالزائد لفائدة بعض الجهات رغم توفرها على اعتمادات لا يتم استهلاكها بالكامل خلال السنة المالية المعنية كما هو مبين بعده:

(بملايين الدراهم)

الجهة	اعتمادات الأداء المفتوحة بقانون المالية لسنة 2013	تحويل الاعتمادات داخل الباب بالزائد	الاعتمادات النهائية	الالتزامات بالنفقات	النفقات المأمور بصرفها	الاعتمادات المتوفرة الملغاة
جهة الغرب -الشراردة-بني حسن	1,60	0,06	1,66	1,48	1,48	0,18
جهة الرباط -سلا-زمور-زعير	3,05	0,26	3,32	3,10	3,10	0,22
جهة تادلة -أزيلال	0,94	0,11	1,05	0,97	0,97	0,08
جهة مكناس -تافيلالت	1,39	0,04	1,43	1,36	1,36	0,07
جهة تازة -الحسيمة-تاونات	1,58	0,02	1,61	1,57	1,57	0,04
جهة طنجة -تطوان	2,19	0,45	2,64	2,41	2,41	0,23

المصدر: الحسابات الإدارية المعنية

وبخصوص الاعتمادات المرحلة، فقد لوحظ أن حجمها يتزايد من سنة إلى أخرى مقارنة مع اعتمادات الأداء المفتوحة كل سنة، إذ تم ترحيل ما نسبته 70% من اعتمادات الأداء المدبرة من طرف مديرية التراث الثقافي سنة 2012، و80% من اعتمادات الأداء الخاصة بمديرية الفنون برسم سنة 2015، علماً أن نسبة هذه الترحيلات لا تقل، في المتوسط، عن 40% سنوياً. وهذا الحجم الكبير من ترحيل الاعتمادات قد يكون له انعكاس سلبي يتمثل بالأساس في التأخر في أداء مستحقات الدائنين وما يشكله ذلك من مخاطر إمكانية أداء فوائد التأخير لفائدة هؤلاء الدائنين، خصوصاً وأن التأشير على قرارات الترحيل التي يتم إعدادها بناء على دورية الترحيل التي تصدرها وزارة المالية، يتم بشكل جد متأخر سنوياً.

أما فيما يخص تفويض الاعتمادات إلى المصالح الخارجية، فقد لوحظ أنه يتم دون مراعاة لا الحاجيات الحقيقية لهذه المصالح ولا قدراتها التدييرية، كما يتم في غياب برامج - أهداف من شأنها أن تسمح بتحديد الأهداف والالتزامات المشتركة ما بين الإدارة المركزية والمصالح اللامركزية، بشكل يلزم الطرف المفوض له بضرورة بلوغ الأهداف التي من أجلها فوضت له اعتمادات مالية.

نفس الشيء ينطبق على الإعانات الممنوحة، فهي تتم دون الحرص على إبرام عقود-برامج بين الوزارة والجهات المستفيدة من هذه الإعانات، بشكل يمكن معه تأطير الالتزامات المتبادلة فيما يخص استعمال هذه الاعتمادات لتحقيق الأهداف المسطرة والمتفق عليها بناء على نتائج قابلة للقياس وذلك رغم ما بذل من مجهودات من طرف الوزارة في هذا المجال.

كما لوحظ، من جانب آخر، أن الصندوق الوطني للعمل الثقافي يستفيد سنويا من إعانات منتظمة وبنفس المبلغ تقتطع من ميزانية الاستثمار الخاصة بوزارة الثقافة. وبعد الاطلاع على الوثائق وإجراء مجموعة من التحريات، اتضح أن جزءا من هذه الإعانات، وخاصة تلك المقتطعة من السطر 20 بالفقرة 11 للمادة 5000 المتعلقة بمديرية الكتاب والخزانات والوثائق والمحددة في 12 مليون درهم سنويا والإعانات المقتطعة من السطر 60 بالفقرة 12 للمادة 7000 المتعلقة بمديرية الفنون والمحددة في 5 مليون درهم سنويا، توظف لأداء نفقات لا ترتبط بالاستثمار. وبهذه الممارسة، نكون في واقع الأمر أمام تحويل بعض الاعتمادات المرصودة للاستثمار في الميزانية العامة لوزارة الثقافة إلى اعتمادات للتسيير من خلال دفعها للصندوق الوطني للعمل الثقافي وتوظيفها، في نهاية المطاف، في تسديد نفقات مرتبطة بالتسيير، وهو ما يعني، بالنتيجة، تحويل اعتمادات من باب إلى باب.

اعتبارا لما خلص إليه تحليل الوضعية المالية للوزارة، يوصي المجلس بما يلي:

- توخي ما يلزم من الدقة في برمجة الاعتمادات من أجل تفادي التحويلات المبالغ فيها أو إلغاء جزء منها أو طلب اعتمادات إضافية؛
- اعتماد عقود - برامج بين الوزارة والجهات المستفيدة من تحويل الاعتمادات، وذلك بشكل يتم معه تأطير الالتزامات المتبادلة فيما يخص استعمال هذه الاعتمادات لتحقيق الأهداف المسطرة والمتفق عليها بناء على نتائج قابلة للقياس؛
- اعتماد برامج أهداف من شأنها أن تسمح بتحديد الأهداف والالتزامات المشتركة ما بين الإدارة المركزية والمصالح اللامركزية، بشكل يلزم الطرف المفوض له بضرورة بلوغ الأهداف التي من أجلها فوضت له هذه الاعتمادات؛
- تفويض الاعتمادات إلى المصالح الخارجية في حدود الحاجيات الحقيقية مع مراعاة القدرات التدييرية لهذه المصالح؛
- التحكم في ترحيل الاعتمادات من سنة مالية إلى أخرى، وذلك من خلال الالتزام بتنفيذ المشاريع داخل الأجل المحددة.

ثانيا. آليات الحكامة: المساءلة والشفافية

1. فيما يخص المساءلة

لما كانت الوزارة خاضعة للمساءلة (وخاصة من طرف البرلمان وأجهزة الرقابة الأخرى)، ولما كان تدبيرها قائما على تفويض مجموعة من الصلاحيات على مستويات عدة، فإنه يصبح من شروط الحكامة الجيدة، علاوة على تفعيل النصوص القانونية السارية المفعول، إقامة نظام فعال لمساءلة ومحاسبة جميع المسؤولين الممارسين للمهام المفوضة إليهم، سواء على المستوى المركزي أو على مستوى المصالح اللامركزية، وذلك بشكل دوري ومنظم.

من هذا المنطلق، يفترض أن يتيح نظام المساءلة إمكانية التأكد من مدى التزام المسؤولين وباقي الموظفين بالضوابط القانونية المعمول بها ويقواعد النزاهة والأخلاقيات، إضافة إلى إمكانية التأكد من أن المهام المفوضة لهم تم أداءها وفق مبادئ الموضوعية والمساواة والجودة المطلوبة وأنها تتوافق والسياسة المعتمدة في القطاع. كما يتعين إخضاع نظام المساءلة المذكور للتقييم، من أجل تحسينه وزيادة في فعاليته بهدف ضمان تحقيق الأهداف المحددة سلفا.

إلا أنه، ومن خلال التحريات، تبين أن وزارة الثقافة لا تتوفر على نظام حقيقي للمساءلة ولا على أية إجراءات مكتوبة وموثقة ومعلنة من شأنها أن تضمن مساءلة جميع المسؤولين والموظفين عن الأعمال التي هم مكلفون بمزاومتها وكذا عن تقييم مردوديتهم بشكل دوري كما ونوعا.

أمام هذه الوضعية، تتنامى المخاطر بشأن الانحراف عن الضوابط القانونية الجاري بها العمل، والمخاطر المرتبطة بعدم صدقية المعلومات، وخاصة المالية منها، وكذا المخاطر الخاصة بعدم تحقيق الأهداف المرسومة، ناهيك عن إمكانية عدم تحقيق الإنصاف فيما يرجع إلى تقييم مردودية كل مسؤول أو موظف.

إن فعالية كل نظام للمساءلة تبقى رهينة بتحديد المسؤوليات بشكل دقيق وواضح ومعلن عنه مسبقاً، كما تقتضي وضع آلية تسمح برفع تقارير دورية وتحديد الجهة التي تتلقى هذه التقارير وتدرسها، مع ضرورة العمل على التأكد من مدى صحة وصدقية ووجاهة مضامينها.

وارتباطاً دائماً بتقييم آليات المساءلة، تم اقتراح وظيفة التدقيق الداخلي والتفتيش، وذلك من خلال الاطلاع على عمل المفتشية العامة للوزارة بوصفها بنية داخلية للتفتيش والمراقبة والتدقيق والتقييم، حيث لوحظ ما يلي:

- التركيز على تقديم الاستشارة وتنفيذ المأموريات الطارئة بأمر من الوزير على حساب المهام الأخرى؛
- عدم تدقيق الصفقات التي يتجاوز مبلغها 5 ملايين درهم؛
- قلة الموارد البشرية.

2. فيما يتعلق بالشفافية

تتمثل الشفافية في مدى قيام الوزارة بالإفصاح العام بطريقة أنية وموثوقة وواضحة ومفيدة عن أوضاعها واختصاصاتها وأنشطتها وإدارتها المالية وعملياتها واستراتيجيتها وأدائها. كما يلزم مفهوم الشفافية بضرورة الإفصاح العام عن نتائج عمليات الرقابة وخلصاتها، بالإضافة إلى ضرورة تمكين العموم من الحصول على جميع المعلومات المتعلقة بنشاط الوزارة، باستثناء السرية منها.

وفي هذا الإطار، يجب التذكير بأن مقتضيات الفصل 27 من الدستور نصت على الحق في الحصول على المعلومات الموجودة في حوزة الإدارة العمومية، والمؤسسات المنتخبة، والهيئات المكلفة بمهام المرفق العام، حيث لا يمكن تقييد هذا الحق إلا بمقتضى القانون في الحالات التي وردت في نفس الفصل.

بهذا الخصوص، وفضلاً عن كون الوزارة تكتفي بإعداد التقارير التي توجهها إلى البرلمان وتقارير على شكل منشورات موجهة إلى العموم، على قلة هذه المنشورات وقصور مضامينها، فقد لوحظ ما يلي:

- عدم نشر البيانات المالية السنوية وعدم إعداد ونشر تقارير حول مشاريع الوزارة وإنجازاتها؛
- عدم الإفصاح العام عن نتائج عمليات الرقابة التي تخضع لها الوزارة وعن طريقة تفاعلها مع مضامين التقارير الصادرة بهذا الخصوص؛
- رغم الانخراط في موقع حكومي أنشئ لهذا الغرض من طرف الوزارة المكلفة بالوظيفة العمومية، لوحظ، على مستوى الموقع الإلكتروني للوزارة، أن هناك غياباً لنافذة خاصة تمكن من تقديم وتتبع الشكايات المتعلقة بالمجال المالي من طرف العموم، مما قد يؤثر على التواصل الفعال بين خلية معالجة الشكايات والبيت في الملتزمات التابعة للمفتشية العامة وبين المواطنين، الأمر الذي قد يخالف الأهداف المسطرة في برنامج المغرب الرقمي ويتنافى وأسس الحكامة الإدارية.

ودائماً في إطار تقدير مستوى الشفافية بالوزارة، تم تقييم الجانب المتعلق بمنح الإعانات إلى جمعيات أو أطراف أخرى. كما تم تقييم مدى الحرص على الإعلان عن البرامج التوعوية للصفقات العمومية ومدى الالتزام بهذه البرامج.

أ. الإعانات المقدمة من طرف الوزارة

وضعت وزارة الثقافة نموذجاً جديداً لدعم الإبداع الثقافي والفني في قطاعات النشر والكتاب والمسرح والموسيقى والفنون الكورغرافية والفنون التشكيلية والبصرية والتظاهرات والمهرجانات الثقافية والفنية والتراثية. وقد تم الشروع في تنفيذ هذا النموذج مع بداية سنة 2014.

إلا أن التحريات التي تم القيام بها في هذا الإطار أفرزت الملاحظات التالية:

- اعتماد معايير غير دقيقة بما فيه الكفاية وتتسم بالعمومية من أجل انتقاء المشاريع المرشحة للاستفادة من الدعم، مما يزيد من هامش الذاتية أمام اللجنة المكلفة بعملية الانتقاء، الأمر الذي من شأنه أن يمس بالشفافية والموضوعية والمساواة في الاستفادة من هذا الدعم؛
- غياب آلية لمراقبة وتتبع استعمال الإعانات الممنوحة من طرف الوزارة، وبالتالي عدم نشر المعطيات المرتبطة بذلك وعدم تبليغها إلى العموم.

ب. بخصوص الإعلان عن البرامج التوقعية للصفقات العمومية

تكن أهمية نشر البرامج التوقعية في كون صاحب المشروع يفترض أن يكون قد حدد مسبقاً أولوياته في الزمان والمكان، وربط تحقيقها وترجمتها على أرض الواقع برصد الاعتمادات المالية اللازمة بالميزانية السنوية لبلورتها، وذلك من خلال تحديد حاجيات إدارته من أشغال وتوريدات وخدمات بالدقة اللازمة التي تسمح برسم معالم السياسة الشرائية خلال السنة المالية المعنية.

وعلاوة على ذلك، تساهم قاعدة نشر البرامج التوقعية في الكشف عن نية الإدارة في توخي مبدأ الشفافية في إبرام صفقاتها العمومية، الأمر الذي يقطع الطريق أمام أية محاولة لإبرام صفقات وهمية. فالإدارة ملزمة بأن تكون أكثر تنظيماً من أجل توقع مجموع الأشغال والتوريدات والخدمات التي تود القيام بها بصفة مسبقة، ذلك أن إقرار قاعدة نشر البرامج التوقعية عند بداية كل سنة مالية، يعني إلغاء عنصر المفاجأة الذي كان يطبع تدبير الحاجات العمومية. فبالنسبة لوزارة الثقافة، ومن خلال مقارنة ما أنجز من صفقات عمومية على أرض الواقع مع ما تم الإعلان عنه في البرامج التوقعية، خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى سنة 2016، سجل ما يلي:

- وجود هوة كبيرة بين عدد طلبات العروض المفتوحة المعلنة وعدد طلبات العروض المتوقعة؛
- الإعلان عن طلبات عروض غير متوقعة وعدم الإعلان عن عروض متوقعة؛
- تركيز الإعلانات عن طلبات العروض في الربع الأخير من السنة.

من هذا المنطلق، يوصي المجلس بما يلي:

- اعتماد نظام واضح وفعال للمساءلة، سواء على المستوى المركزي أو على مستوى المصالح الخارجية، يقوم على تحديد المسؤوليات بشكل دقيق ومعلن عنه مسبقاً؛
- وضع آلية تجعل من رفع التقارير بشكل دوري ومنتظم إحدى الممارسات التلقائية بين مختلف المستويات بمصالح الوزارة؛
- التوفيق، في عمل المفتشية، بين مهام تقديم الاستشارة، من جهة، ومهام التفتيش والمراقبة والتدقيق والتقييم، من جهة أخرى؛
- الالتزام بضرورة إعداد تقارير تدقيق الصفقات التي يتجاوز مبلغها 5 ملايين درهم أو التي قد تكتسي مخاطر بيئية حتى وإن لم يتجاوز مبلغها هذا السقف؛
- إعداد دليل مرجعي مفصل حول كيفية تدبير عمليات الدعم وشروط الاستفادة منه؛
- اعتماد معايير دقيقة ومعلن عنها للاستفادة من الدعم العمومي في المجال الثقافي، وذلك لإضفاء مزيد من الشفافية والمساواة بهذا الخصوص؛
- وضع آلية لتتبع استعمال الإعانات الممنوحة في هذا الإطار ونشر المعطيات المتعلقة بذلك على نطاق واسع؛
- الالتزام، قدر الإمكان، بالبرامج التوقعية للصفقات العمومية تدعيماً لمبدأ تكافؤ الفرص والمساواة في الولوج إلى الطلبات العمومية.

ثالثاً. تقييم نظام المراقبة الداخلية

1. بيئة المراقبة الداخلية

ويقصد بها الإجراءات والسياسات التي تعكس توجيهات مسؤولي الإدارة وتنظم هيكل وعمل الوزارة بطريقة تؤثر في وعي موظفيها وسلوكياتهم وأدائهم، وتشمل الهيكل التنظيمي للوزارة وما يرتبط به من تحديد الاختصاصات وتفويضها وتفويض الامضاءات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، من جهة، والنزاهة والقيم الأخلاقية، من جهة أخرى.

وفي هذا الإطار تم تسجيل ما يلي:

أ. بخصوص الهيكل التنظيمي للوزارة

رغم أن هناك وضوحاً على مستوى هيكلية وتوزيع الاختصاصات بين مختلف المديرية المركزية التابعة للوزارة، فقد لوحظ ما يلي:

- عدم توفر الهيكل التنظيمي للوزارة على بنية إدارية خاصة بمراقبة التسيير تتاطب بها مهمة الدعم والتتبع المستمر للأهداف والنتائج على مستوى جميع هياكل الوزارة، وذلك من خلال إعداد لوحة قيادة والعمل على ضمان جودتها وملاءمتها مع الأهداف المسطرة ووضع معايير التدبير الإداري والمالي الفعال في مجال تسيير شؤون القطاع، وكذا إعداد آليات مراقبة التسيير الخاصة بالتدبير الإداري والمالي، وإعداد المؤشرات ومختلف المعطيات والبيانات المتعلقة بقياس مستوى الأداء؛
- لازال قسم المتاحف التابع لمديرية التراث الثقافي يضم ثلاث مصالح رغم كون متاحف وزارة الثقافة قد فوّتت إلى المؤسسة الوطنية للمتاحف تطبيقاً للقرار المشترك لوزارتي الثقافة والاقتصاد والمالية رقم 2798.13 الصادر في 5 ربيع الأول 1435 (7 يناير 2014) بتحديد فضاءات المتاحف والمجموعات المتحفية والمنقولات التي تسلم للمؤسسة الوطنية للمتاحف؛
- لا يتفرع قسم ترجمة الإبداعات الثقافية التابع لمديرية الكتاب والخزانات والمحفوظات إلى مصالح، كما أنه يضم فقط موظفتين اثنتين بالإضافة إلى رئيسة القسم؛
- معظم المصالح المحدثة بالهيكل التنظيمي للوزارة يعمل بها موظف واحد فقط إلى جانب رئيس المصلحة المعنية، كما هو الشأن، على سبيل المثال، بالنسبة لمصلحة المعارض الدولية ومصلحة المعارض الوطنية والجهوية ومصلحة تدبير الخزانات ومصلحة

ب. نظام التحفيز

- في هذا الإطار، لوحظ أن التعويضات عن التنقل تمنح، في غالب الأحيان، على شكل مبالغ جزافية لا تعدو أن تكون مكملًا للراتب بالنسبة للأشخاص المستفيدين منها.
- ونتيجة لذلك، فإن هذه التعويضات، بالنسبة للجزء غير المبرر منها، تطرح مجموعة من الإشكاليات منها:
- انتفاء مشروعيّتها لكونها تصرف نظير تنقلات صورية؛
 - مسها بصدقية حسابات الوزارة، إذ أن الوثائق المحاسبية المثبتة لها ونوعية إدراج هذه النفقات ضمن الحسابات النهائية لا تعكس واقع الحال؛
 - غياب معايير واضحة في عملية صرفها، مما قد يمس بشفافية وموضوعية الاستفادة منها.

ج. النزاهة والقيم الأخلاقية

نصت مقتضيات الفصل 155 من الدستور على أن "يمارس أعوان المرافق العمومية وظائفهم وفق مبادئ احترام القانون والحياد والشفافية والنزاهة والمصلحة العامة".

من هذا المنطلق، تعتبر إشاعة ثقافة النزاهة والأخلاق من بين المسؤوليات المنوطة بالمسؤول العمومي باعتبارها أحد المعايير التي يقوم عليها مبدأ المساءلة. لذا، يتعين على المسؤولين التأكد من مدى توفر آليات للاستجابة لهذا المعيار. ومن هنا تكمن أهمية إعداد ميثاق أخلاقي للوزارة يحدد القيم الأخلاقية والقواعد السلوكية التي توضح مسؤوليات وواجبات الإدارة والموظف إزاء العموم.

بهذا الخصوص، لوحظ أنه، وعلاوة على عدم تحيين ميثاق حسن سلوك الموظف العمومي داخل الإدارات منذ سنة 2003، تاريخ اعتماده، فإن هذا الميثاق لا يتضمن جزاءات عن عدم احترام بنوده، بل إن بعض المسؤولين والموظفين بالوزارة أكدوا عدم علمهم بمضامينه، مما يعكس التقصير في إشاعة قيم النزاهة وأخلاقيات المرفق العمومي.

فضلا عن ضرورة نشر الميثاق المذكور على نطاق واسع وتفعيل مضامينه، تبقى الوزارة مدعوة أيضا إلى إعداد ميثاق للمسؤولية إسوة ببعض القطاعات الوزارية الأخرى، وذلك من أجل تكريس مبادئ الحكامة الجيدة التي تسعى إلى تخليق وترشيد تدبير الشأن العام وربط المسؤولية بالمحاسبة، وإلى ترسيخ ثقافة الانتماء إلى القطاع.

2. تقييم المخاطر

لا بد هنا من الإشارة إلى أن تدبير المخاطر يفترض التحديد المسبق لأهداف استراتيجية للوزارة على المدى المتوسط والبعيد وأهداف إجرائية على المدى القصير تشمل مختلف الأنشطة اليومية التي تقوم بها مصالح الوزارة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما يفترض التعرف على العوامل الداخلية والخارجية التي يمكنها أن تؤثر سلبا على تحقيق تلك الأهداف. وعليه، يمكن تعريف المخاطر بأنها مجموعة الأحداث التي من شأن وقوعها التأثير سلبا على تحقيق الأهداف المحددة مسبقا.

فإجراءات تقييم المخاطر تقوم على الربط بين احتمال وقوع الحدث والآثار المترتبة عن حدوثه. كما أن خارطة المخاطر التي تتضمن مجموعة المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها الوزارة، تعتبر بمثابة عدة للقيادة تساعد

المسؤولين على اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة هذه المخاطر وذلك بتخفيض أثرها بل ولتفاديها متى كان ذلك ممكناً.

وقد سجل في هذا الباب ما يلي:

◀ غياب تصور حول تدبير المخاطر

لوحظ أن الوزارة لا تتوفر على تصور مكتوب وموثق لتدبير المخاطر يتضمن الأهداف العامة للوزارة ويمكن من صياغة خارطة مخاطر محتملة مرتبطة بتدخلاتها فيما يخص إعداد السياسة الحكومية في المجال الثقافي وكذا الإكراهات والصعوبات التي تواجهها الوزارة.

وقد تبين، من خلال التحريات، أن الوزارة تواجه، في مباشرة مهامها، مخاطر عديدة قد تمنعها من تحقيق أهدافها، منها على سبيل المثال مخاطر صياغة دفاتر الشروط الخاصة المتعلقة بصفقات الدراسات بشكل يحفظ مصالحها، ومخاطر ترتبط بعدم احترام جودة وأجال تنفيذ المشاريع وإشكالية تمويلها ومخاطر تناقص أعداد الموارد البشرية...

◀ عدم تحديد المخاطر الأساسية للوزارة

لوحظ أن الوزارة لا تقوم بتحديد المخاطر الأساسية رغم أهمية هذه المخاطر وأثارها المحتملة على تحقيق الأهداف سواء بشكل جزئي أو كلي، وبالتالي على المهمة التي تضطلع بها الوزارة. فتحديد المخاطر الأساسية التي قد تعترض الوزارة يتطلب ضرورة إدراك المسيرين وأصحاب القرار لجميع الأخطار والحوادث التي قد تحول دون تحقيق الأهداف الاستراتيجية والإجرائية والبرامج المحددة.

إن اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لبلورة خطة لتحديد المخاطر الأساسية والحد منها أو تجنبها أو التخفيف من حدتها يقتضي معرفة معمقة ودراسة تفصيلية لأنشطة الوزارة مع تقدير وتحليل المخاطر المتعلقة بها قصد تتبعها وتقييم مدى أثارها على تحقيق الأهداف المسطرة.

◀ عدم توثيق المعلومات المتعلقة بالمخاطر المرتبطة بالعمليات المنجزة

لوحظ أن الوزارة لا تبادل إلى دعوة رؤساء المصالح والأقسام إلى توثيق المعلومات المتعلقة بالأخطار المرتبطة بالعمليات التي يشرفون عليها قصد تتبع كل خطر وتقييم مدى أثاره ودرجة خطورته واقتراح الإجابات العملية والتدابير الممكنة لمواجهته وإدارته.

◀ عدم توفر الوزارة على إجراءات لإدارة المخاطر

لا تتوفر الوزارة على إجراءات لإدارة المخاطر تمكنها من تحيين المخاطر انطلاقاً من تقييم الحوادث وتحليل أسباب حدوثها (سواء كانت داخلية أو خارجية) ووتيرة ظهورها والتأثيرات التي نتجت عنها، إضافة إلى تقييم فعالية الآليات والإجراءات المعمول بها داخل الوزارة للحيلولة دون تكرار حدوثها ومواجهتها.

وكمثال على ذلك، لا تتوفر الوزارة على نظام إدارة المخاطر المتعلقة بتدبير المشتريات عبر مؤشرات الرصد والأداء التالية:

- معدل إلغاء طلبات العروض أو فسخ الصفقات العمومية لأسباب عملية أو لعدم الامتثال والتوافق مع القوانين؛
- معدلات رفض أو تأخير التأشير على الصفقات العمومية وسندات الطلب والاتفاقيات والعقود؛
- معدل الشكايات المقدمة من طرف المتعاقدين.

3. أنشطة المراقبة

تمثل أنشطة المراقبة مجموع القواعد والمساطر والإجراءات المعمول بها والتي تسمح بالتأكد من التطبيق السليم لتوجهات الوزارة ومن أن الأعمال والتدابير الضرورية اتخذت لمواجهة المخاطر المحتملة.

فأنشطة المراقبة يمكن أن تكون وقائية (مساطر المصادقة والتراخيص؛ الفصل بين المهام المتعارضة؛ مراقبة الوصول إلى الموارد والوثائق)، أو استكشافية من خلال اكتشاف الانحرافات في الأداء حال حدوثها وفي وقت مبكر يسمح بمعالجتها وتعديل الضوابط لمنع تكرارها، كما يمكن أن تكون تصحيحية، بحيث تعمل على تصحيح الانحرافات الرقابية المكتشفة وتتضمن إجراءات متباعدة لتحديد أسباب الانحراف، ومتابعتها إلى حين تصويبها وعدم السماح بتكرار حدوثها وتعديل النظام لتقليل الانحرافات المستقبلية أو التخلص منها.

وقد تم تسجيل بعض الثغرات على مستوى الإجراءات المتبعة في هذا المجال، فيما يلي أهمها:

- عدم التوفر على أدلة للمساطر وإجراءات مكتوبة تلخص مختلف الأنشطة والمهام التي تقوم بها المصالح التابعة للوزارة وخصوصاً تلك المتعلقة بتنفيذ العمليات المالية؛

- عدم توثيق توزيع المسؤوليات ذات الأثر المالي على مختلف الموظفين والمسؤولين، مما لا يسمح بالتعرف على الأعمال التي قام بها كل موظف في إطار مختلف مراحل تنفيذ النفقات، وخاصة ما يتعلق بتوثيق الأعمال التالية:
- تحديد الحاجيات كما ونوعاً؛
- تحديد التوقعات في الميزانية؛
- تحديد المواصفات الفنية للمشتريات؛
- تحديد بنود دفتر الشروط الخاصة؛
- معايير اختيار أعضاء مختلف اللجن (المؤهلات الفنية والسمعة والنزاهة)؛
- توثيق الإجراءات المتخذة من أجل تجنب حالات تضارب المصالح؛
- تحديد المسؤوليات المتعلقة بتتبع التنفيذ؛
- تقييد مختلف المراسلات مع أصحاب الصفقات في واردات وصادرات الوزارة؛
- أعمال التصفية وخاصة ما يتعلق بمراقبة تنفيذ صاحب الصفقة لالتزاماته التعاقدية مع ما يقابل ذلك من مستحقات صحيحة؛
- ربط نظام ضبط حضور الموظفين بتصفية أجورهم، الشيء الذي من شأنه أن يحد من مخاطر وجود ظاهرة الموظفين الأشباح.

4. نظام المعلومات وقنوات التواصل

- يتطلب وجود نظام فعال للمراقبة الداخلية وجود أنظمة معلومات وقنوات للتواصل فعالة يعتمد عليها، وبشكل يشمل جميع نشاطات مصالح الوزارة، وذلك للتأكد من أن كافة الموظفين على دراية بالسياسات والإجراءات والمساطر ذات الصلة بعملهم ومسؤولياتهم وأنهم منخرطون في تطبيقها بالشكل المطلوب.
- وتجدر الإشارة إلى أن الاتصال الفعال يجب أن يكون مفتوحاً بكافة الاتجاهات، وأن يسري من خلال الوزارة عبر مكوناتها وهيكلها التنظيمي، وأن تتوفر للموظفين والعاملين وسيلة تسهل توصيل المعلومات الهامة إلى المستويات الأعلى، وأن يكون هناك اتصال مفتوح مع الأطراف الخارجية.
- فعلى مستوى وزارة الثقافة، لوحظ وجود صعوبات في التواصل بين الإدارة المركزية والمصالح اللامركزية، مما لا يسمح بالتتبع، في الوقت المناسب، لوضعية تنفيذ الاعتمادات المفوضة لهذه المصالح.
- كما لوحظ على مستوى النظم المعلوماتية ما يلي:

- عدم توفر الوزارة على تطبيقات معلوماتية تخص ميادين التدبير الإداري والمحاسبي، وخاصة التطبيقات المتعلقة بالمحاسبة وتدبير الممتلكات وكذا تدبير التعويضات عن التنقل. كما لا تتوفر الوزارة على منظومة مندمجة للمطابقة والمراقبة الأوتوماتيكية التي من شأنها تحصين نظامها المعلوماتي من الخطأ، وخاصة عملية التطابق بين المعلومات المعالجة وتلك المسجلة بمختلف الوثائق المحاسبية؛
- عدم توفر الوزارة على نظام معلوماتي خاص بالبرمجة المالية وكذا بالصفقات العمومية، حيث تكتفي بالاعتماد على نظام التدبير المندمج للنفقات GID الموضوع رهن إشارة القطاعات الوزارية من طرف الخزينة العامة للمملكة؛
- وجود نقائص في تأمين نظام المعالجة الآلية للمعلومات، فرغم قلة التطبيقات المعلوماتية التي تتوفر عليها الوزارة، لا يتم تأمين الخدام المعلوماتية وكل الحواسيب المعبئة للنظام المعلوماتي.

5. قيادة المراقبة الداخلية

- تتعلق قيادة المراقبة الداخلية بالتقييم المستمر لجودة أداء هذه المراقبة، وهي العملية التي من المفترض أن تقوم بها الإدارة لتحديد مدى تنفيذ المراقبة على ضوء التصميم الموضوع لها، وتحديد إمكانية تعديلها بما يتلاءم مع التغيير في الظروف المحيطة.
- ويجب التذكير، بهذا الخصوص، بأن التوصل إلى المعلومات المتعلقة بالتقدير والتعديل يمكن أن يتم من مصادر متنوعة تتمثل أساساً في المراقبة الداخلية (تقارير المدقق الداخلي)، والرقابة الخارجية (تقارير المفتشية العامة للمالية والمجلس الأعلى للحسابات).

وقد سجل في هذا الباب ما يلي:

- وجود نقائص على مستوى التتبع والمراقبة، حيث إن المسؤولين الإداريين للوزارة، بصفتهم المسؤولين عن تصور ووضع آليات وضوابط المراقبة الداخلية وتحديد المخاطر وتقييمها والتحكم فيها وقيادة تنفيذ إجراءات ومساطر المراقبة الداخلية، لا يقومون بقيادة المراقبات الواجب عليهم القيام بها. كما لوحظ أيضا عدم إنجاز تقارير دورية حول تقييم أنظمة المراقبة الداخلية؛
- غياب دليل مرجعي خاص بمهام المراقبة والتدقيق والتفتيش التي تقوم بها المفتشية العامة ومختلف مصالح التدقيق التابعة للوزارة، والذي كان من شأنه أن يمكن من تحديد مختلف المهام بدقة، إذ أن عدم التوفر على هذا الدليل من شأنه أن يؤثر على تجانس أداء وممارسات مختلف مصالح التدقيق؛
- ولما كانت فعالية كل نظام للمراقبة الداخلية رهينة بمدى توفر بيئة رقابية سليمة، فإن نظام المراقبة الداخلية المعتمد بوزارة الثقافة يبقى غير مكتمل، ويحتاج إلى مجموعة من التحسينات .

وفي هذا الإطار، يوصي المجلس، بما يلي:

- وضع تصور شامل لتدبير المخاطر مع صياغة خارطة المخاطر المحتملة وتحديد الرئيسية منها والإجراءات الواجب اتخاذها في حالة حدوثها؛
- توضيح وتحديد الاختصاصات المتعلقة بالمصالح؛
- توثيق توزيع المسؤوليات ذات الأثر المالي على مختلف الموظفين والمسؤولين؛
- إعداد دلائل للمساطر وإجراءات مكتوبة تلخص مختلف الأنشطة والمهام التي تقوم بها المصالح التابعة للوزارة وخصوصا تلك المتعلقة بتنفيذ العمليات المالية؛
- تأمين نظام المعالجة الآلية للمعلومات؛
- توثيق مختلف المراسلات مع أصحاب الصفقات المبرمة من طرف الوزارة؛
- التركيز أكثر على مهام الافتحاص الداخلي من طرف المفتشية العامة للوزارة؛
- المحافظة على ممتلكات الوزارة، وخاصة المنقولات، وذلك من خلال مسك سجل للجرد يستوفي كل المواصفات القانونية، مع ضرورة وضع أرقام الجرد على هذه المنقولات.

رابعاً. تدبير الطلبات العمومية والمجهودات المبذولة فيما يخص الاقتصاد في الموارد

تقاس جودة تدبير الطلبات العمومية بمدى القدرة على ترشيد النفقات موضوع هذه الطلبات، وبالتالي مدى القدرة على الاقتصاد في الموارد المالية.

وإذا كان تنفيذ العمليات المتعلقة بنفقات العتاد والنفقات المختلفة من طرف مختلف المديرية التابعة للوزارة يتم عن طريق الصفقات العمومية أو العقود أو الاتفاقيات أو سندات الطلب، فإن نمط الشراء الغالب بهذا القطاع ظل هو سند الطلب، حيث وصل المبلغ الإجمالي للنفقات المنجزة وفق هذه المسطرة إلى حوالي 6,71 مليون درهم سنة 2016، مقابل ما يقارب 4 ملايين درهم عن طريق صفقات عمومية. أما النفقات التي تمت بعقود أو اتفاقيات فناهز مبلغها الإجمالي 2,6 مليون درهم.

بالإضافة إلى ذلك، ومن خلال فحص عينة من سندات الطلب التي تهم مختلف المديرية التابعة للوزارة، لوحظ بأنها تعرف مجموعة من النقائص على مستوى التنفيذ، وهو ما يستشف من خلال الأمثلة التالية:

◀ تجزئة بعض النفقات وتجاوز السقف المحدد لسندات الطلب

تم تنفيذ بعض نفقات العتاد والنفقات المختلفة بشأن مشتريات من نفس الطبيعة بشكل مجزئ خلال نفس السنة المالية، حيث بلغ عدد سندات الطلب الخاصة باقتناء عتاد تقني من طرف الإدارة العامة، ثمان سندات طلب، منها خمسة خاضعة لمراقبة المشروعية وثلاثة خاضعة للمراقبة المالية (لكون مبلغها يساوي أو يقل عن عشرين ألف درهم).

ولتجاوز هاته النقائص، وقصد إنجاز الطلبات بالنجاعة المطلوبة وطبقا للتنظيمات الجاري بها العمل، فإن المدير العمومي مطالب بالقيام بمجموعة من العمليات والإجراءات وخاصة ما يكتسي صبغة تحضيرية. وهكذا، فإنه من المفترض أن تتم عملية ضبط الحاجيات السنوية حسب طبيعتها أو جهتها، في مرحلة أولى، عند إعداد الميزانيات ويكون ذلك بصفة إجمالية وعامة وفق تبويب الميزانية الذي تضبطه القوانين والأنظمة الجاري بها العمل.

وارتباطا دائما بترشيد استعمال الموارد، تجدر الإشارة إلى أن مديرية الشؤون الإدارية والمالية قامت باقتناء تطبيق معلوماتي لتدبير المخزون والجرد، وذلك بواسطة سند الطلب رقم 2015/52 خصص لتدبير المخزنين التابعين لها. إلا أن هذه العملية أثارت الملاحظات التالية:

- لم يكن هناك مبرر لسلك مسطرة سند الطلب عوض مسطرة الصفقات العمومية لاقتناء هذا التطبيق، خصوصا وأن المدة الفاصلة بين تاريخ إصدار سند الطلب (17 شتنبر 2015) وتاريخ الإشهاد على العمل المنجز (7 دجنبر 2016) تجاوزت السنة (15 شهرا) وأن هذا النوع من الأعمال يتطلب مواصفات تقنية دقيقة ومصاحبة المستعملين من خلال تكوينهم واعتماد اقتطاع ضامن، الأمر الذي لا تتيحه مسطرة سند الطلب؛
- لم يبدأ العمل بالتطبيق المذكور إلا خلال شهر يونيو 2017، أي بعد إبداء الملاحظة بهذا الخصوص من طرف قضاة المجلس خلال الزيارة الميدانية؛
- لم يتم تعميم هذا النوع من التطبيقات على باقي المخازن التي تظل تعتمد على جذاذات دون مسك للمحاسبة المادية، فضلا عن كون المكلفين بهذه المخازن لم يتلقوا أي تكوين في هذا المجال.

◀ عدم إجراء منافسة حقيقية في إبرام بعض سندات الطلب

لوحظ أن مديرية الشؤون الإدارية والمالية قامت خلال شهر دجنبر 2016 باقتناء عتاد تقني وعتاد المكتب لفائدة بعض المديرية التابعة لوزارة الثقافة، وذلك لتفادي ضياع الاعتمادات من جهة، ونظرا لعدم إمكانية تفويض الاعتمادات المخصصة لاقتناء العتاد المذكور للمديرية الجهوية المعنية، من جهة أخرى، وذلك لانتهاء الأجل المسموح خلاله بعملية تفويض الاعتمادات.

إلا أنه، ومن خلال المقابلات مع المعنيين بهذه العملية، وبعد فحص الملفات المتعلقة بسندات الطلب المبرمة من طرف مديرية الشؤون الإدارية والمالية لاقتناء العتاد المذكور، تبين أنه تم اقتناؤه بمبادرة من طرف مديرية الشؤون الإدارية والمالية نظرا لعدم التعبير عن الحاجة لهذا العتاد من طرف مسؤولي المديرية الجهوية المعنية.

علاوة على ذلك، فإن مسطرة تنفيذ تلك السندات تولاها، بشكل حصري وفي جميع مراحلها، رئيس قسم نظم المعلومات بمعية رئيس مصلحة نظم الاستغلال ودعم المستعملين التابع له، وذلك من خلال التوقيع على رسائل الاستشارة من طرف رئيس قسم نظم المعلومات والحال أن الأمر بالصرف هو المؤهل لتوقيعها، بالإضافة إلى أن عملية فتح الأطرفة وفرز العروض وإقرار العرض الفائز تم من طرف لجنة مكونة فقط من رئيس قسم نظم المعلومات ورئيس مصلحة نظم الاستغلال ودعم المستعملين، ليتم في الأخير استلام الطلبات والإشهاد على تسلمها من طرف رئيس مصلحة نظم الاستغلال ودعم المستعملين، مما يجعلنا أمام حالة جمع بين مهام يفترض فيها تنازع الاختصاصات.

◀ عدم إيلاء الأهمية اللازمة للاقتصاد في الموارد

إن تدبير عمليات الشراء من طرف مختلف المديرية التابعة لوزارة الثقافة يتم دون إيلاء الأهمية اللازمة للاقتصاد في الموارد، ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

- غياب أي توجه علني ومتواصل بشأنه وموثق يجعل من الاقتصاد في الموارد هدفا تسعى الوزارة إلى تحقيقه كلما كان ذلك ممكنا كتحديد نسبة معينة من اعتمادات التسير التي يمكن الاقتصاد فيها سنويا؛
- تحديد المعدات والخدمات المزعم شراؤها بشكل غير مدروس وفي غياب برمجة توقعية؛
- عدم اتخاذ التدابير اللازمة من أجل تأهيل النفقة العامة لتحقيق المنفعة بأقل التكاليف الممكنة ومراعاة جودة الخدمات والسلع بالشكل الذي يسمح بالرفع من مردودية النفقة العامة وبالتالي الحرص على الإنفاق الجيد عوض الإنفاق الكثير؛
- نقص في التنسيق بين مختلف الأمرين بالصرف المساعدين، الأمر الذي أدى إلى ضعف الاستجابة لمتطلبات المردودية والفعالية وجودة الإنفاق بشكل عام، وهو ما يجسده على سبيل المثال تواجد خمسة حواسيب للمكتب بالمخزن التابع لمديرية الكتاب بتاريخ 13 يوليو 2017 رغم أنه قد تم اقتناؤها من طرف المديرية المعنية بواسطة سند الطلب رقم 23/2016 وتم تسلمها بتاريخ 10 يونيو 2016، بالإضافة إلى تواجد آلة للنسخ بالمخزن التابع لمديرية الشؤون الإدارية والمالية بتاريخ 13 يوليو 2017، ولم يسبق أن تم استعمالها منذ اقتنائها من طرف المديرية المعنية سنة 2014 بواسطة سند الطلب رقم 56/2014؛
- غياب سياسة للوزارة أو توجه أو برنامج أو تدابير مكتوبة ومعلنة تحدد المسؤوليات والأهداف الكمية السنوية بشأن ترشيد النفقات والاقتصاد فيها بالنسبة لكل مسؤول بالوزارة وتحدد آليات التقييم والمراقبة بشكل دوري في أفق التحسين المستمر؛

- غياب بنك للمعلومات حول الأسعار؛
- عدم الرجوع إلى وضعية المخازن قبل اللجوء إلى الشراء، مع غياب نظام مندمج للمعلومات يعطي وضعية المخزون الزائد عن الحاجيات أو غير المستعمل سواء من المواد والأدوات أو المستلزمات أو المعدات أو التجهيزات والذي يمكن وضعه رهن إشارة مصالح أخرى أو حتى قطاعات وزارية أخرى؛
- اقتناء نفس السلع بأثمنة جد متفاوتة من طرف مديرية الفنون نتيجة تجزيء النفقة كما يوضح ذلك الجدول أسفله:

الفرق	سند الطلب رقم 18 بتاريخ 25 ماي 2016			سند الطلب رقم 55 بتاريخ 18 دجنبر 2016		
	الكمية	بيان السلعة	الثمن الاحادي	الكمية	بيان السلعة	الثمن الاحادي
105,00	180,00	30	Clé USB 16 GO marque Kingston	75,00	5	Clé USB 16 GB
110,00	240,00	30	Clé USB 32 GO marque Kingston	130,00	7	Clé USB 32 GB

- اقتناء نفس السلع بأثمنة متفاوتة من طرف مديرية التراث ومديرية الكتاب خلال نفس الفترة تقريبا كما هو مبين بالجدول أسفله:

(بالدرهم)

الفرق	الثمن الأحادي (مديرية التراث) سند الطلب رقم 12 بتاريخ 1 ابريل 2016	الثمن الأحادي (مديرية الكتاب) سند الطلب رقم 3 بتاريخ 22 مارس 2016	بيان السلعة
15,00	95,00	110,00	RAME DE PAPIER NAVIGATOR A3 80 GRS
5,00	45,00	50,00	REGISTRE POT 5 MAINS
30,00	160,00	190,00	BOITE DE 12 STYLO UNIBAL (BLEU, NOIR, ROUGE ET VERT)
15,00	75,00	90,00	BOITE DE STYLO MARQUE CELLO SLIMO FIN BLEU ET NOIR
10,00	50,00	60,00	PAQUET DE CHEMISES A RABAT 1erCHOIX DIFFERENT COULEUR
5,00	75,00	80,00	PAQUET DE CHEMISES CARTONNEE 1er CHOIX DIFFERENT COULEUR
10,00	60,00	70,00	PAQUET DE CHEMISES BULLE FLURESSENT DIFFERENT COULEUR
7,00	18,00	25,00	BOITE D'ARCHIVES PLASTIFIE DIM. 12CM
6,00	24,00	30,00	BOITE D'ARCHIVES PLASTIFIE G.F
10,00	60,00	70,00	PAQUET DE FEUILLE TRANSPARENT A4
10,00	50,00	60,00	PAQUET DE FICHE BRISTOL QUADIER DIFFERENT COULEUR

الفرق	الثلث الأحادي (مديرية الكتاب) سداد الطلب رقم 3 بتاريخ 22 مارس 2016	الثلث الأحادي (مديرية التراث) سداد الطلب رقم 12 بتاريخ 1 أبريل 2016	بيان السلعة
5,00	55,00	60,00	BOITE D'ARCHIVES EN SIMILI TOIL DOS G.F
5,00	21,00	26,00	BOITE DE CARTON D'EMBALLAGE DOUBLE DIM. 440*300*240
6,00	12,00	18,00	BROSSE POUR TABLEAU
17,00	68,00	85,00	AGRAFEUSE 24/6
30,00	110,00	140,00	PAQUET ETIQUETTE AUTOLLANTE FT A4
15,00	25,00	40,00	VOLTIPLASTE 100 VUS

- عدم التوفر على مصلحة مكلفة بمراقبة التسيير يعهد إليها بدراسة الصفقات و عقود الشراء من ناحية التكلفة والجودة؛
- عدم إيلاء محاسبة تحليل التكاليف الأهمية المناسبة من أجل التحكم في تلك التكاليف.
- لكل هذه الاعتبارات، ومن أجل الاقتصاد في الموارد، يوصي المجلس بما يلي:
- ضرورة التوفر على سياسة للشراء واعتماد نظام مندمج يعطي، بالدقة اللازمة وضعية المخزون، سواء على المستوى المركزي أو على مستوى المصالح الخارجية للوزارة؛
- تفادي، قدر الإمكان، اللجوء إلى مسطرة سندات الطلب وجعلها استثناء أمام مسطرة الصفقات العمومية؛
- الأعمال الحقيقي للمنافسة على الطلبات العمومية حتى في إطار مسطرة سندات الطلب؛
- التحضير الجيد لعمليات الشراء سواء على مستوى تحديد الحاجيات أو صياغة بنود دفاتر الشروط الخاصة المتعلقة بالصفقات التي تبرمها الوزارة؛
- إشاعة ثقافة الاقتصاد في الموارد لدى مسؤولي الوزارة وكافة الموظفين والأعوان؛
- تكوين بنك للمعلومات بشأن الأسعار المتداولة مع ضرورة تحيينه بشكل دائم.

II. جواب وزير الثقافة

لم يدل وزير الثقافة بتعليقاته حول الملاحظات التي تم تبليغها إليه.