

Gestion budgétaire et comptable du ministère de la famille, de la solidarité, de l'égalité et du développement social

Conformément aux dispositions de l'article 25 de la loi n°62-99 formant code des juridictions financières telle que modifiée et complétée, cette mission a été effectuée dans le cadre de la vérification des comptes des services centraux du ministère de la famille, de la solidarité, de l'égalité et du développement social au titre des exercices 2009 à 2016.

Les attributions du Ministère de la famille, de la solidarité, de l'égalité et du développement social sont régies par le Décret n° 2-13-22 du 18 jourmada II 1434 (29 avril 2013). Le Ministère est chargé de la préparation et la mise en œuvre de la politique gouvernementale dans le domaine de la protection de l'enfance et de la famille, de la promotion des droits des personnes en situation d'handicap et des personnes âgées, de l'amélioration de la condition de la femme et du développement social, et ce en coordination avec les secteurs concernés.

Le Ministère est composé de cinq directions : direction du développement social, direction de la Femme, direction de promotion des droits des personnes en situation d'handicap, direction de protection de la famille, de l'enfance et des personnes âgées et la direction des ressources humaines, du budget et des affaires générales. Le Ministère exerce la tutelle sur deux établissements publics : l'entraide nationale et l'agence de développement social.

I. Observations et recommandations de la Cour des comptes

La mission de vérification des comptes des services centraux du Ministère a permis de relever les observations suivantes :

A. Situation financière du Ministère

Les crédits alloués au Ministère sont passés de 551 MDHS en 2009 à 689 MDHS en 2016, dont 602 MDHS ont été consacrés au fonctionnement et 87 MDHS à l'investissement.

Le Ministère dispose également d'un service géré de manière autonome, intitulé « service d'accueil, d'assistance et d'évaluation des programmes », créé par arrêté conjoint du Premier Ministre et du Ministre des finances et des investissements extérieurs du 31 mars 1997 en vue d'octroyer les aides nécessaires aux personnes en situation d'handicap. Toutefois, aucun crédit n'a été ouvert au profit de ce service durant la période 2009 à 2016.

Concernant la répartition des crédits alloués dans le cadre du budget général durant la période 2009 - 2016, la part des crédits de fonctionnement varie entre 59% et 87%, et celle des crédits d'investissement varie entre 13% en 2016 et 41% en 2010.

La majorité des dépenses de fonctionnement est constituée de la contribution du Ministère aux dépenses de fonctionnement des deux établissements soumis à sa tutelle, ainsi que des salaires et indemnités du personnel titulaire. Quant aux dépenses d'investissement, la majorité est constituée des subventions et aides octroyées aux deux établissements soumis à sa tutelle et à d'autres organismes.

B. Transparence et reddition des comptes

La transparence et la reddition des comptes sont deux principes fondamentaux de la bonne gouvernance. A cet égard, il a été relevé :

a. Relation entre les services de l'administration centrale

Il a été relevé l'absence d'un cadre contractuel entre l'ordonnateur et les services de l'administration centrale pour la réalisation des programmes du Ministère. Ceci est illustré par ce qui suit :

- Manque d'accord avec les services centraux sur les résultats escomptés et sur le choix des indicateurs susceptibles de mesurer leur niveau de réalisation ;
- Absence de procédures documentées sur l'établissement des rapports par les services centraux pour rendre compte de leur gestion à l'ordonnateur ;
- Insuffisance du suivi et d'évaluation des activités et des programmes des services centraux : le Ministère ne dispose pas d'une entité administrative qui suit et surveille les activités et les programmes. En effet, le Ministère se limite aux réunions avec le ministre et le secrétariat général dans le cadre de suivi de la mise en œuvre des politiques publiques, en plus des comités techniques créés par décret du Premier ministre sur le suivi des politiques publiques.

b. Relation entre l'administration centrale et les établissements placés sous la tutelle du Ministère

L'examen de cet aspect a permis de relever les constats suivants :

- Absence de critères clairs pour l'octroi de fonds aux établissements placés sous la tutelle du Ministère ;
- Absence d'accord avec ces établissements sur les résultats attendus et sur les indicateurs de mesure des réalisations ;
- Insuffisances en matière d'élaboration des rapports par ces établissements pour rendre compte de leur gestion et non-évaluation de leur performance.

c. Inspection et audit interne

Concernant l'inspection, il a été relevé ce qui suit :

- Insuffisance des ressources humaines mises à la disposition de l'inspection : elle dispose de trois cadres, un cadre chargé du traitement des réclamations et deux cadres chargés de l'audit et de l'inspection ;
- Retard au niveau de la préparation du programme annuel et de sa mise en œuvre : le programme annuel de l'Inspection n'a été élaboré qu'en 2015, alors que l'Inspecteur général du Ministère a été nommé au cours de l'année 2013. Le programme annuel comprenait trois missions d'audit. En outre, ce programme a connu un retard, sa mise en œuvre n'a eu lieu qu'en 2016 ;
- Non entame de la réalisation de missions d'audit interne ;
- Absence d'évaluation des résultats des activités des services administratifs du Ministère.

La cour des comptes recommande ce qui suit :

- *Adopter une méthodologie contractuelle documentée, que se soit avec les services centraux ou les deux établissements placés sous la tutelle du Ministère, comprenant les éléments suivants :*
 - *Identifier les objectifs et les résultats attendus du contrat et déterminer les indicateurs pour mesurer les résultats obtenus ;*
 - *Elaborer et communiquer les rapports périodiques sur les activités réalisées ;*
 - *Evaluer la performance des différents services et établissements dans l'exécution des activités et des programmes objets de contrats ;*
- *Renforcer l'Inspection générale par les ressources humaines nécessaires pour l'accomplissement de ses fonctions ;*
- *Veiller à la réalisation du programme annuel des missions de l'inspection ;*

- *Elargir le champ d'intervention de l'Inspection générale pour inclure l'audit interne et l'évaluation des résultats des activités des services centraux.*

C. Adhésion à la réforme des finances publiques

Le Ministère s'est engagé en 2015 dans l'expérimentation du budget axé sur les résultats, dans le cadre de la mise en œuvre progressive de la loi organique n°130-13 relative à la loi de finances avec la mise en place d'une programmation budgétaire triennale et l'élaboration du projet de performance. En effet, le Ministère a élaboré le premier projet de performance à partir de l'année 2016.

Dans ce cadre, les observations suivantes ont été relevées :

- Non établissement du rapport de performance relatifs à l'année 2016 ;
- Non répartition des ressources humaines selon les programmes ;
- Défaut de documentation du processus d'évaluation et de suivi des programmes et non établissement de rapports périodiques sur l'exécution du budget axé sur les résultats ;
- Retard au niveau de la préparation de l'adoption de la comptabilité générale.

La Cour des comptes recommande au Ministère de poursuivre ses efforts en vue de l'accélération de la mise en œuvre de la réforme des finances publiques tout en veillant à la documentation du processus d'évaluation et de suivi des programmes, à travers des rapports périodiques, et l'accélération de la mise en place des mesures nécessaires pour la préparation de l'adoption de la comptabilité générale.

D. Evaluation du dispositif de contrôle interne

Le contrôle interne est un processus intégré mis en œuvre par l'administration en vue de fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs généraux suivants :

- Exécution des opérations d'une manière économique et efficace ;
- Fiabilité des informations et présentation de rapports ;
- Conformité aux lois et règlements en vigueur ;
- Protection du patrimoine.

Le dispositif de contrôle interne est constitué de cinq composantes à savoir, l'environnement du contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication, et enfin le pilotage du contrôle.

1. Environnement du contrôle

L'évaluation de l'environnement du contrôle a porté sur les aspects liés à l'intégrité et l'éthique, à l'organisation et à la politique de gestion des ressources humaines. A cet égard, les observations suivantes ont été relevées.

a. Intégrité et éthique

Le Ministère ne dispose pas d'un code de conduite et d'éthique qui détermine les valeurs et les comportements qui s'imposent aux fonctionnaires.

b. Structure de l'organisation

L'appréciation de la structure de l'organisation du Ministère a permis de relever les éléments suivants :

➤ Création d'une cellule d'achat d'une manière non officielle

Une cellule d'achat a été créée au niveau de la division du budget et de l'équipement en l'absence d'un document officiel qui définit ses attributions, ses responsabilités et ses relations avec les autres unités du Ministère, surtout que le service des équipements et de la maintenance était

chargée de l'opération d'achat depuis la phase de définition des besoins jusqu'à la réception des fournitures et services.

➤ **Exercice par des structures administratives de fonctions autres que celles qui leur sont dévolues**

C'est le cas des unités suivantes :

- Division des ressources humaines : qui est chargée du suivi de la gestion du bureau d'ordre qui consiste à gérer le travail du bureau et le superviser. La division traite également de la réception des réclamations et les doléances des citoyens et des associations, de leur suivi et traitement à travers le contact des parties concernées et la présentation d'éléments de réponses. Il est à noter que cette mission doit être assurée par l'inspection générale du Ministère conformément aux dispositions de l'article 2 du décret 2.05.1044 fixant les attributions et l'organisation du ministère.
- Division des systèmes d'information : qui effectue, en plus de l'aide technique fournie aux utilisateurs de matériel et logiciel informatiques, des tâches liées à l'organisation par le Ministère de manifestations, des débats et de séminaires, et qui consistent à copier et imprimer les documents, rassembler et mettre à jour la liste des associations.

➤ **Absence de procédure de passation des pouvoirs**

Le ministère ne dresse pas des procès-verbaux de passation des pouvoirs entre les gestionnaires qui se succèdent aux postes de responsabilité pour déterminer les responsabilités à chaque changement.

➤ **Vacance de certains postes de responsabilité**

Il y a des postes de responsabilité vacants pour une période allant jusqu'à plus de deux ans, ce qui peut affecter négativement le fonctionnement normal des structures du Ministère et leur performance.

c. Gestion des ressources humaines

Les observations suivantes ont été relevées :

➤ **Application limitée du référentiel des emplois et des compétences et son non actualisation :**

Le Ministère a conclu le marché n°08/2007 en vue d'établir un référentiel en matière des emplois et des compétences (REC) pour un montant de 948 000,00 DH. Bien qu'adopté depuis 2008, ce manuel n'est pas largement appliqué. En effet, il a été constaté que plusieurs responsables méconnaissent ledit manuel et son contenu. En outre, ce référentiel n'a fait l'objet d'aucune actualisation, malgré les changements qu'a connu l'organisation du Ministère en vertu du Décret n°2.13.22 du 18 jourmada II 1434 (29 avril 2013).

➤ **Insuffisance au niveau de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :**

Le Ministère ne réalise pas une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, malgré son importance dans le développement des ressources humaines selon une optique prospective par le biais d'une planification et d'une estimation des besoins en personnel et en compétences requises.

La Cour des comptes recommande au Ministère de :

- *Adopter un code de conduite et d'éthique et assurer son application et sa généralisation à l'ensemble du personnel ;*
- *Veiller à ce que les structures administratives accomplissent les missions qui leur sont attribuées ;*
- *Veiller à l'accomplissement de la procédure de passation des pouvoirs et sa documentation.*

2. Evaluation des risques

Il a été constaté l'absence d'une politique ou d'une conception de la gestion des risques. En effet, aucune opération d'identification des risques, d'appréciation de leur importance et de la probabilité de leur survenance n'a été réalisée, bien que le Ministère doive faire face à plusieurs risques liés à l'exercice de ses missions de gestion financière, de gestion des fonds reçus dans le cadre de la coopération internationale et de la gestion des stocks et du parc auto.

Ainsi, la Cour des comptes recommande au Ministère d'accélérer la mise en place d'une gestion des risques avec l'établissement d'une cartographie des risques et la détermination des mesures à entreprendre en cas de leur survenance tout en veillant à l'évaluation de ces risques d'une manière périodique.

3. Activités de contrôle

Les insuffisances suivantes ont été constatées :

➤ Absence d'un référentiel interne de l'ensemble des travaux de contrôle poursuivis au sein du Ministère

Le Ministère ne dispose pas de procédures internes écrites et formalisées de l'ensemble des mesures de contrôle à effectuer au niveau des directions, des divisions et des services, de manière à ce que ces procédures précisent la nature du contrôle, son objet, sa fréquence et les responsables de son exécution.

➤ Cumul de fonctions incompatibles

On cite à titre d'exemple les cas suivants :

- **Service du budget et de la comptabilité relevant de la division du budget et de l'équipement** : qui cumule plusieurs tâches liées à l'exécution du budget, notamment l'engagement et l'ordonnancement des dépenses, le report de crédits, la tenue des registres comptables, le suivi des dossiers pour visa auprès du trésorier ministériel ;
- **Service des équipements et de la maintenance relevant de la division du budget et de l'équipement** : qui avait pour tâches jusqu'à l'année 2016, l'établissement des cahiers des charges et règlements de consultation, le lancement des appels d'offres, le suivi de l'exécution des bons de commande et des marchés, l'attestation du service fait, et la tenue de la comptabilité matière.

Ce cumul de fonctions ne respecte pas les principes du contrôle interne puisqu'il implique plusieurs risques de survenance d'erreurs matérielles et des infractions, d'absence de tout contrôle hiérarchique et de suspension du travail en cas d'absence ou d'indisponibilité.

➤ Lacunes en matière de documentation des procédures

Le Ministère ne dispose pas d'un manuel exhaustif qui décrit d'une manière précise l'ensemble des procédures suivies et détermine d'une manière claire l'ensemble des acteurs et les relations entre les différentes directions, divisions et services.

Bien qu'un manuel de référence en matière d'organisation ait été établi dans le cadre du marché n° 1/2015 d'un montant de 543 663,36 DH, il n'a pas englobé l'ensemble des activités fonctionnelles du Ministère. Ce manuel s'est limité aux activités de support, particulièrement celles relatives au budget, à l'équipement et les ressources humaines, ainsi que certaines procédures à caractère fonctionnel. De même, il n'a pas été diffusé auprès de l'ensemble des acteurs. En effet, il a été communiqué seulement aux responsables des services.

➤ **Insuffisances des contrôles exercés en matière d'exécution des dépenses**

A cet égard, il a été constaté ce qui suit :

▪ **Non enregistrement des documents relatifs aux dépenses au niveau du bureau d'ordre :**

Il a été constaté que les documents relatifs à l'exécution des dépenses émis ou reçus ne sont pas enregistrés au niveau du bureau d'ordre, tels que les demandes de consultation, les bons de commande, les dossiers d'appel d'offres, les factures et les décomptes. En effet, les documents parviennent directement à la division du budget et de l'équipement sans être enregistrés dans aucun registre qui retrace la date de leur réception.

Ceci peut impliquer des risques, dans la mesure où cette pratique ne permet pas de déterminer la date effective de la réception des documents et par conséquent assurer une traçabilité des opérations relatives à l'exécution des dépenses et un traitement égal des fournisseurs, particulièrement en matière de paiement.

▪ **Non tenue d'un registre spécifique aux ordres de services, d'arrêt et de reprise :**

Le Ministère ne tient pas de registre spécifique aux ordres de services, d'arrêt et de reprise qui permet le suivi des délais d'exécution. En effet, l'unité chargée de l'achat prépare les ordres de services et les soumet à l'ordonnateur pour signature. De la même manière, les demandes d'arrêt et de reprise sont traitées par la direction concernée par le marché qui préside la commission du suivi des travaux.

En conséquence, la Cour des comptes recommande de tenir un registre exhaustif de l'ensemble des ordres de services, d'arrêt et de reprise.

➤ **Insuffisances des contrôles exercés en matière de gestion du stock**

Le contrôle de la gestion du stock a permis de relever les observations suivantes :

▪ **Absence de système d'information complet en matière de stock**

L'agent chargé du stock procède à sa gestion au moyen d'un fichier Excel qui retrace les entrées et les sorties de matières. Toutefois, il ne procède pas au suivi de la situation du matériel informatique et du mobilier de bureau même s'il est chargé de leur stockage.

▪ **Non tenue d'un registre de suivi de la situation du stock**

La comptabilité matière est assurée par le fichier Excel, ce qui permet de modifier les données à tout moment contrairement aux bonnes pratiques de la tenue de la comptabilité matière.

▪ **Absence d'inventaire périodique du stock**

Le Ministère ne procède pas à l'inventaire physique du stock d'une manière périodique. En effet, il n'existe pas de PV relatifs aux opérations d'inventaire.

▪ **Insuffisances en matière de documentation des mouvements du stock**

Il existe plusieurs bons de sortie du stock, y compris ceux relatifs au matériel informatique durant l'année 2016, ne portant pas la signature du chef du service des équipements et de la maintenance et du responsable direct du demandeur, comme prévu par la procédure de gestion du stock.

La Cour des comptes recommande au Ministère ce qui suit :

- *Elaborer un référentiel interne formalisé de l'ensemble des travaux de contrôle suivis et veiller à son application ;*
- *Procéder à la séparation des fonctions incompatibles conformément aux principes du contrôle interne ;*
- *Généraliser le manuel de procédures à l'ensemble des activités et services du Ministère ;*
- *Enregistrer les documents relatifs aux dépenses au niveau du bureau d'ordre du Ministère ;*

- *Veiller à garantir une équité dans le traitement des dossiers des fournisseurs et des entrepreneurs ;*
- *Procéder à l'inventaire périodique du stock et à la tenue d'une comptabilité fiable des mouvements du stock.*

4. Information et communication

A ce niveau, plusieurs observations ont été relevées :

➤ **Absence d'un système d'information global et intégré**

Il s'est avéré à travers l'examen des programmes informatiques, que le Ministère ne dispose pas d'un système d'information intégré et efficace. En effet, il s'agit de programmes partiellement exploités ou en cours de réalisation. De même, le travail de la division des systèmes d'information ne résulte pas d'un plan annuel avec des objectifs définis en conformité avec la stratégie du Ministère. En outre, il a été noté que le Ministère ne dispose pas d'un tableau de bord pour le suivi de l'exécution des programmes et des actions mises en œuvre à tous les niveaux hiérarchiques d'une manière continue et actualisée.

➤ **Non exploitation de certaines possibilités offertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication**

Le Ministère ne dispose pas d'un réseau intranet à même de permettre le partage et l'échange des informations entre les différentes composantes du Ministère. De même, il ne dispose pas de messagerie électronique spécifique au Ministère qui permet l'échange sécurisé des données.

Eu égard à ce qui précède, la Cour des comptes recommande au Ministère de développer un système d'information global et intégré et un réseau interne pour promouvoir la communication entre les différents services.

5. Pilotage du contrôle interne

Le système de contrôle interne doit faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation minutieuse, soit d'une manière séparée ou continue, ou en combinant les deux. Ces opérations visent à s'assurer de la qualité du système et de garantir son efficacité au fil du temps. A ce niveau, les observations suivantes ont été relevées :

➤ **Absence de reporting sur les activités effectuées par les divisions et les services**

L'importance de ces rapports réside dans la connaissance continue des lacunes du contrôle interne qui sont mises en évidence par la pratique. Ce qui par conséquent, aidera les différents niveaux de responsabilité à prendre les décisions nécessaires pour corriger ces aspects.

➤ **Insuffisances au niveau des missions de contrôle de gestion et d'audit interne**

Il a été constaté l'absence de la fonction de contrôle de gestion qui pourrait contribuer à l'identification et la clarification des opérations de gestion, et par voie de conséquence assurer un suivi continu des résultats au niveau des différents services du Ministère, surtout que les missions d'audit interne effectuées par l'inspection générale demeurent très limitées.

En outre, le rôle de l'inspection générale, qui a été étendu à l'exercice de l'audit interne, est considéré comme essentiel pour s'assurer du respect des procédures et de l'efficacité du dispositif du contrôle interne et contribuer à son amélioration. Cependant, son rôle reste limité vu l'effectif du personnel qui lui est affecté.

Étant donné ces circonstances et en l'absence d'un référentiel interne de toutes les activités de contrôle effectuées, il est difficile de faire un suivi minutieux, exhaustif et documenté du dispositif du contrôle interne et d'évaluer son efficacité.

➤ Absence d'évaluation du système de contrôle interne par le Ministère

Le Ministère n'a pas procédé à l'évaluation de l'efficacité du dispositif du contrôle interne, de manière à donner une assurance raisonnable quant à l'atteinte des résultats escomptés compte tenu des méthodes et procédures prédéfinies et de documenter cette évaluation par des rapports.

En conséquence, la Cour des comptes recommande au Ministère de :

- *Etablir des rapports périodiques sur les activités de différents services et documenter les opérations de suivi et de contrôle ;*
- *Créer une structure chargée du contrôle de gestion et renforcer la fonction d'audit interne exercée par l'inspection générale.*

E. Système informatique

Les dépenses dédiées aux domaines de l'informatique ainsi que le matériel technique et audiovisuel pour la période de 2013 à 2016 se sont élevées à 5 747 859,89 DH, avec une moyenne annuelle de 1 436 964,97 DH.

Les observations suivantes concernant la gestion du système informatique ont été relevées :

- Absence d'un schéma directeur informatique afin de généraliser l'infrastructure informatique, assurer la sécurité des logiciels informatiques, la qualification des ressources humaines et la programmation des ressources financières liées à ce domaine ;
- Absence de manuel de procédures internes relatif au domaine informatique ;
- Faiblesse au niveau de la documentation des applications et des programmes informatiques ;
- Lacunes au niveau de la sécurité informatique, contrairement à la directive nationale de la sécurité des systèmes d'information établie par la Direction générale de la sécurité des systèmes d'information. Celle-ci a fait l'objet du circulaire du Chef du gouvernement n° 03/2014 du 10 mars 2014. Dans ce cadre, il a été relevé, en particulier, l'absence d'un inventaire régulier du matériel et programmes informatiques, le manque de traçabilité d'accès des fonctionnaires et des visiteurs à la salle informatique ainsi que l'absence d'un système de messagerie électronique propre au Ministère ;
- Absence d'une cartographie du système informatique qui donne une vue d'ensemble sur l'évolution du système et l'intégration de nouvelles applications ou soulignant, le cas échéant, la redondance dans le traitement des données ;
- Absence d'une procédure documentée sur la destruction du matériel informatique. Il a été relevé aussi un manque d'inventaire, de stockage et de suivi de l'utilisation des composantes extraites du matériel objet de destruction, tels que les disques durs et les cartes mémoires ;
- Absence de formation continue pour les cadres et techniciens.

Par conséquent, la Cour des comptes recommande ce qui suit :

- *Elaboration d'un schéma directeur informatique ;*
- *Elaboration d'un manuel de procédures internes relatif au domaine informatique et la documentation des applications et programmes informatiques ;*
- *Développement d'une politique dans le domaine de la sécurité des systèmes informatiques ;*
- *Inventaire régulier du matériel informatique et des logiciels ;*
- *Documentation de la procédure de destruction du matériel informatique ;*

- *Promotion d'une formation adéquate dans le domaine des systèmes informatiques.*

F. Exécution des marchés

La vérification d'un échantillon des marchés contractés figurant dans les comptes du Ministère a relevé les observations suivantes :

➤ Imprécision dans l'identification des besoins avant la réalisation de certains marchés

L'examen des documents relatifs à certains marchés a révélé le manque de connaissance préalable et précise des besoins à satisfaire. Cette absence est concrétisée par la non réalisation d'un pourcentage important des travaux et des services spécifiés dans les marchés conclus. Il a été noté qu'il existait un écart important entre le montant du marché estimé par le Ministère et le montant payé à travers les décomptes définitifs. Le tableau suivant présente des exemples :

Numéro du marché	Objet du marché	Montant du marché en DH	Montant du décompte définitif	Taux de réalisation (%)
02/2010	Impression des documents édités par le Ministère	1.345.000,00	525.000,00	39,03
10/2010	Diffusion des spots télévisés des campagnes de sensibilisation	5.118.152,40	1.785.402,00	34,88
13/2012	Conception et impression de documents édités par le Ministère	874.800,00	462.435,36	52,86

Dans le même cadre, il a été relevé que le Ministère avait conclu des marchés relatifs à l'impression et la production de supports de communication ayant des délais d'exécution allant de 38 jours à 3 mois, mais leur mise en œuvre a dépassé largement ces délais en raison de l'absence d'identification préalable des documents à imprimer. Ainsi, des ordres d'arrêt ont été émis pour arrêter l'exécution de ces marchés jusqu'à l'identification desdits documents. Par exemple, la durée d'exécution du marché n° 05/2014 relatif à l'acquisition des imprimés était de 45 jours, pourtant sa mise en œuvre a duré plus d'un an à compter du 29 septembre 2014, date d'ordre de service. En effet, ce marché a fait l'objet de 15 ordres d'arrêt et par conséquent, les travaux ont été arrêtés pour une durée de presque une année.

Dans le même contexte, le Ministère a commencé l'exécution du marché n° 07/2015 pour la conception et la production de moyens de communication, et qui englobe la production de spots TV et radio avant l'achat d'un espace de leur diffusion. Ce qui a obligé le Ministère à suspendre les travaux pour une période de plus de neuf mois.

➤ Réception de matériel sans contrôle de la conformité des spécifications techniques

Le Ministère a procédé à l'acquisition et à la pose de matériels techniques au profit des personnes handicapées en concluant un ensemble de marchés, sans vérifier la qualité et la conformité du matériel livré aux spécifications techniques prévues par les cahiers des charges. En effet, le Ministère s'est basé essentiellement sur les documents signés par les bénéficiaires et le titulaire du marché pour l'établissement des PV de réception et par conséquent le paiement de cette dépense. Le Ministère s'est basé sur un formulaire contenant la confirmation du fournisseur et la personne bénéficiaire de la pose de l'appareil et leur signature. Il est à noter que le formulaire ne dispense pas le maître d'ouvrage de l'accomplissement de ses travaux de contrôle lors de la certification du service fait, à savoir la vérification de la conformité du matériel installé pour les bénéficiaires aux spécifications techniques spécifiées dans le cahier des prescriptions spéciales.

➤ **Approbation tardive de certains marchés**

Certains marchés ont connu un retard dans leur approbation. Les cas suivants sont cités à titre d'exemple :

- Le marché n° 01/2013 relatif à l'évaluation de l'impact socio-économique de 131 projets financés entre 2008 et 2011 dans le cadre du partenariat entre l'État et les ONG : le marché a été approuvé le 22 novembre 2013, soit plus de 7 mois et demi après la date d'ouverture des plis ;
- Le marché n° 08/2013 relatif à l'évaluation de la mise en œuvre de l'initiative gouvernementale "10 000 employés sociaux » : l'ouverture des plis a été effectuée le 28 mars 2013 alors que le marché a été approuvé le 14 mai 2014, avec un retard de plus d'une année à compter de la date d'ouverture des plis ;
- Le marché n° 05/2014 relatif à l'acquisition des imprimés, approuvée le 22 septembre 2014, soit un retard des presque 8 mois après la date d'ouverture des plis qui a eu lieu le 21 janvier 2014.

➤ **Retard dans la réalisation de certains marchés d'études**

L'examen de certains marchés d'études a révélé qu'une grande partie a connu un grand retard de réalisation. Celle-ci s'élève à plusieurs années, alors que les durées contractuelles ont été généralement estimées entre 4 et 11 mois. Ce qui pourrait limiter l'efficacité de ces études. Les marchés suivants sont présentés à titre d'exemple :

Numéro du marché	Objet	Durée	Date de commencement	Date de réception provisoire	Durée de retard
05/2009	Etude sur la situation de l'enseignement et la formations des personnes aveugles et malvoyantes	6 mois	15/02/2010	03/02/2014	Trois ans et trois mois
09/2009	Enquête sur les enfants en situation de rue à Casablanca	5 mois	15/02/2010	08/08/2013	Deux ans et neuf mois
14/2009	Elaboration d'un guide des normes des accessibilités pour personnes handicapées destiné aux professionnels de l'urbanisme	4 mois	15/02/2010	28/03/2012	Une année et sept mois
11/2010	Elaboration de quatre guides d'orientation destinés aux familles d'enfants handicapés	7 mois	20/01/2011	11/09/2014	Deux ans et dix mois
02/2011	Etude pour l'élaboration d'un plan de développement de l'entraide nationale et la proposition des conditions et mesures nécessaires pour sa mise en place	6 mois	31/05/2012	29/07/2015	Deux ans et demi

➤ **Arrêt de l'exécution d'un marché d'étude**

Le marché 05/2010 relatif à l'enquête sur le travail domestique des petites filles à Casablanca a été suspendu à la quatrième phase de l'étude en date de décembre 2012. Il convient de noter que cette étude a été lancée à partir du 5 octobre 2010 et le Ministère a réceptionné le rapport spécifique à la 3ème phase le 3 décembre 2012. Les montants payés dans le cadre de cette étude sont estimés à plus de la moitié du montant de marché, soit un montant de 720 000,00 dirhams.

➤ **Commencement de l'exécution d'un marché avant son approbation**

Le titulaire du marché n° 05/2014 relatif à l'acquisition des imprimés a commencé l'exécution des travaux avant le visa du trésorier ministériel et avant l'approbation dudit marché par l'ordonnateur concerné. En effet, le Ministère a réceptionné les imprimés le 2 mai 2014 alors que le marché n'a été approuvé que le 22 septembre de la même année. Ce qui est contraire aux règles d'engagement des dépenses et les dispositions de l'article 152 du décret n° 2.12.349 du 8 Joumada I 1434 (20 mars 2013) relatif aux marchés publics.

➤ **Carences au niveau de l'exploitation des produits résultant du marché relatif aux moyens de communication**

Le Ministère a réalisé le marché n° 07/2015 relatif à la conception, la réalisation et la production de moyens de communication pour un montant total de 624 090,00 DH. Cependant, le Ministère a diffusé un seul spot TV parmi les deux produits par le titulaire du marché.

En outre, les spots Radio produits n'étaient pas largement diffusés. Ils se sont limités à la radio du salon international du livre. De plus, les bulletins d'information conçus n'ont pas été exploités et les affiches destinées aux panneaux publicitaires n'ont pas été exposées.

En conséquence, la cour des comptes recommande, en ce qui concerne la gestion des marchés, ce qui suit :

- *Identification précise des besoins à satisfaire par le biais des marchés ;*
- *Contrôle de conformité du matériel livré aux spécifications techniques ;*
- *Approbation et réalisation des marchés dans les délais.*

II. Réponse du Ministre de la famille, de la solidarité, de l'enfance et du développement social

(Texte réduit)

A. Transparence et responsabilité

a. Relation entre les services de l'administration centrale

➤ Absence d'un cadre contractuel entre l'ordonnateur et les services centraux pour la réalisation des programmes du Ministère

Il est à noter que le projet de performance, prévu par la LOLF, constitue un cadre contractuel entre l'ordonnateur et les services centraux, surtout qu'il comporte les engagements des services centraux quant à l'exécution du budget. Ce document officiel contient un ensemble d'indicateurs pour chaque programme permettant de mesurer le niveau de réalisation et de s'assurer de la réalisation des objectifs. Le rapport de performance permet également de mesurer le niveau de réalisation des engagements et programmes des services centraux au titre de chaque année budgétaire.

➤ Absence de procédures écrites obligatoires de soumission des rapports périodiques sur les activités réalisées par les services centraux à l'ordonnateur

Dans le cadre de la mise en œuvre de la LOLF, le Ministère procède à la rédaction des rapports des réunions de suivi du budget, tenues périodiquement sous la présidence du Secrétaire Général.

Dans le cadre de la mise à jour de ses procédures, une nouvelle procédure relative au suivi de l'exécution du budget sera formalisée.

Pour les années antérieures à 2018, l'Ordonnateur effectuait des réunions hebdomadaires en début de semaine consacrées au suivi de l'exécution des programmes et actions.

➤ Manque au niveau de suivi et de contrôle des activités et programmes des services centraux

Les services centraux présentent chaque semestre leurs rapports d'activités et plans d'action pour le semestre suivant. Dans ce sens, les structures du Ministère tiennent des réunions avec l'ordonnateur pour présenter les réalisations de l'année en cours et les prévisions de l'année suivante.

Le Ministère procède régulièrement à l'élaboration de son bilan périodique et ce, depuis 2008. Le bilan annuel est présenté au parlement dans le cadre de la discussion du budget du Ministère.

Le système de suivi des activités des services centraux sera renforcé par la mise en place d'un bureau de gestion des projets types (PMO), ce qui permettra le renforcement du pilotage de la mise en œuvre des politiques publiques élaborées par le Ministère et l'évaluation des performances des services au regard de l'exécution des activités et des programmes à travers les rapports élaborés et le suivi du tableau de bord de l'exécution des projets.

b. Relation entre l'administration centrale et les établissements sous tutelle

➤ Absence de critères clairs pour l'octroi des subventions financières aux établissements sous tutelle du Ministère

Les dotations financières allouées aux établissements sous tutelle du Ministère résultent de réunions de travail préalables tenues par le Ministère avec ces établissements. Les modalités d'emploi sont alors précisées et les propositions de dotations sont par la suite soumises à discussion et approbation des conseils d'administration respectifs de ces établissements.

➤ **Manque au niveau de l'accord avec les institutions sous tutelle du ministère sur les résultats attendus de la contractualisation et la mise en place des indicateurs**

A partir de l'année en cours, les établissements sont soumis aux dispositions de la LOLF notamment en ce qui concerne l'élaboration du projet de performance et du rapport de performance.

Dans le cadre de la contractualisation, le Ministère élabore et signe des conventions avec ses établissements, précisant les objectifs du financement et l'échéancier de réalisation des projets. Les résultats attendus de cette contractualisation et ses indicateurs précis sont clairement définis dans ces conventions.

Un contrat programme avec l'Entraide Nationale est également en cours d'établissement pour la réalisation des projets inscrits dans le cadre de l'étude de développement de cette institution.

➤ **Manque au niveau de soumission des rapports relatifs aux activités réalisées par les établissements sous tutelle et évaluation de leur performance**

Le suivi des activités des établissements sous tutelle est effectué à travers des cycles de réunions dans le cadre du processus de préparation de la tenue de leurs conseils d'administration et la préparation des rapports à soumettre à ces conseils. Souvent des réunions de suivi spécifiques sont tenues autour de projets particuliers. Le suivi s'effectue également à travers l'examen des rapports spécifiques relatifs à l'exécution des engagements liés à la mise en œuvre des projets objet de conventions avec l'administration centrale dans le cadre de la contractualisation (Entraide Nationale : espaces multifonctionnels pour femmes, grands centres sociaux, contrat-programme relatif au Fonds d'appuis à la cohésion sociale au profit des personnes en situation de handicap, etc...- Agence de Développement Social : Partenariat avec les associations, Programme Irtiqae pour le renforcement des capacités des associations, etc...).

c. Inspection et audit interne

➤ **Retard dans la réalisation des missions d'audit interne**

Ce retard est dû principalement au fait que le Ministère est relativement récent et n'a pas connu de stabilité organisationnelle pour une longue période. Le Ministère a été créé lors du remaniement gouvernemental en juin 2004, et le décret relatif à son organisation n'a été publié que le 16 mai 2006, au cours duquel les efforts ont été concentrés sur la mobilisation des ressources humaines et des outils nécessaires pour s'acquitter de sa tâche. Après la nomination du nouveau gouvernement en septembre 2007, l'architecture gouvernementale a entraîné la fusion du Ministère du Développement Social avec le Secrétariat d'état chargé de la famille et de l'enfance et des personnes handicapées. Cette fusion n'a eu lieu effectivement qu'après la publication du décret organisationnel le 2 mai 2013. C'est à partir de ce moment que l'inspection générale a pu être mise en place et un Inspecteur Général a été nommé lors du Conseil du Gouvernement du 25 juillet 2013, soit moins de trois mois après la publication du décret susmentionné.

➤ **Manque de moyens humains au niveau de l'IG**

Les efforts de l'Inspection générale lors de sa mise en place ont été focalisés sur la prise de connaissance de son environnement immédiat à savoir l'organisation du Ministère, ses attributions et sa stratégie et ses programmes d'action, ainsi que sur l'élaboration d'une vision relative à la mise en place d'une structure d'inspection générale au sein du Ministère et la doter des moyens nécessaires à son démarrage.

Compte tenu du caractère progressif de l'opérationnalisation de l'Inspection Générale, cette structure a été dotée progressivement en ressources humaines spécialisées, compte tenu des possibilités de recrutement au sein du Ministère qui ne dépasse guère 10 postes budgétaires annuellement.

➤ **Retard dans l'élaboration et l'exécution du rapport annuel**

Il n'était pas possible ni réaliste pour une inspection créée en 2013 d'établir un programme annuel d'audit en 2014 vu le temps nécessaire pour asseoir les conditions préalables à ce travail, notamment les ressources humaines et organisationnelles.

Il convient de noter que, malgré l'absence du programme susmentionné, l'Inspection générale est opérationnelle depuis la fin de 2013 et a entrepris plusieurs tâches, notamment :

- le traitement et le suivi des plaintes ;
- l'étude et la rédaction des avis sur plusieurs dossiers :
 - appels d'offres ;
 - gestion des concours de recrutement ;
 - cahiers de charges d'appui aux associations ;
- élaboration du dossier d'étude relative à l'élaboration du guide référentiel de l'organisation ;
- inspection des établissements de protection sociale ;
- étude et suivi des recommandations issues des rapports de l'Inspection générale des finances sur l'Entraide Nationale et le projet d'accessibilités ;
- Suivi des conclusions du rapport de la cour des comptes sur l'association du centre social Tit-Mellil.

Quant au retard de l'achèvement du programme annuel d'audit, il convient de noter que ça concerne l'année 2015 et est dû à :

- manque de ressources humaines ;
- coïncidence avec la réalisation de l'étude relative à l'élaboration du guide référentiel de l'organisation.

De ce fait, il était difficile à réaliser le programme annuel d'audit interne et le suivi de l'étude susmentionnée.

➤ **Evaluation des réalisations des services centraux du Ministère non entamée**

La priorité a été donnée à l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne, notamment en ce qui concerne la gestion directe des fonds publics tels que les bons de commande, la régie, le magasin et les biens.

Quant à l'évaluation des résultats des activités des services centraux par rapport aux objectifs et aux dépenses, il est tributaire de la précision des attributions de l'Inspection Générale en relation avec les autres parties prenantes dans le processus d'évaluation de la performance tel que précisé par la LOLF.

B. Adhésion à la réforme des finances publiques

➤ **Non Elaboration des rapports de performance pour l'année 2016**

Conformément aux dispositions de la loi organique n ° 13-130 de la loi de finances et à l'échéancier de sa mise en œuvre établit par le Ministère de l'Economie et des Finances, le Ministère, à l'instar des autres départements, n'était pas tenu de préparer le rapport sur la performance pour 2016.

En effet, les dispositions relatives à l'élaboration du rapport de performance n'entrent en vigueur qu'à partir de l'année 2019 et le premier rapport de performance sera présenté à la fin du mois de juillet 2019 et concernera les programmes de l'année 2018 et ce, conformément au courrier du Ministre de l'économie et des finances n ° 724 du 6 février 2019.

Les années 2015 à 2017 ont été consacrées à la déclinaison progressive de la loi organique de la loi des finances. Compte tenu des documents à joindre au projet de budget spécifié dans le projet de performance, le rapport de performance ne pouvait pas être préparé pour l'année 2016 puisque le Ministère étant en phase pilote.

➤ **Non répartition du personnel selon les programmes**

Bien que chaque Division soit responsable d'un certain nombre de dossiers, en raison du nombre réduit des ressources humaines au sein du Ministère, les dossiers relevant des compétences des Directions sont appréhendés selon une approche projet.

➤ **Non documentation des opérations de suivi et d'évaluation des programmes et manque d'élaboration de rapports périodiques sur l'exécution du budget axé sur les programmes**

Dans le cadre la mise en œuvre de la nouvelle Loi organique des Finances, le Ministère a procédé à la réalisation des bilans semestriels des actions au titre des années 2016 et 2017 programmées dans le projet de performance.

Une présentation annuelle du bilan du Ministère est également organisée dans le cadre de la discussion du budget aux deux chambres du Parlement.

D'autre part le Ministère publie chaque année le bilan de ses activités en arabe et en Français. Une version électronique de ces bilans est systématiquement mise en ligne sur le site web du Ministère (www.social.gov.ma).

➤ **Retard dans l'adoption de la comptabilité générale**

Aucun retard n'est constaté. Le Ministère s'est conformé aux délais fixés par la Trésorerie générale du Royaume, responsable de la mise en œuvre de ce chantier structurel. Le Ministère a pris part à l'ensemble des réunions organisées à la Trésorerie ministérielle. Cette dernière a reçu, dans les délais prévus, l'ensemble des données demandées concernant le bilan d'ouverture.

Les informations requises ont été fournies conformément à la note du Chef de Gouvernement n° 01/2018 relative au bilan d'ouverture de la comptabilité générale de l'État, qui stipule que "les comptables sont chargés de la tenue et l'élaboration des comptes de l'État et veillent au respect des principes et règles comptables de l'Etat".

C. Evaluation du système de contrôle interne

1. Environnement du contrôle interne

a. Les valeurs morales et l'honnêteté

➤ **Absence de code d'éthique qui définit les valeurs et les comportements des fonctionnaires**

Le Ministère se base sur le Code d'éthique et de comportement au secteur public, élaboré par le Ministère chargé de la modernisation de l'administration. Le Ministère participe également au grand chantier sur l'éthique dans l'administration publique relatif à la mise en œuvre de la stratégie nationale de lutte contre la corruption.

b. Organisation du Ministère

➤ **Création d'une unité d'achat informelle**

Le Ministère a eu recours à la création de cette structure provisoire qui est fonctionnelle, suite aux recommandations de l'étude relative au guide référentiel du Ministère effectuée par le bureau d'études KPMG. Le Ministère a soumis un projet de décret aux secteurs des finances et de la modernisation de l'administration afin de formaliser cette structure. Ce décret est en cours d'approbation.

➤ **Tâches effectuées par des structures qui ne relèvent pas de leurs attributions**

Le Ministère a procédé depuis 2015, pour remédier à cette situation, à la demande de création, par arrêtés présentés aux autorités compétentes, d'un service d'achat, d'un service de contrôle de gestion, d'un service des affaires générales et d'un service de l'observatoire national des personnes âgées et ce, dans le cadre de la restructuration de l'organigramme du Ministère afin de satisfaire les besoins des usagers.

En interaction continue avec son environnement, le Ministère a procédé récemment à la présentation d'un projet de nouvel organigramme aux autorités gouvernementales compétentes.

➤ **Absence de passation de responsabilité**

La procédure en question sera prise en compte dans le cadre de la généralisation des procédures. Néanmoins, le Ministère procède à chaque fois que c'est nécessaire à organiser des réunions de passation de pouvoir sanctionnées par la rédaction de PVs dans ce sens.

D. Postes de responsabilités vacants

Les postes de responsabilité vacants mentionnés sont des postes dans les procédures de lancement n'ont pas été couronnées de succès vu, souvent, le manque de candidats répondant aux exigences requises. C'est ainsi que :

- **Pour le poste de Directeur de l'Institut national de l'action sociale à Tanger (INAS)**

Le poste de directeur de l'Institut national de l'action sociale à Tanger a été vacant depuis le 27 juillet 2015. Ce poste, assimilé en cette période au poste de chef de division, a été ouvert à 2 reprises.

Le poste, assimilé au poste de directeur de l'administration centrale a également été ouvert à 3 reprises et la durée de dépôt de candidature a été prolongée à 2 reprises (...).

La Directrice de l'INAS a été nommée le 18 Octobre 2018.

- **Pour le poste de Directeur adjoint des études à l'Institut national de l'action sociale à Tanger**

Ce poste est resté vacant en attendant la nomination d'un directeur de l'Institut.

- **Chef du service d'exploitation :**

Depuis qu'il est devenu vacant le 01/04/2016. Ce poste a été lancé à 4 reprises (...).

- **Pour le poste de Chef du service de la participation sociale**

Le poste de chef du service de la participation sociale a été vacant depuis le 09/06/2016, il a été lancé à 3 reprises (...).

Un chef de service a été nommé le 02 Avril 2018.

- **Pour le poste de Chef du service de partenariat institutionnel**

Le poste de chef du service de partenariat institutionnel, est devenu vacant le 31 décembre 2016 et a été lancé le 24 janvier 2018.

Un chef de service a été nommé le 02 Avril 2018.

- **Pour le poste de chargé de la mission d'inspection assimilé au poste de chef de division**

Ce poste vacant depuis le 2 mai 2016, a été lancé le 24 janvier 2018.

Un responsable de cette entité a été nommé le 02 Avril 2018.

- **Pour les deux postes de chargés de l'inspection assimilé au poste de chef de service**

Le lancement de deux postes a été effectué le 24 janvier 2018

Deux responsables ont été nommés le 02 Avril 2018.

Il est à noter que le retard est dû parfois au retard de l'approbation des tableaux des effectifs. Les postes de responsabilité vacants mentionnés sont des postes dans les procédures de lancement n'ont pas été couronnées de succès vu, souvent, le manque de candidats répondant aux exigences requises. (...)

c. Gestion des ressources humaines

- **Non application et réactualisation du REC**
- **Manque au niveau de la gestion prévisionnelle des effectifs, d'emplois et des compétences**

La mise à jour du référentiel des emplois et des compétences et la réalisation de l'étude sur la gestion prévisionnelle des effectifs, d'emplois et des compétences en tant que projets structurels seront programmés en 2019-2020. Il est prévu également une action de communication pour ce projet, et l'organisation de sessions de formation sur son contenu et son utilisation en tant qu'outil de la gestion moderne des ressources humaines.

2. Evaluation des risques

- **Identification et analyse des risques associés à la réalisation des objectifs de l'établissement et les possibilités de traitement adéquat**

Une étude relative à l'élaboration d'un référentiel des risques au Ministère sera programmée en 2019

3. Actions de contrôle

- **Absence d'un guide interne pour documenter les actions de contrôle effectuées au sein du Ministère**

Cette observation sera prise en considération dans le cadre de l'étude prévue en 2019 relative à l'élaboration d'un référentiel des risques vu la liaison entre le mécanisme de contrôle interne et la gestion des risques en plus de la généralisation des procédures.

- **Combiner des tâches incompatibles**

Cette remarque sera prise en compte suite à l'adoption du nouvel organigramme du Ministère et un service Achats sera créé.

- **Manque de documentation des procédures : Le ministère ne dispose pas d'un guide global des procédures qui définit clairement toutes les procédures établies et précise clairement les différents intervenants et la relation entre les différentes directions, divisions et services**

Suite aux résultats de l'étude menée dans le cadre du marché n° 01/2015 attribué au bureau d'études KPMG, le Ministère dispose actuellement de 31 procédures formalisées.

Il s'agit de procédures dans les domaines d'appui, y compris les ressources financières, la logistique, l'achat et les ressources humaines ; 5 procédures spécifiques au champ d'intervention de l'Inspection générale du Ministère et 5 procédures relatives à certains domaines d'intervention du Ministère, tels que l'octroi des aides techniques aux personnes en situation de handicap, l'autorisation d'ouverture des établissements de protection sociale, le financement et le suivi des projets et la signature et la gestion des conventions de partenariat.

Le Ministère procède actuellement à la généralisation de la formalisation des procédures relatives aux autres champs de son intervention.

4. Contrôle d'exécution des dépenses

➤ Non enregistrement des documents relatifs aux dépenses au bureau d'ordre :

Les documents relatifs aux dépenses sont enregistrés, selon leurs dates d'émission ou réception au secrétariat de la Direction chargée du budget, et transmis à la division du budget et de l'équipement pour avis du Directeur. Ils sont par la suite transmis à la division du budget et de l'équipement.

➤ Absence de registre pour les ordres de service de commencement, d'arrêt et de reprise

Conformément à la procédure adoptée par le Ministère, les ordres de service de commencement, d'arrêt et de reprise sont enregistrés dans un registre dédié.

5. Gestion du stock

➤ Absence d'un système global d'information sur le stock

Le Ministère a mis au point une application informatique pour la gestion du stock. Il est mise à jour régulièrement.

➤ Absence de registre dédié au suivi du stock

Le responsable du magasin gère les entrées et les sorties des produits au magasin à travers un fichier Excel. Ce système de gestion a été renforcé par la mise en place d'une application de gestion du magasin permettant de contrôler le mouvement des produits et les associer à leur fournisseur et à la modalité d'achat. Il permet également d'introduire les données relatives aux services bénéficiaires ainsi que le suivi précis du nombre de chaque produit et de l'inventaire.

➤ Absence d'inventaire périodique du stock

L'inventaire du magasin s'effectue chaque année. Le dernier a eu lieu en décembre 2018.

➤ Lacune au niveau de l'enregistrement du mouvement du stock

Cette situation est actuellement dépassée suite à la désignation d'un cadre (échelle 11 de formation académique en logistique), responsable de la gestion du système informatique et du suivi de la procédure spécifique au magasin.

6. Information et communication

➤ Absence d'un système informatique complet et intégré

L'adhésion du Ministère au chantier structurel relatif à l'élaboration d'un système de gestion de projet et à la mise en place du bureau de gestion de projet (PMO) permettra de gérer et mettre en œuvre les politiques publiques élaborées par le Ministère. Parmi les objectifs attendus de ce système on trouve la mise en place de tableaux de bord qui sont constamment actualisés par les établissements sous tutelle dans le cadre de la déclinaison des projets et programmes issus des politiques publiques du pôle social.

Ce projet sera accompagné d'une action importante relative aux procédures d'échange de données et de la réalimentation du système.

➤ Absence d'utilisation des opportunités permises par les nouvelles technologies d'information et de communication

Le système d'information interne sera renforcé par la mise en place du portail intranet du Ministère. A cet effet, une société d'informatique a été désignée pour sa réalisation et installation.

Afin d'assurer la pérennité de ce portail intranet, des points focaux ont été désignés au sein de chaque direction chargés de fournir des données actualisées à la division concernés par la mise à jour du portail intranet selon la procédure adoptée dans le cadre de la généralisation des procédures.

Un contrat sera également conclu prochainement avec un prestataire spécialisé dans l'hébergement et l'infogérance pour l'implantation de la messagerie électronique.

7. Actions de suivi

➤ Absence de reporting sur les activités effectuées par les divisions et les services.

Comme a été cité précédemment, les services centraux présentent chaque semestre leurs rapports d'activités et plans d'action pour le semestre suivant. Dans ce sens, les structures du Ministère tiennent des réunions avec l'ordonnateur pour présenter les réalisations de l'année en cours et les prévisions pour de l'année suivante.

Depuis 2008, le Ministère procède régulièrement à l'élaboration de son bilan périodique. Le bilan annuel est présenté au Parlement dans le cadre de la discussion du budget du Ministère.

D'autre part, le Ministère est en train de conclure un marché issu d'un appel d'offres ouvert avec un bureau d'études en vue d'accompagner le pilotage et la mise en œuvre de la politique publique pour la promotion des droits des personnes en situation de handicap. Un appel d'offre sera lancé également pour la mise en place d'un PMO pour l'accompagnement du pilotage et mise en œuvre du deuxième plan gouvernemental pour l'égalité (ICRAM 2) et la politique publique intégrée pour la protection de l'enfance.

➤ Manque au niveau des missions de contrôle de gestion

Un nouvel organigramme en cours d'approbation comportera une structure administrative chargée du contrôle de gestion rattaché au Secrétariat Général. Cette structure sera dotée des outils de travail (procédures de suivi d'exécution des programmes...).

En attente de l'approbation dudit organigramme, un cadre (échelle 11) spécialisé en contrôle de gestion a été recruté en 2017 et attaché au Secrétariat Général

➤ Absence d'évaluation du système de contrôle interne par le Ministère

Le ministère procède à l'évaluation du système de contrôle interne dans le cadre de la mise en œuvre du programme annuel d'audit interne effectué par l'Inspection Générale. Des recommandations sont émises pour améliorer l'efficacité de ce système.

L'évaluation du système de contrôle interne a été réalisée en 2015-2018 dans les domaines suivants :

- la régie
- les bons de commandes
- gestion du patrimoine
- gestion du stock

En plus des domaines programmés en 2019.

E. Système informatique

➤ Absence du schéma directeur d'information

Un marché n°19/2013 relatif à la réalisation d'un schéma directeur des systèmes d'information a été conclu mais annulé vu que le Ministère a lancé le processus de restructuration afin d'accompagner la mise en place de sa stratégie. Il a été procédé également à la préparation d'un nouveau dossier d'AOO pour le lancement d'une étude relative au schéma directeur d'information en 2019, décliné sur 3 années.

A noter que le Ministère a présenté une nouvelle restructuration de son organigramme au niveau central et territorial et procédera à la mise en œuvre de son schéma directeur qu'une fois cette restructuration stabilisée et son organigramme adopté.

➤ **Absence de manuel de procédure interne du système informatique**

Cette remarque sera prise en considération dans le cadre de la généralisation des procédures prévue en 2019.

➤ **Faiblesse en matière de documentation des applications et des programmes informatiques**

Concernant les applications développées par la division, elles comportent un guide d'utilisation : un manuel spécifique sur l'utilisation du logiciel et le code source pour l'utiliser continuellement même en absence des personnes qui l'ont réalisé.

Pour les applications acquises dans le cadre d'une commande publique, le manuel d'utilisation est fourni comme composante principale à la réception (par exemple, application de la gestion des vignettes de réparation du véhicule et achat de carburant).

➤ **Lacunes au niveau de la sécurité informatique**

Le Ministère a rempli le formulaire des résultats de mise en œuvre des directives nationales de la sécurité des systèmes d'information suite au courrier du Ministre délégué chargé de la défense nationale n° 220 / DSR / DGSSI du 24/07/2017.

Une étude a été programmée dans le cadre du plan d'action 2019 de la division des systèmes d'information. Elle concerne la conformité des systèmes d'information aux directives nationales en matière de sécurité et à la loi n° 08-09 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel.

Il est à signaler que le Ministère dispose d'une charte relative à l'utilisation du matériel informatique, qui s'inscrit dans le cadre des directives nationales relatives à la sécurité des systèmes d'information instaurées par la Direction générale de la sécurité des systèmes d'information, ainsi que la communication permanente de la division des systèmes d'information avec les différentes structures administratives du Ministère afin d'identifier les risques liés à la cybercriminalité et au Virus de la rançon et NotPetya.

➤ **Absence de cartographie du système informatique**

La cartographie du système informatique est l'un des principaux résultats du schéma directeur des systèmes d'information.

➤ **Lacunes au niveau de procédure écrite de mise en réforme du matériel informatique**

La division applique la procédure relative à la mise en réforme du matériel informatique en coordination avec la division du budget et de l'équipement afin d'activer l'opération en coordination avec la Direction du patrimoine.

Concernant la réutilisation du matériel issu des équipements objet de mise en réforme. Elle consiste en l'incorporation au matériel encore fonctionnel selon une procédure spécifique et ce pour rationaliser les dépenses.

➤ **Absence de formation continue pour les cadres et techniciens**

Les fonctionnaires de la division ont bénéficié de plusieurs formations. Par ailleurs, leurs besoins en formation ont été pris en compte dans le cadre de l'étude d'élaboration du plan de formation triennal dont la mise en œuvre a été entamée en mai 2018.

F. Exécution des marchés publics

➤ **Manque d'identification des besoins avant le lancement des marchés**

Le Ministère produit un grand nombre de documents dont la rédaction est souvent tributaire d'informations issues de plusieurs départements, instances et autres parties prenantes et ce vu le caractère transversal de son intervention. Il est donc parfois difficile de contrôler précisément leurs dates d'émission.

Pour remédier à cette situation et aux ordres d'arrêts et de reprises qu'elle peut engendrer, le Ministère a conclu un marché cadre reconductible sur 3 ans 2017-2019 qui détermine

préalablement les documents à imprimer annuellement et ce avec un seul ordre de commencement.

➤ Réception d'un matériel non conforme : aides techniques aux PSH

Il est à noter que l'exécution des marchés relatifs aux aides techniques a été effectuée conformément aux critères contenus dans le cahier de charges de chaque marché. La vérification de la qualité et de la conformité du matériel reçu est faite par une commission technique composée d'un représentant de la Direction de la promotion des droits des personnes en situation de handicap et un représentant du Bureau de la maintenance et de l'équipement à la Direction des ressources humaines, du budget et des affaires générales et un représentant du Ministère de la santé.

En ce qui concerne les conditions de livraison et de réception, il est indiqué que l'attributaire doit poser et installer les appareils auditifs selon les spécifications techniques inscrites dans le cahier de charges au profit des bénéficiaires désignés par les services compétents du Ministère pour bénéficier des appareils et s'assurer de leur validité et conformité.

Le bénéficiaire ne peut signer le document de réception, formulaire d'approbation des parties contractantes, qu'après avoir vérifié la validité, le fonctionnement et l'efficacité de l'appareil.

Suite aux documents signés par les bénéficiaires et l'attributaire, les services concernés (maintenance et équipement à la Direction des ressources humaines, du budget et des affaires générales) procèdent à l'élaboration de PV de réception et par la suite le paiement de la dépense par le service de la comptabilité.

➤ Retard dans l'approbation des marchés : dépassement des délais de notification de l'approbation aux attributaires des marchés

Le retard dans la notification de l'approbation est tributaire de l'allongement de la durée d'examen des offres des concurrents notamment les offres techniques qui nécessitent des délais conséquents pour un examen fin et approfondi des offres reçues par les sous-commission techniques ainsi que par les délais nécessaires à la réception des réponses des soumissionnaires concernant le maintien de leurs offres financières et ce, conformément la nomenclature des pièces à fournir pour l'engagement de dépenses.

➤ Retard dans la réalisation des études

Les marchés liés aux études effectuées par le Ministère peuvent connaître du retard vu que leur élaboration nécessite souvent l'implication d'autres partenaires tels que les secteurs gouvernementaux, les institutions nationales, les organisations non gouvernementales, ...etc

En effet, l'aspect souvent horizontal des problématiques objet de ces études pousse les comités de suivi de mise en œuvre à demander et souvent à attendre des informations émanant de diverses parties prenantes. Ce n'est qu'une fois que ce processus terminé que le comité de suivi peut approuver les livrables.

Pour l'étude sur les enfants en situation de rue à Casablanca, le retard est dû aux :

- consultations approfondies avec les secteurs gouvernementaux concernés par les questions relatives aux enfants (services extérieurs des secteurs concernés) et avec les associations spécialisées dans le domaine de la protection de l'enfance à Casablanca ;
- les exigences analytiques relatives à l'ampleur du phénomène complexe des enfants en situation de rue ;
- déterminer les dimensions démographiques et socio-économiques des enfants en situation de rue et de leurs parents ;
- identifier les conditions sanitaires et psychologiques ainsi que les formes de violence physique et morale subies par cette catégorie d'enfants.

Marché d'études suspendu

La suspension est due au :

- Concernant l'enquête sur la situation des petites bonnes à Casablanca, il s'est avéré, après une série de réunions avec le HCP, que ce phénomène est rare et ce selon l'enquête pilote.
- Par exemple, une seule fille de 14 ans et 10 bonnes ayant de 15 à 18 ans ont été recensées à l'enquête pilote dans 105 zones de sondage.
- Par conséquent, les données issues de cet échantillonnage manquent de crédibilité pour la généraliser au niveau de Casablanca et de ce fait, l'étude a donc dû être suspendue.

➤ **Commencement du marché avant son approbation (Marché 05/2014)**

Vu la situation d'urgence à imprimer une série de documents pour répondre aux engagements du Ministère dans le cadre de ses actions, certains documents figurant au marché ont été imprimés avant son approbation pour éviter le recours aux bons de commande et ce, dans le cadre de la rationalisation des dépenses. Cette opération n'a été effectuée qu'après l'ouverture des plis et la sélection de l'attributaire par la commission désignée.

➤ **Diffusion d'une seule capsule dans la cadre du salon international du livre (Marché 07/2015)**

Concernant le marché 07/2015 relatif à la production d'outils de communication, la diffusion des spots publicitaires n'a pas eu lieu pour des raisons hors de la volonté du Ministère sachant que ce dernier négocie toujours la gratuité de la diffusion de ses spots sur les chaînes publiques.