



ROYAUME DU MAROC

MINISTÈRE DE L'ÉQUIPEMENT  
ET DES TRANSPORTS

*Réponses du Ministère de l'Équipement  
et des Transports  
Au Questionnaire concernant  
les Services Déconcentrés*

*Mai 2010*

*Questionnaire concernant les services déconcentrés  
(Réponses du Ministère de l'Équipement et des Transports)*

*I- Questions relatives aux services déconcentrés territoriaux*

<i>Objet de la question de la commission consultative de la régionalisation</i>	<i>Réponses du M.É.T</i>
<p>1-1- Votre administration dispose t-elle des services déconcentrés en régions et provinces ?</p>	<p>Le Ministère de l'Équipement et des Transports dispose de 16 directions régionales de l'Équipement et des Transports (DRET) et de 34 directions provinciales de l'Équipement et des transports (DPET).</p>
<p>1-2- Ces services couvrent-ils l'ensemble des régions ?</p>	<p>Oui toutes les 16 régions sont couvertes par les Directions Régionales de l'Équipement et des Transports (DRET). Cependant à l'intérieur de certaines régions, certaines Provinces ne disposent pas de Direction Provinciale de l'équipement et des Transports (DPET) qui leur sont propres. En effet une DPET peut être chargée de plus d'une province. C'est le cas pour plus de 22 préfectures ou provinces dont les 13 récemment créées.</p>
<p>1-3- le chef de l'administration déconcentrée peut-il valablement engager l'administration centrale ? si oui dans quelle mesure (seuil ou plafond) et si non pour quelles raisons ?</p>	<p>Oui le chef de l'Administration déconcentrée du MET en l'occurrence le Directeur régional ou Provincial de l'Équipement et des Transports représente le MET au niveau Régional ou Provincial. Il peut engager valablement l'administration centrale pour les missions pour lesquelles il a reçu la délégation de Monsieur le Ministre, à savoir :</p> <p><b>DRET :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il représente le Ministère devant toutes instances régionales.</li> <li>• Il approuve les études routières pour le réseau routier, provincial et le réseau non classé qui lui sont présentées par les Directions Provinciales de sa région.</li> <li>• Il approuve les études des ouvrages d'art d'une portée inférieure à 10 m sur le réseau provincial et le réseau non classé.</li> <li>• Il approuve les fiches techniques relatives aux travaux de maintenance de tout le</li> </ul>

réseau routier pour un trafic inférieur à 4.500 V/J.

- Il veille sur la gestion du matériel des travaux Publics de sa région.
- Il gère les établissements insalubres et dangereux de 1<sup>ère</sup> catégorie.
- Il préside la commission régionale de qualification et classification des entreprises installées dans sa région.
- Il élabore et met en œuvre le programme de la formation continue pour le personnel de maîtrise de la région.
- Il approuve les marchés passés par les DPET de sa région et dont le montant ne dépasse pas 2.000 000, 00 DH.

**DPET :**

- Il représente le ministère au niveau provincial.
- Il participe à l'élaboration des plans et programmes du ministère et veille sur leur exécution.
- Il passe les marchés, quelque soit leurs montants, de tous les travaux de construction et de maintenance des projets programmés dans sa province.
- Il élabore et met en œuvre les plans de formation continue pour le personnel d'exécution de sa direction.
- Il élabore les dossiers administratifs et techniques des terrains expropriés et veille sur l'exécution des jugements y afférents.
- Il assure l'assistance technique aux collectivités locales, et aux établissements publics dans les domaines d'intervention du Ministère.
- Il assure la représentativité de certains départements ministériels (la formation professionnelle, le Secrétariat d'Etat à l'Eau et l'Environnement).

Concertation, coopération et appui, ces rapports méritent d'être mieux organisés.

1-4-Comment décrivez-vous les rapports qui existent entre le chef du service déconcentré et le représentant de l'Etat au niveau de cet échelon ?

1-5-Y a-t-il une hiérarchie entre le directeur provincial et le directeur régional notamment en terme d'allocation budgétaire ?

En terme d'allocation budgétaire, il n'y a pas de hiérarchie entre le directeur provincial et le directeur régional. Cependant, le directeur régional joue un rôle de coordination et d'animation de l'action du ministère au niveau territorial, en concertation avec tous les directeurs provinciaux de la région.

*Questionnaire concernant les services déconcentrés du  
Ministère de l'Équipement et des Transports*

*II- questions relatives aux ressources humaines et financières*

<i>Objet de la question de la commission consultative de la régionalisation</i>	<i>Réponses du M.E.T</i>
<p>2-1- Quel est le taux des agents publics au sein de l'administration déconcentrée par rapport à ceux de l'administration centrale et avec quel taux d'encadrement ?</p>	<p>-Le taux des agents publics des services déconcentrés est de 80% par rapport au Total des Agents Publics du Ministère contre seulement 20% au niveau de l'administration centrale.</p> <p>- Le taux d'encadrement des services déconcentrés est de 14%.</p>
<p>2-2- Quel est le taux des crédits inscrits au budget de l'Etat et gérés au niveau déconcentré?</p>	<p>En moyenne le taux des crédits gérés au niveau déconcentré dépasse les 90% des crédits alloués à ce ministère annuellement dans le cadre du budget de l'Etat</p>
<p>2-3 Quel est le taux de réalisation des crédits budgétaires au niveau central et au niveau déconcentré ?</p>	<p>Le niveau de réalisation des crédits budgétaire est appréhendé à travers le taux d'engagement et le taux d'émission réalisés au niveau territorial.</p> <p>Pour l'ordonnateur et les sous ordonnateurs centraux, le taux d'engagement dépasse les 97% des crédits mis à leur disposition à la fin de chaque année budgétaire. Concernant les sous ordonnateur territoriaux ce taux avoisine les 99% annuellement.</p> <p>Pour le taux d'émission, il avoisine les 65% à la fin de chaque année au niveau central et 75% au niveau territorial.</p>
<p>2-4 Quel est le pourcentage des dotations financières allouées aux services déconcentrés dans le budget du ministère ?</p>	<p>Le pourcentage des dotations financières allouées aux services déconcentrés dans le budget du Ministère varie de moins de 1% à 10% et ce selon la taille et le nombre des projets réalisés par chaque entité Territoriale.</p>

2-5- Quel est le volume d'accompagnement en ressources humaines et financières faudrait-il pour rendre opérationnelle la déconcentration de votre administration ?

***Volet « Ressources Humaines » :***

Avec 16 directions régionales et 34 directions provinciales, la représentation du Ministère est opérationnelle.

Par ailleurs si on doit accompagner le découpage administratif actuel du Royaume, il faudra créer 49 autres DPET (soit  $83-34=49$ ) à l'échelle du territoire national.

Globalement, et en terme d'effectif, la création d'une nouvelle direction provinciale de l'Équipement et des Transports nécessiterait le déploiement de 04 cadres, 11 agents de maîtrise et 48 agents d'exécution.

***Volet « Ressources Financières » :***

Le décret portant organisation des services extérieurs de ce ministère porte sur la création de nouveaux services territoriaux dans cinq provinces (Taourirt), Berkane, Mohammedia, Chichaoua, Boujoudour) cette expérience a permis de définir les besoins en ressources financières nécessaire à la mise en place d'une entité territoriale de taille moyenne.

***Investissement pour la création 15 MDH :***

- Construction : 12 MDH (hors terrain), y compris les études et les travaux
- Equipement : 2 MDH (Mobilier, matériel de bureau, matériel informatique, réseaux téléphoniques et informatiques)
- Parc automobile : 1 MDH (voiture de tourisme, 1 véhicule tout terrains, 2 véhicules utilitaires)

***Fonctionnement courant annuel : 3 MDH***

- Charges du personnel : 2.5 MDH (salaires et indemnités)
- Charges courantes : 0.5 MDH (consommables, électricités, téléphones,...)

***Volet « moyens Matériel des Travaux Publics»***

Le besoin moyen de chaque entité territoriale en Matériel des Travaux Publics se présente comme suit :

2-6- Quel est le niveau d'évolution des budgets déconcentrés au niveau de chacun des échelons provincial et régional et quelle répartition entre l'investissement et le fonctionnement ?

***Brigade lourde mécanisée***

- 1. Niveleuse
- 1. Chargeuse
- 1. Compacteur
- 1. Camion citerne
- 1. Camion point à temps (PAT)
- 2. Camions

**Véhicules utilitaires :**

- 4. Pick-up ( V.T.T)
- 4. Véhicules utilitaires
- 2. 4x4 (V.T.T)

***Au Niveau Territorial :***

Au titre des trois dernière année budgétaires, la variation des budgets déconcentrés à l'échelon provincial se présente comme suit :

- Le pourcentage de variation des budgets alloués en 2007/2008 est compris entre -5% et 10%
- Le pourcentage de variation des budgets alloués en 2008/2009 est compris entre -5% et 2.5% .

***Au Niveau Régional :***

- Le pourcentage de variation des budgets alloués en 2007/2008 est compris entre -2% et 9%.
- Le pourcentage de variation des budgets alloués en 2008/2009 est compris entre -5% et 6%.

Quant à la répartition entre l'investissement et le fonctionnement, ce dernier représente sur les trois dernières années budgétaires 0.8% à 0.4% des budgets déconcentré à l'échelon provincial et 0.2% à 1.5% des budgets déconcentrés à l'échelon régional.

*Questionnaire concernant les services déconcentrés du  
Ministère de l'Équipement et des Transports*

*III- questions relatives à la gestion et la gouvernance territoriale*

<i>Objet de la question de la commission consultative de la régionalisation</i>	<i>Réponses du M.E.T</i>
<p>3-1- En termes d'organisation, les services déconcentrés sont-ils organisés de la même façon que l'administration centrale et répondent-ils aux mêmes procédures ?</p> <p>3-2- En termes de déconcentration budgétaire, les services territoriaux disposent-ils à temps des crédits nécessaires où doivent-ils se référer à l'administration centrale pour chaque engagement définitif de la dépense (marchés, contrats, conventions...)?</p>	<p>Les services déconcentrés ne sont pas organisés de la même façon que l'administration centrale, en effet l'organigramme de cette dernière présente la relation hiérarchique suivante :            Directeur, chef de division, chef de services alors qu'au niveau territorial (DRET, DPET) l'organigramme présente la relation Directeur, Chef de services.            Quant- aux procédures elles sont identiques aussi bien au niveau central que territorial puisqu'elles sont formalisées au niveau du manuel des procédures.</p> <p>la mise des crédits à la disposition des services territoriaux est entamée dès le début de l'exercice budgétaire pour répondre à leurs besoins en crédits nécessaires à la consolidation des opérations en cours d'exécution et qui absorbent plus de 60 % des enveloppes sectorielles. Par la suite, des crédits sont délégués à ces services pour l'engagement des nouvelles opérations. Ces dernières sont arrêtées à la veille de chaque exercice budgétaire de façon concertée entre les services territoriaux et la direction centrale concernée.</p> <p>A noter par ailleurs, que les seuils d'approbation pour les différentes natures des marchés ont été arrêtés permettant leurs approbations par des directions régionales de l'Équipement et des transports jusqu'à 2000.000,00 DHS ou au niveau des directions centrales concernées.</p>

3-3- les services déconcentrés ont-ils une autonomie de gestion : (pouvoir de décision, liberté d'utilisation des crédits budgétaires) ?

les programmes du MET sont élaborés sous forme d'un plan d'action pluriannuels permettant aux différents niveaux de responsabilité d'avoir une visibilité suffisante. C'est sur la base de ces plans d'action que le projet d'entité d'une direction territoriale du MET est négocié entre le central et la direction territoriale pour arrêter les projets à budgétiser à l'occasion d'une loi de finances. Une fois les projets validés, le service déconcentré a l'autonomie de gestion dans la réalisation des projets en question (passation du marché, engagement de la dépense, paiement et liquidation). Par ailleurs la mise en place des indicateurs permet au service central d'assurer le suivi de l'avancement des projets.

3-4- Dans ce cas, quelle est la procédure d'allocation des budgets ? les crédits sont-ils globalisés ?

Les allocations des budgets aux services territoriaux se font par délégation de crédits et ce suivant la programmation convenue au préalable entre lesdits services et les directions sectorielles après la négociation dans le cadre des projets d'entité. Le ministère de l'équipement et des Transports a adhéré au processus de globalisation des crédits en 2005. Celui-ci confère aux services territoriaux la possibilité de procéder à des virements de crédits entre les lignes d'un même paragraphe sans le recours au consentement de l'ordonnateur qui doit pour sa part solliciter l'accord du budget.

3-5- Comment arrivez-vous à déployer vos fonctionnaires entre le niveau central et le niveau territorial ?

Le M.E.T a développé un outil qui permet de dimensionner de manière optimale les effectifs de l'ensemble de ses entités. Et partant des résultats de ce dimensionnement et des réalités Ressources Humaines, le système de gestion Prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (SGPEEC), que le ministère a mis en place, permet d'élaborer les plans de redéploiement des fonctionnaires entre les différentes entités du Ministère, notamment entre le niveau central et le niveau territorial. Il est à noter cependant que la mise en œuvre des plans de redéploiement risque de se heurter aux contraintes sociales.

3-6- Le cas échéant, y a-t-il un système attractif de motivation des RH pour favoriser le redéploiement entre le niveau central et le niveau territorial.

Pour favoriser le redéploiement entre le niveau central et le niveau territorial, le système de motivation adopté au niveau du ministère repose essentiellement sur l'octroi d'un logement de fonction pour la plus part des responsables territoriaux. Aussi, l'expérience du personnel acquise durant l'exercice de leurs fonctions aux services territoriaux, constitue en elle-même un atout pour la promotion de la carrière professionnelle des concernés.



3-7- votre département dispose-t-il d'un plan sectoriel pour la restructuration de ses actions au niveau territorial ?

3-8- Quels sont les domaines où les services déconcentrés sont obligés de se référer à l'administration centrale ?

3-9- Vos services déconcentrés peuvent-ils procéder à des contractualisations avec les services déconcentrés des autres administrations se trouvant sur le même échelon territorial ?

3-10- Quelles sont les formes d'animation et de coordination locale entre les services déconcentrés (comité régional, observatoire...)?

3-11- Quels sont les outils de management que votre administration a déjà utilisé pour moderniser ses moyens d'action (Management par objectifs, contractualisation...)?

Oui le Ministère vient de terminer sa restructuration dans le cadre de la N.O.M. (Nouvelle Organisation du Ministère de l'Équipement et des Transports promulguée en 2008 et 2009).

Les services déconcentrés sont obligés de se référer à l'administration centrale dans toutes les actions, en dehors des projets validés, qui nécessitent l'engagement des moyens humains, matériels et budgétaires, tel que par exemple :

- la conclusion des conventions de partenariat pour la réalisation de programmes en cofinancement ou en assistances techniques.
- La finalisation et l'approbation du Plan d'Action et tout changement qui lui est opéré.

Oui, dans le cadre d'assistance technique ou de maîtrise d'œuvre ou maîtrise d'ouvrage délégué comme c'est le cas actuellement. La validation préalable des services centraux est toujours requise.

Parmi les instances d'animation et de coordination locales entre les services déconcentrés du Ministère, il y a des réunions de coordination régionales regroupant les DRET et DPET qui sont organisées au préalable à la tenue des réunions de coordinations sectorielles ou de la réunion annuelle des hauts cadres avec Monsieur le Ministre.

Ces réunions de coordination régionales permettent de définir :

- le contexte et les spécificités régionales
- les priorités stratégiques de la région
- les besoins d'appui mutualisés à demander au niveau central.

Parmi ces outils de management il y a lieu de citer la démarche managériale du Ministère et le dispositif de gouvernance associé :

**1 -La démarche managériale :** Mise en place par le MET depuis l'année 2006 est une démarche de progrès visant à asseoir les nouvelles méthodes de management public. Elle est basée sur la contractualisation des objectifs, la gestion de la performance et la reconnaissance du mérite.

La démarche managériale permet au manager de s'appuyer sur deux composantes essentielles : le projet d'entité et le processus managérial.

**a- Le projet d'entité** est un outil déclinant le plan stratégique du Ministère et destiné à piloter les projets stratégiques de la direction en question et à déterminer les sauts de performance internes souhaités par chaque Direction.

Au niveau des services déconcentrés, il constitue la déclinaison territoriale des orientations stratégiques du Ministère complété par des axes de progrès relatifs au fonctionnement quotidien de la direction en question, sur lesquels le directeur s'engage pour une durée de 3 ans.

**b- Le processus managérial** quant à lui se compose de quatre étapes qui représentent les activités du manager et lui permettent de mettre en œuvre et de concrétiser les objectifs stratégiques et les objectifs de progrès formalisés dans le projet d'entité, il s'agit de :

- La fixation des objectifs qui constituent le cap, la vision que tous les collaborateurs de l'entité doivent partager.
- L'animation des collaborateurs par la communication, l'écoute, la motivation et la coordination et ce à travers les réunions d'animation qui font le point

d'avancement et permettent d'analyser les écarts ;

- L'évaluation : il s'agit de faire le bilan à travers une réunion annuelle avec les collaborateurs et un entretien individuel d'évaluation ;
- La reconnaissance des efforts des collaborateurs par les félicitations, l'accord de plus d'autonomie, l'expression de la confiance ...etc

**2- Le dispositif de gouvernance** du Ministère assurant le déploiement de la démarche managériale, il est constitué des moments managériaux suivants:

**a- La Rencontre Annuelle des Hauts Responsables du Ministère (RAHR)** : est un moment managérial majeur du dispositif de gouvernance du Ministère qui a pour objectif de faire le bilan de l'année écoulée et de lancer un nouveau cycle managérial pour l'année à venir. Elle réunit les directeurs centraux et territoriaux ainsi que les chefs de divisions.

La participation à cette rencontre peut être élargie aux directeurs des établissements sous la tutelle du Ministère en fonction de la thématique soulevée.

**a-Le Séminaire de mise en cohérence des stratégies centrales et territoriales**, constitue un événement managérial et un moment de réflexion et d'échange sur le fonctionnement des entités centrales et territoriales, les ateliers organisés à cet égard, visent:

- Le partage et la convergence entre les directions centrales et territoriales sur les projets stratégiques du Ministère et la manière de les opérationnaliser sur le terrain.

-L'adoption d'un projet d'entité type simple et facilitant la consolidation régionale et centrale de l'action territoriale.

Le débat sur les mesures d'accompagnement à adresser aux directions territoriales pour soutenir leurs projets d'entités spécifiques.

**c-Les Comités de Direction** : Il s'agit de réunions présidées par M. le Ministre auxquels participent les directeurs centraux et qui sont consacrés au :

- Partage de l'information et la coordination.
- Prise de décisions sur les dossiers stratégiques préparés par les directions Centrales.
- La revue des actions de communication.
- La revue du plan d'actions du Comité de Direction.
- Agenda de Monsieur le Ministre.

**d-Les revues sectorielles** de validation et d'évaluation des projets d'entités des directions centrales : ces revues permettent de s'assurer de la bonne déclinaison de la stratégie du Ministère au niveau des projets d'entités des directions, ainsi que l'animation des Directeurs Centraux (fixation d'objectifs, suivi, évaluation, reconnaissance).

**e-Les revues territoriales** de validation et d'évaluation des projets d'entités, qui constituent une occasion idéale pour soulever, avec le secrétaire général et les directeurs centraux, les blocages et les problèmes rencontrés par les directeurs territoriaux, Elles comportent un échange sur la vision de l'évolution de la région, sur la place du ministère dans ce développement et sur le rôle attendu de la part des directeurs territoriaux.

**3-12-** Quels sont les mécanismes ou indicateurs de mesures de la performance pour comparer les résultats des services déconcentrés aux prévisions et permettre le cas échéant le réajustement des contrats programmes ?

Pour mesurer la performance et comparer les résultats des services déconcentrés aux prévisions et permettre le cas échéant le réajustement des contrats – programmes, il y a lieu de citer : le système d'aide au pilotage des projets d'entités (SAPPE) qui est un système d'information mis en ligne sur le site intranet du Ministère et qui permet de suivre en temps réel le déploiement de la démarche managériale dans l'ensemble des entités du Ministère (central/ territorial) et ce à travers :

**3-13-** l'inspection générale du Ministère se limite-t-elle à un rôle de contrôle ou assure-t-elle également des missions de conseil, d'assistance et d'expertise ?

- La construction en ligne et l'édition des projets d'Entités.
- La mise à jour des projets d'entités, des plans d'action et des tableaux de bord des différentes directions.
- La consultation et suivi des indicateurs par les directions centrales et le Top management du Ministère.

Placée sous l'autorité directe du Ministre, l'Inspection Générale a pour tâche d'effectuer des missions de recherche, d'enquête et d'inspection.

A cet effet, elle est chargée du Contrôle et de l'évaluation des Services du Ministère en vue de s'assurer de l'efficacité du Service Public, de la moralisation et de la transparence de la gestion.