



PROPOSITIONS POUR UNE MEILLEURE GOUVERNANCE DU SECTEUR ROUTIER MAROCAIN POUR LES DECENNIES FUTURES

Par **BEJRHIT MOHAMMED**

Ingénieur Génie Civil, MBA

Ancien haut fonctionnaire METLE
Expert judiciaire

BEJRHIT EXPERTISE & CONSULTING SERVICES
BECS-Rabat

PLAN DE LA PRESENTATION

- Un aperçu sur le concept de gouvernance
- Clarification des rôles des acteurs publics
- Réforme institutionnelle assignant les responsabilités
- Mise en place de financements pérennes et sécurisés
- Implication progressive des CL dans la gestion et la maintenance
- Plus forte implication du secteur privé
- Modernisation du management
- Introduction de la gestion du patrimoine routier (road asset management)
- Mesures complémentaires
- Quelle évolution institutionnelle pour la Direction des Routes?

1. DE LA GOUVERNANCE

La gouvernance **source de compétitivité et de performance économique.**

Ou

Engendrant des **coûts pour la collectivité.**

Charte de gouvernance des EEP	<i>Ancrer la culture de reddition des comptes</i>
	<i>Renforcer le climat de confiance avec les parties prenantes</i>
	<i>Attirer l'investissement national et étranger et faciliter l'accès aux capitaux</i>
	<i>Promouvoir les valeurs de transparence, d'information, et de communication;</i>
	<i>Améliorer la viabilité, la performance ainsi que la qualité du service</i>
	<i>Participer au développement d'un tissu économique compétitif</i>

Pour le secteur routier, la gouvernance s'intéresse à **comment** :

- ✓ *les décisions sont prises,*
- ✓ *les budgets et les plans sont préparés et structurés,*
- ✓ *les incitations sont-elles alignées*
- ✓ *les tâches sont réparties entre les politiciens et les technocrates*
- ✓ *la collaboration entre les parties prenantes (secteur privé et public, citoyens et organisations)*
- ✓ *les ressources humaines et financières sont mobilisées*

2. CLARIFICATION DES ROLES DU GOUVERNEMENT, DE L'ADMINISTRATION ROUTIERE ET DES AUTRES ACTEURS

Tous les rôles sont assurés au niveau de la DR

- ✓ *Politique (vision/mission)*
- ✓ *Planification stratégique*
- ✓ *Programmation*
- ✓ *Conception et réalisation*
- ✓ *Financement*
- ✓ *Régulation*
- ✓ *Gestion de patrimoine*
- ✓ *Contrôle, audit et évaluation*
- ✓ *Système d'information et de communication (bases de données/scan)*

La tendance mondiale:

- séparation fonctionnelle des rôles entre les différents acteurs
- mais aussi entre réseaux, et
- entre extension et conservation de patrimoine
- La décentralisation
- Des modes de gestion des acteurs publics s'approchant des pratiques privées
- Forte présence du privé à tous les stades des cycles de projets

2. CLARIFICATION DES ROLES DU GOUVERNEMENT, DE L'ADMINISTRATION ROUTIERE ET DES AUTRES ACTEURS

Acteurs	Rôles	Modes de gestion	Niveaux
Gouvernement/ autorité routière	<i>Définit les politiques-lois et règlements-régulation-financement-coordination entre tous les acteurs intervenant dans le secteur routier</i>	Gouvernement	National
L'administration routière	<i>Mise en œuvre des politiques-planification stratégique-allocation des ressources-participe à la régulation</i>	Central	National ou préférence régional
Le gestionnaire/ l'agence routière	<i>Programmation-réalisation des études et travaux-pilotage de la performance</i>	Large autonomie / voir mode de gestion privée	Central régional
Les fournisseurs de services/ unités de travaux	<i>Fourniture de service et exécution des travaux</i>	Déconcentré ou décentralisé. Mode de gestion pouvant être privé (PPP ou contrats de performance)	Local/Villes provinces
Unités dédiées (aménagement routiers)	<i>Objectifs spécifiques /défis techniques nécessitant une coordination étroite)</i>	Autonome	Régional ou local

3. REFORME INSTITUTIONNELLE ASSIGNANT LES RESPONSABILITES POUR LES DIFFERENTS RESEAUX

Beaucoup d'acteurs autour de l'activité routière :

l'Etat à travers la DR, l'Administration des Eaux et Forêts, le MAPM, l'INDH, la PN, les Régions, les provinces, les villes et les communes rurales.

Le dispositif institutionnel actuel dépassé

Revisiter l'ensemble des textes pour pouvoir clarifier le rôle de chaque acteur et attribuer les responsabilités de différents réseaux :

- *Attributions des acteurs(ministères, textes sur la décentralisation ou leurs décrets d'application)*
- *Classement*
- *Tableaux d'inventaires de patrimoine*
- *Transparence des budgets*
- *Autorité technique de référence*

4. MISE EN PLACE DE FINANCEMENTS PERENNES ET SECURISES POUR TOUS LES RESEAUX

Des défis aux modes de financements classiques basés sur les fonds publics

Pour l'Etat :

- augmenter les budgets pour le réseau routier à sa charge
- sécuriser les ressources financières à allouer à la conservation des patrimoines (dispositions institutionnelles)
- trouver d'autres alternatives aux modes de financement classiques (fonds d'infrastructures, taxer les produits de la valorisation foncière)
- attirer des capitaux internationaux (financement climat, fonds d'infrastructures internationaux, bailleurs de fonds classiques)
- améliorer la visibilité des ressources affectées au secteur routier par les autres intervenants
- organiser les démarches de partenariats avec les CL

Pour les CL dont les villes:

- trouver des ressources pérennes pour les réseaux qui sont ?/seront ? À leur charge
- meilleurs choix et sélection des projets
- interlocuteurs et services à organiser
- Budgets à afficher

Gérer autrement les ressources financières limitées affectées au réseau Etat en :

- ❑ **respectant la planification et la programmation.**
- ❑ évitant « les surprises en cours de route »
- ❑ en **utilisant les ressources financières du FSR exclusivement pour la maintenance et la mise à niveau.**
- ❑ financer les incidences routières nées de **l'accompagnement des autres projets d'investissement en dehors des budgets routiers**

4. MISE EN PLACE DE FINANCEMENTS PERENNES ET SECURISES POUR TOUS LES RESEAUX

Une contractualisation Etat-Administration routière

L'Etat s'engageant

- ❑ à fournir les ressources humaines et financières
- ❑ à mettre en place les ressources financières additionnelles pour tout investissement nouveau ***souhaité en cours de route.***
- ❑ Les ressources éventuelles pour faire face aux situations exceptionnelles
- ❑ Appuyer les réformes et mesures de progrès
- ❑ Financer les acquisitions foncières
- ❑ Allouer les parts de financement Etat dans les partenariats.

Et le gestionnaire du réseau Etat s'engageant à :

- ❑ mettre le **réseau routier** dans un **niveau de service donné (*indicateurs de performance*)** moyennant « ***rémunération*** » équivalente aux ressources financières nécessaires pour l'exploitation, l'entretien et la maintenance.
- ❑ A réaliser les investissements (*mise à niveau du réseau, extension, travaux nés des situations exceptionnelles*)
- ❑ **Atteindre les résultats à définir et une performance à convenir.**

5. IMPLICATION PROGRESSIVE DES CL DANS LA GESTION ET LA MAINTENANCE

Engouement pour l'**extension et les grands projets** routiers dominant.

L'implication des CL à travers:

- *la décentralisation progressive des réseaux à caractère local*
- **les partenariats planifiés dans le temps** (portée, meilleur choix de projets)
- *sans impact négatif sur l'acteur routier public*

Associer les partenaires dans les choix futurs en matière d'investissements routiers (élus, régions, acteurs économiques, ONG)

6. PLUS FORTE IMPLICATION DU SECTEUR PRIVE

L'implication des acteurs privés à tous stades des projets routiers (de la conception à l'exploitation)

-assistance technique et pilotage de projets : Associer l'ingénierie routière est une source de gains

Permettre aux consultants de capitaliser les expériences.

-Conception réalisation et variantes : oser pour laisser la possibilité ouverte à ces modes pour encourager la profession à se développer et à innover.

-Entretien et maintenance sous les contrats de performance :

Plusieurs journées et rencontres

Des recommandations intéressantes et faisables

Des cahiers de charges ont été préparés

Afficher une visibilité pour s'engager progressivement dans cette voie dans deux directions :

6. PLUS FORTE IMPLICATION DU SECTEUR PRIVE

le réseau le plus circulé

Contrats de performance (entretien et exploitation sur une durée de 5 à 7 ans avec ou sans maintenance/mise à niveau) pour intéresser les grandes entreprises

le réseau à volume de circulation réduite et routes locales :
intéresser des PME, des coopératives.

Association des consultants privés au pilotage des ces contrats

Les partenariats public privé PPP :

Des journées organisées

Cycles et Modules de formation en PPP

Beaucoup de formations à l'international

Oser lancer quelques expériences et cela est possible (*autoroutes futures, mise à niveau du réseau structurant*)

7. MODERNISATION DU MANAGEMENT

Stades de développement des réseaux routiers dans le monde (*naissance, extension, modernisation, maturité*),

Adoption progressive d'**approches de gestion en phase avec le niveau de développement de leurs réseaux**

Les principales tendances:

- **la décentralisation et la gouvernance locale des réseaux de proximité**
- **le recentrage des Etats sur la gestion de réseaux à fonction économique.**
- **adoption de modes de gestion s'approchant des pratiques privées**
- rôles de plus en plus marqués du secteur privé (concessions, contrats de performances)
- de moins en moins de gestion via des directions administratives classiques ou d'une manière centralisée.

L'outil de gestion du réseau routier marocain qu'est la DR, commence à connaître des limites liées :

- *au stade de développement du réseau routier marocain (début de la **phase adaptation et modernisation**).*
- *la lourdeur de la gestion administrative classique*
- *la rareté des RH*
- *les investissements lourds et la complexité des projets routiers initiés.*
- *nécessite de **passage d'une culture exclusivement technique à une culture managériale***
- *La nécessité de moderniser l'exploitation (comptage, surveillance du réseau, auscultation, contrôle de la surcharge, introduction des TIC) en recourant aux technologies de pointe.*

7. MODERNISATION DU MANAGEMENT

Accélérer les chantiers internes de la DR :

- ✓ L'étude organisationnelle, institutionnelle et de financement du secteur routier (éléments d'aide à la décision)
- ✓ L'étude SNIR pour identifier les investissements futurs (plan Routes 2035)
- ✓ La refonte des référentiels techniques
- ✓ Engagement dans la démarche iRAP pour réaliser des gains en matière de sécurité routière
- ✓ Introduction de systèmes intelligents de gestion de trafic, d'auscultation des ouvrages et de collecte des données.
- ✓ Responsabilisation des acteurs privés en matière de conception et de réalisation
- ✓ Présence dans les organisations routières internationales (AIPCR, AGEPAR)
- ✓ Meilleur choix des projets d'investissements (analyse coûts avantages)
- ✓ Revisiter le système d'attribution de la commande routière
- ✓ Généralisation de la contractualisation et de la gestion axée sur les résultats
- ✓ La déconcentration et le renforcement des capacités des services déconcentrés

7. MODERNISATION DU MANAGEMENT

La Gouvernance interne de la DR : revoir les moments managériaux de revue des activités routières (dialogue de gestion, pilotage, évaluation des résultats) en adoptant des instances de gouvernance multiples pour l'animation interne:

- ✓ *Revue trimestrielle des activités routières : Ministère/DR/DRETLE*
- ✓ *Réunion bi mensuelle DR/DRETLE*
- ✓ *CODIR hebdomadaire interne du service central*
- ✓ *CODIR mensuel dans chaque région regroupant DRETLE, les DPETLE et les services régionaux*
- ✓ *Réunion de coordination semestrielles classiques*
- ✓ *Reporting PMO*
- ✓ *Rencontres périodiques avec les partenaires routiers*
- ✓ *Publication d'indicateurs sur la performance*

7. MODERNISATION DU MANAGEMENT

Recherche et innovation routière :

Nécessité d'une vision et d'une stratégie dans ce domaine même avec le peu de moyens pouvant être mobilisés.

Le minimum serait :

- ✓ Réserver environ 5% du budget routier pour réaliser des opérations pilotes.
- ✓ Organiser la veille technologique
- ✓ Innover en matière de conception et de choix de technologies
- ✓ S'ouvrir davantage sur les universités les instituts de formation et les écoles d'ingénieurs
- ✓ Innover et oser l'introduction d'équipements de pointe
- ✓ Encourager les publications

8. INTRODUCTION DE L'ASSET MANAGEMENT(RAM) OU GESTION DU PATRIMOINE D'INFRASTRUCTURE

C'est la **gestion des actifs routiers** (*chaussées, ouvrages de franchissement, de confortement ou de soutènement, équipements routiers, systèmes RH, TIC*).

- Intègre les techniques de l'ingénierie routière, la finance et les pratiques managériales (gestion de type privé).
- Optimisation des investissements en situation de ressources financières limitées pour atteindre un niveau de service donné.
- Minimiser les coûts de l'ensemble du cycle de vie
- **Traitement convenable à l'ouvrage précis au bon moment pour atteindre le niveau de service souhaité.**

Une gestion plus intégrée de systèmes éclatés

<i>Chaussées (PMS)</i>	Ouvrages de franchissements (BMS)	Autres ouvrages et dépendances de la route
<i>Équipements</i>	<i>Systèmes d'informations (TIC)</i>	<i>Banque de données routières</i>

8. INTRODUCTION DE L'ASSET MANAGEMENT(RAM) OU GESTION DU PATRIMOINE D'INFRASTRUCTURE

Les recommandations ci après :

- **organiser des débats.**
- engagement et soutien de la hiérarchie
- **Démarches avec des bailleurs de fonds** (mobiliser l'expertise et bénéficier des expériences d'autres pays)
- **termes de références pour lancer une consultation internationale** (réseau autoroutier et réseau structurant)

9. MESURES COMPLEMENTAIRES

Mise en place d'un **observatoire indépendant** pour suivre l'évolution de l'activité routière

Évolution de l'approche pour monter des partenariats

Pour cela, il est proposé ce qui suit :

Pour les CL, tous les partenariats à conclure durant la première année d'exercice des conseils

Les partenariats pour des projets prioritaires (planification Etat ou CL).

*le rôle de **gouvernance des comités de suivi***

*Pour une **instance interministérielle de gouvernance des partenariats importants***

financement intégral par les partenaires pour les projets qui n'obéissent pas aux critères

Evaluation des plans, des programmes et des projets (Résultats et impacts pour la collectivité)

Meilleure gouvernance des grands projets d'investissements (investissement supérieur à un seuil à définir ou d'une certaine complexité).

L'objectif : **mise en place des meilleures pratiques de gestion.**

9. MESURES COMPLEMENTAIRES

Meilleure gouvernance des grands projets d'investissements

Domaines de compétences à toucher:

Alignement du projet avec la stratégie et la planification

Priorisation des projets d'investissement (évaluation financière de la VAN).

Partenariats et contractualisation

Conception respectueuse des principes de développement durable (*faisabilité financière, équité sociale, préservation de l'environnement*)

Estimation de coûts du cycle de vie du projet

Composition qualité de l'équipe projet/équipe pilotage

Application d'une reddition de comptes

Prise en compte de la gestion des risques

Communication entre toutes les parties prenantes (*internes et externes*)

Reporting régulier aux partenaires

Gestion des modifications significatives

Évaluation de la performance du projet (*portée, coût, échéancier*) à différents stades de sa vie

Évaluation des impacts et des résultats

Création d'une entité « pilotage des grands projets » avec un processus spécifique d'examen et d'approbation

9. MESURES COMPLEMENTAIRES

La Multimodalité :

Préoccupation à intégrer de manière constante pour envisager les investissements.
Au quotidien aussi s'agissant de l'exploitation de différents réseaux de transports.
Mettant en place des **instances de gouvernance de l'inter modalité** à tous les stades des cycles de vie
L'étude en cours sur la mobilité (SDMN 2035)

La ressource humaine première richesse de la DR

Chercher au moins à **stabiliser les RH dont dispose la DR**
Lui permettre **d'avoir le mot en matière de recrutement** de profils adéquats.
Renforcement de **l'investissement sur la FC** (culture technique et managériale)

9. MESURES COMPLEMENTAIRES

Les Concessions autoroutières:

Le suivi de la concession du réseau autoroutier n'est assuré par aucune entité.
Se préparer pour gérer les concessions futures.

Renforcement, appui et contractualisation avec les organisations professionnelles

- L'amélioration de la structure de l'entreprise et la modernisation de sa gestion
- La garantie de sa pérennité
- Limiter la fragmentation du tissu d'entreprises
- développement de la performance pour aller vers des gains de productivité
- renforcement du partenariat entre la DR et les entreprises (services, travaux et industrie) et leurs organisations professionnelles.
- amélioration de la visibilité du marché du BTP.
- Organisation de la sous-traitance.

10. QUELLE EVOLUTION INSTITUTIONNELLE POUR LA DR ?

Historique :

1973 Création de la DRCR

Avant 1983 ,services déconcentrés (*arrondissements des TP*) **exclusivement dédiés à l'activité routière.**

Par la suite, quelques ajustements mineurs ont été opérés pour la DR.

1983,unicité de la représentativité territoriale

Au fil des années, beaucoup d'autres attributions se sont greffées dans les services déconcentrés

En 2014

Discussions autour d'une évolution organisationnelle selon deux scénarios :

Un simple ajustement organisationnel

Direction Générale des Routes, en éclatant les rôles dans des directions relevant de cette DG.

10. QUELLE EVOLUTION INSTITUTIONNELLE POUR LA DR ?

**Direction
Générale des
Routes**

**Direction du
Développement
Routier**

**Direction de
l'Exploitation et de
l'Entretien routier**

**Direction de
l'Ingénierie et de la
Recherche Routière**

DGR : rôle de maîtrise d'ouvrage.

DDR : production de l'infrastructure

DEER: exploitation, entretien ,maintenance

**DIRR : matière grise et BDR (actuel
CNER,DAT et DOA)**

Le CNER et l'IFEER ont fait l'objet d'intérêt pour revoir leur attributions et organisation avant 2016 ,sans aboutissement

10. QUELLE EVOLUTION INSTITUTIONNELLE POUR LA DR ?

Une décentralisation administrative consistant en la création d'une Agence Routière :

Une variante du projet d'agence est celui d'une refonte de l'organisation de la CFR

VOLETS	EN CENTRAL		EN REGION	
MAITRISE D'OUVRAGE	Une direction fonctionnelle des Routes	Mission	Une direction régionale non opérationnelle des Routes	Maitrise d'ouvrage
		Vision		
		Stratégie		Planification régionale
		Planification		
		Ressources Financières		Participe à la programmation
		Régulation		
		Audit contrôle		Agit pour le compte de la DR
		Tutelle		
METIERS OU MAITRISE D'ŒUVRE	EN CENTRAL		EN REGION	
	Programmation			
	Budgets			
	Gestion financière de projets			
	Conception et réalisation/production de l'infrastructure			
	Normalisation et réglementation technique selon commande			
	Maintenance entretien et exploitation			
	BDR et scan du réseau et des ouvrages			
	Recherche routière			
	Assistance technique			

11. CONCLUSION

Disposer d'un réseau routier moderne et efficient est un défi grandissant à garantir par une gouvernance renouvelée.

Acteurs publics et privés invités à reprendre le chemin qui mène vers la transformation de la manière avec laquelle nous construisons, nous maintenons et nous exploitons et nous gérons nos routes .Des chantiers:

- ❑ *mise en place nouveaux modèles et instances de gouvernance,*
- ❑ *pousser en avant la déconcentration, et accompagner la décentralisation,*
- ❑ *modes de partenariats, et modes de réalisation et d'exploitation*
- ❑ *les structures et l'organisation,*
- ❑ *professionnalisme en matière de choix de projets et d'allocation de ressources.*
- ❑ *rationalisation de la mise en œuvre des projets*
- ❑ ***primauté de la maintenance et exploitation optimale des infrastructures existantes.***



11. CONCLUSION

À travers :
un large débat :

- ✓ *interne au METLE*
- ✓ *avec ses partenaires institutionnels*
- ✓ *associant toute la communauté routière*
- ✓ *avec ses partenaires à l'international*

Des études pour réunir les éléments d'éclairage des choix à opérer pour la transformation souhaitée

BONNE ROUTE POUR LE RESEAU ROUTIER MAROCAIN POUR LES ANNEES FUTURES



MERCI POUR VOTRE ATTENTION

Adresse mail : mbejrhith@gmail.com