SA MAJESTE LE ROI MOHAMMED VI

QUE DIEU L'ASSISTE

Rapport annuel de la Cour des comptes 2018

Faits saillants

Majesté,

J'ai l'insigne honneur de soumettre à **Votre Majesté**, conformément aux dispositions de l'article 148 de la constitution et de l'article 100 de la loi n° 62.99 formant code des juridictions financières, le rapport annuel de la Cour des comptes au titre de l'année 2018.

Ledit rapport, contient un aperçu détaillé des activités de la Cour des comptes et des Cours régionales des comptes ainsi que les synthèses de toutes les missions de contrôle effectuées par les différentes composantes des juridictions financières. Il est constitué de deux volumes ; le premier concerne les activités de la Cour des comptes, tandis que le deuxième, composé de 11 livres, concerne les travaux des Cours régionales des comptes.

Ainsi, le présent rapport dresse le résultat de l'exécution des missions programmées par la Cour des comptes et des Cours régionales des comptes, durant l'année 2018, et qui ont concerné les différentes attributions dévolues aux juridictions financières. Et ce, que ce soit les attributions juridictionnelles qui visent à s'assurer du respect des règles en vigueur et sanctionner tout manquement, le cas échéant, ou celles à caractère non-juridictionnel, à travers lesquelles, les contrôles effectués se focalisent sur l'efficience, l'efficacité et l'économie des opérations financières exécutées par les organismes publics, ainsi que sur la réalisation des objectifs escomptés des programmes et politiques publiques.

Par ailleurs, la programmation de cette année a été caractérisée, en plus de son respect du principe d'équilibre entre les différentes compétences dévolues aux juridictions financières, par l'augmentation du nombre des missions de contrôle effectuées qui a atteint 274 missions, contre 160 pendant les deux années précédentes, ainsi que par la diversité du domaine d'intervention des juridictions financières, englobant, ainsi, la plupart des secteurs publics vitaux. En parallèle, on a assisté à l'augmentation du nombre des missions d'évaluation transverse des programmes et politiques publiques, dont figure la mission relative aux objectifs du développement durable.

Aussi, durant l'année 2018, la Cour a pu maintenir la même cadence de réalisation des missions de partenariat avec les Cours régionales des comptes en vue de son renforcement. En effet, les Cours régionales des comptes procèdent, à ce titre, à la réalisation de missions de contrôle au niveau des organismes publics à caractère régional relevant des

compétences de la Cour des comptes. Le présent rapport annuel contient les résumés de 11 missions de contrôle effectuées dans ce cadre.

Pour ce qui est du bilan des travaux des juridictions financières, il est à noter que la Cour des comptes a effectué 50 missions de contrôle en matière de contrôle de la gestion des organismes publics et de l'évaluation des programmes publics. De même, les chambres de la Cour ont rendu 181 arrêts, en matière de vérification et jugement des comptes, ainsi que 15 arrêts en matière de discipline budgétaire et financière.

Quant aux principales réalisations des Cours régionales des comptes, on peut les résumer dans l'exécution de 224 missions de contrôle s'inscrivant dans le cadre du contrôle de la gestion au niveau de certaines collectivités territoriales et des établissements publics locaux, ainsi qu'au niveau de certaines sociétés de gestion déléguée. Ceci, en plus de l'émission de 1.963 jugements définitifs en matière de vérification et jugement des comptes, ainsi que 53 jugements en matière de discipline budgétaire et financière.

D'autre part, le ministère public près les juridictions financières a déféré 114 personnes mises en cause devant ces juridictions en matière de discipline budgétaire et financière. De même, le Procureur général du Roi près la Cour des comptes a saisi le Président du ministère public de huit (8) affaires concernant des faits de nature à justifier des sanctions pénales.

En outre, les juridictions financières ont poursuivi l'opération de réception des déclarations obligatoires du patrimoine. Ainsi, elles ont pu réceptionner, en 2018, 9.387 déclarations dont 8.461 au niveau des Cours régionales des comptes ; ce qui a ramené le nombre global des déclarations, reçues depuis 2010, à un total de 231.413 déclarations.

Aussi et à l'instar du rapport annuel de la Cour des comptes au titre des années 2016 et 2017, le présent rapport comprend une synthèse du rapport de la mission de la Cour sur l'exécution du budget de l'Etat pour l'année 2017, établi sur la base des informations préliminaires rendues par le ministère des finances. Il est à signaler, que la Cour réalise cette mission annuellement de manière régulière. Ainsi, le rapport relatif au budget de l'Etat pour l'année 2018 sera publié dans les semaines qui viennent.

Dans ce cadre, l'exécution de la loi de finances de l'année 2018 a connu l'enregistrement d'un déficit budgétaire atteignant 41.353 millions de dirhams, contre des prévisions de l'ordre de 33.274 millions de dirhams,

soit une différence de 8.079 millions de dirhams. Ceci, revient, essentiellement, à la croissance des dépenses globales (+2.777 millions de dirhams), et à la diminution du produit des recettes ordinaires (-2.891 millions de dirhams), ainsi qu'à la diminution du résultat net des comptes spéciaux du Trésor (- 2.411 millions de dirhams).

Par rapport au produit intérieur brut, le taux du déficit budgétaire a été de l'ordre de 3,7% enregistrant, ainsi, une croissance d'environ 0,2 points de pourcentage comparativement avec l'année 2017, et par conséquent, une inflexion de de sa tendance caractérisée, durant les années précédentes, par sa trajectoire baissière, puisqu'il avait passé de 6,8% en 2012 à 3,5% en 2017.

Par ailleurs, les finance de l'Etat rencontrent d'autres difficultés dont la plus saillante est la non maîtrise de la croissance des dettes du Trésor qui ont atteint, à fin 2018, un total d'environ 722,6 milliard de dirhams, soit un taux de croissance avoisinant 4,4% en comparaison avec l'année 2017. De plus, l'encours de la dette du Trésor a doublé plus de deux fois entre les années 2009 et 2018, enregistrant, de ce fait, une moyenne de croissance annuelle d'environ 8,6%.

Ainsi, et pour faire face à ces difficultés, il est nécessaire de mettre en place une bonne gouvernance au niveau de toutes les fonctions de l'Etat, à savoir la planification, la programmation, l'exécution, le contrôle, et l'évaluation des programmes et opérations effectués par les organismes publics.

Le présent document présente les observations les plus saillantes issues des missions de contrôle, relatives au contrôle de la gestion et d'évaluation des projets publics, insérées au rapport annuel de la Cour des comptes au titre de l'année 2018.

Principales observations enregistrées par la Cours des comptes en matière de contrôle de la gestion

Le rapport annuel de la Cour des comptes, au titre de l'année 2018, contient des synthèses concernant 50 missions de contrôle effectuées par les différentes chambres de la Cour des comptes en matière de contrôle de la gestion.

Dans ce cadre, le présent rapport de synthèse va exposer les observations les plus saillantes soulevées au niveau de ces missions.

Objectifs de développement durable

La Cour des comptes a réalisé un rapport thématique pour évaluer le niveau de préparation du Maroc à la mise en œuvre des objectifs de développement durable pour la période 2015-2030, qui ont été adoptés par l'Assemblée Générale des Nations Unis lors de sa soixante-dixième session tenue en date du 25 septembre 2015. Ce programme a mis en place, à l'horizon 2030, un cadre mondial de travail basé sur la mise en œuvre de 17 objectifs de développement durable (ODD). Le Maroc était parmi les pays qui ont adhéré à ce programme et se sont engagés à sa mise en œuvre.

A. Cadre général de mise en œuvre des objectifs de développement durable

1. Mesures prises pour la mise en œuvre du Programme

- **Une volonté clairement affichée pour la mise en œuvre du Programme 2030**

Le Maroc s'est clairement engagé en 2015 à mettre en œuvre le Programme 2030. Il a réitéré cet engagement au plus haut sommet de l'Etat, ainsi qu'à l'échelle du gouvernement, du parlement et des autres institutions. En outre, le Maroc dispose d'un cadre constitutionnel et législatif adéquat à la mise en œuvre de cet Agenda. Ceci se manifeste à travers plusieurs référentiels, dont les plus importants sont la Constitution, la loi-cadre portant charte nationale de l'environnement et du développement durable, le bilan du programme des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), ainsi que l'adoption de politiques sectorielles qui s'inscrivent dans une approche de développement durable.

➢ Absence d'un plan de communication ou d'une stratégie de mobilisation

Le programme 2030 repose sur une démarche participative associant plusieurs parties prenantes qui relèvent du gouvernement, des collectivités territoriales, du secteur privé et de la société civile. L'enjeu étant de renforcer les formes de synergie et de favoriser des partenariats multipartites capables de créer une croissance aussi bien inclusive que cohérente afin de réussir une mise en œuvre efficiente et efficace de ce programme. Dans ce cadre, la Cour a relevé l'absence d'un plan de communication ou d'une stratégie de mobilisation décrivant la manière de faire participer toutes les parties prenantes et la population marocaine à un large dialogue sur le Programme 2030. Elle a constaté, également, l'absence d'un leadership national et d'une structure de gouvernance avec des prérogatives clairement définis pour gérer l'action gouvernementale et coordonner une approche nationale avec les autres niveaux du gouvernement et la population au sujet du Programme 2030 et de la définition des priorités nationales.

➢ Faible rythme de convergence des stratégies en cours avec le Programme 2030

Le gouvernement dispose de plusieurs stratégies et programmes au niveau national et sectoriel. Par ailleurs, les actions prises en vue de faire converger ses stratégies et programmes vers le Programme 2030, selon les priorités et préférences nationales, restent faibles. C'est le cas, notamment, de la stratégie nationale de développement durable (SNDD) et des stratégies sectorielles des départements ministériels.

2. Revue des mesures prises pour la mise en œuvre des objectifs relatifs à la santé et à l'éducation

➢ Mesures significatives prises le Ministère de la santé pour la mise en œuvre des objectifs-santé sans être achevés

Le Programme 2030 considère la santé comme le fait de permettre à tous de vivre en bonne santé et de promouvoir le bien-être de tous à tout âge. Il admet aussi que la santé et ses déterminants influencent et sont influencés par d'autres objectifs et cibles qui font partie intégrante du développement durable.

Au niveau national, bien qu'il n'existe pas de plan national pour la mise en œuvre du Programme 2030, le ministère de la santé a initié un processus de contextualisation et d'appropriation des objectifs-santé, surtout l'ODD3. Mais, en l'absence d'une déclinaison effective des objectifs et des cibles sur le plan national, les efforts menés par le ministère de la santé se

sont arrêtés à ce niveau sans être achevés. Il est à noter aussi qu'aucune évaluation des besoins en financement n'a été effectuée.

➢ Mesures prises par le ministère de l'éducation nationale avec un impact limité

L'ODD4 vise à "assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie". Il se compose de sept (7) cibles et de trois (3) modalités de mise en œuvre ou de mesures d'accompagnement.

Suite aux recommandations du comité directeur "Education 2030" de l'UNESCO, le ministère de l'éducation nationale a pris l'initiative de mettre en place un comité national de coordination (CNC) de l'ODD4. Ce dernier a tenu plusieurs réunions, mais ses initiatives se heurtent au fait qu'il ne dispose pas de prérogatives en matière de pilotage et de suivi.

Au niveau de l'appropriation des objectifs, les actions menées par le ministère de l'éducation nationale restent à portée limitée. En effet, les actions de sensibilisation et d'appropriation ont été limitées aux réunions tenues par le CNC. Et elles ont concerné surtout le niveau central sans toucher les autres partenaires.

B. Système de collecte des données et de mesure des indicateurs ODD

➢ Système d'information statistique du HCP respectant les normes internationales de qualité

Sur le plan normatif et méthodologique, le HCP, en tant que noyau central du système statistique national, est en mesure d'évaluer les progrès réalisés pour la mise en œuvre des ODD. En effet, dans la base de données des bonnes pratiques des Nations Unies, il est indiqué que le système de production marocain de statistiques est compatible avec les principes de pertinence, d'impartialité et d'accès égal pour tous. De même, les textes législatifs et réglementaires régissant son fonctionnement sont mis à disposition du public.

Aussi, le HCP a pris plusieurs mesures destinées à préserver la confidentialité des données et des individus. A titre d'exemple, il a publié une charte d'utilisation de son système d'information qui définit les règles d'usage et de sécurité du système d'information que tout utilisateur s'engage à respecter. Il convient de préciser, également, qu'il a adhéré depuis 2005 à la norme spéciale de diffusion des données (NSDD) du FMI, et a développé des relations privilégiées d'échange et de coopération scientifiques et techniques avec les organismes onusiens, en l'occurrence le PNUD, l'UNFPA, l'UNICEF et la CEA.

➢ Efforts encore à déployer pour la couverture des indicateurs et des cibles ODD

La liste définitive des indicateurs ODD susceptible d'être produite par le système statistique national n'a pas encore été arrêtée. Seul un diagnostic préliminaire a été réalisé de manière séparée par certains acteurs du système.

Selon les données communiquées par le Haut-commissariat au plan lors de cette revue, le système statistique national est capable de produire 48% des indicateurs relatifs aux ODD, dont la moitié peut être produite par le HCP, et le reste par les autres composantes du système statistique national (départements ministériels, organismes semi publics, etc.).

La génération des autres indicateurs ODD non encore couverts par les statistiques disponibles, nécessitera la réalisation de nouvelles opérations statistiques et la révision des opérations statistiques à caractère aussi bien permanent que structurel notamment du HCP.

Bien que les différentes composantes du système statistique national soient conscientes de l'urgence du renforcement des capacités, de suivi de la conception des méthodologies et des approches des indicateurs présentant des difficultés, l'absence de mécanismes de coordination entrave ce processus.

➢ Absence de visibilité à propos de la détermination des valeurs de références

La résolution des Nations Unies relative aux ODD a insisté sur l'établissement des données de référence nationales et mondiales, afin que les progrès accomplis soient mesurés plus précisément, surtout pour ce qui est des cibles qui ne sont pas assorties d'objectifs numériques clairs.

Dans ce cadre, les investigations effectuées, auprès des départements ministériels concernées et du HCP, ont révélé l'absence d'un diagnostic même préliminaire relatif aux données de références disponibles. En effet, mis à part le ministère de la santé qui a lancé des opérations de collecte de données (enquêtes) pour la définition des valeurs de référence pour certains indicateurs de suivi des ODD, les autres départements n'ont pas de visibilité quant aux actions à entreprendre pour l'établissement de cette liste de données de référence.

➢ Obligation de mettre en place un dispositif de suivi et de reporting

Le choix des départements ou de l'instance chargée d'assurer le suivi et le reporting, aussi bien pour l'ensemble des objectifs de développement durable, que pour chaque objectif n'a pas encore eu lieu. En revanche, le nouveau décret sur la réorganisation du HCP a attribué à la direction de la

planification la compétence d'établir les rapports sur les objectifs de développement durable. Toutefois, aucune mention explicite n'a été faite sur la mission de suivi et du reporting.

Par ailleurs, la Cour des comptes a constaté que la question du suivi et du reporting est sujet de discordance entre les différents départements notamment le secrétariat d'État au développement durable qui assure la présidence du comité de pilotage pour le suivi et l'accompagnement relevant du comité stratégique de développement durable, le HCP, le ministère des affaires étrangères et de la coopération et le ministère délégué chargé des affaires générales et de la gouvernance.

Exécution du budget de l'Etat pour l'année 2017

En vertu des dispositions de l'article 147 de la Constitution, la Cour des comptes est chargée d'assurer le contrôle supérieur de l'exécution de la loi de finances. A ce titre, l'exécution du budget de l'Etat en 2017 a soulevé les principaux constats suivants :

➢ Une amélioration du déficit accompagnée d'une progression continue de la dette

L'exécution du budget de l'Etat au titre de l'année 2017 s'est soldée par un déficit de 37.843 MDH. Par rapport à 2016, le déficit budgétaire a poursuivi sa trajectoire d'amélioration, entamée depuis 2012, avec une baisse de 6.053 MDH, soit 13,87%. Cette amélioration est due à une évolution favorable de 56,1% du solde ordinaire qui s'est établi à 24.125 MDH, contre 15.545 MDH à fin 2016. Elle s'explique par une augmentation des recettes ordinaires (+11.464 MDH) plus importante que celle des dépenses globales (+6.021 MDH).

La dette du Trésor a, quant à elle, poursuivi sa trajectoire haussière avec un volume additionnel de 34.860 MDH, soit un accroissement de 5,3% par rapport à 2016. Cette progression continue du volume de la dette du Trésor a été atténuée, en 2017, par une augmentation significative du PIB de 4,9% par rapport à 2016. Ainsi, le ratio de la dette du trésor par rapport au PIB a connu une légère hausse, passant de 64,9% en 2016 à 65,1% en 2017.

Néanmoins, la charge de la dette a continué de régresser depuis le pic enregistré en 2013. Ainsi, en 2017, elle s'est établie à 127.871 MDH en diminution de 1.105 MDH par rapport à 2016 ayant enregistré une charge de 128.976 MDH.

Ce niveau d'endettement du Trésor n'intègre pas les créances de l'Etat envers les EEP et les autres entreprises du secteur privé en matière de la TVA et de l'IS. En effet, malgré les efforts entrepris par le gouvernement, ces dernières années, pour apurer ces créances, les dettes de l'Etat vis-à-vis des EEP et du secteur privé s'élèvent à 51.800 MDH, dont 32.200 MDH au titre du crédit de TVA des EEP.

De même, la dette des EEP a continué de progresser avec un rythme plus important que celui de la dette du Trésor. Elle a atteint 277.755 MDH à fin 2017 contre de 261.233 MDH en 2016, soit un encours additionnel de 16.522 MDH et un accroissement de 6,4%. La dette en devises, quant à elle, ayant totalisé 178.300 MDH, soit 16,7% du PIB, représente 53,9% de l'endettement public extérieur.

En conclusion, la situation de la dette montre globalement une continuité dans l'accroissement de l'endettement du Trésor et celui des EEP. Par ailleurs, le coût de la dette a continué de profiter des conditions favorables des dernières années que traduit la légère diminution des charges de la dette.

➢ Progression des recettes ordinaires avec une forte concentration sur certains types d'impôts

En 2017, les recettes ordinaires du budget général se sont élevées à 229.886 MDH, en progression de 5,2% par rapport à 2016. Cette progression s'explique principalement par l'évolution des recettes fiscales nettes qui sont passées de 188.958 MDH à 200.535 MDH, alors que les recettes non fiscales réalisées sont restées quasi-stables en s'établissant à 25.809 MDH contre 25.896 MDH.

En effet, l'augmentation des recettes fiscales est due principalement à la progression des recettes collectées au titre de l'impôt sur les sociétés ayant rapporté un surplus de 7.009 MDH par rapport à 2016, grâce aux résultats des entreprises du secteur financier, des sociétés pétrolières, de l'agence nationale de la conservation foncière, des cimenteries, des sucreries et des sociétés de télécommunications. Ainsi que de celle de la TVA ayant enregistré une amélioration de 4.037 MMDH en raison de l'augmentation de la consommation des ménages.

Néanmoins, les recettes fiscales provenant de certains impôts présentent un risque de pérennité en raison de leur concentration sur un nombre restreint de contribuables. C'est le cas, notamment, de l'impôt sur les sociétés qui présente un des taux de concentration les plus élevés. En effet, en 2017, la moitié du produit de l'IS a été payée par seulement 74 contribuables, soit moins de 2‰ des assujettis à cet impôt. De même, 75% du produit de ce même impôt a été payé par seulement 654 contribuables et 80% par 1.069, alors que le nombre d'entités soumises à l'IS, ayant au

moins déposé une déclaration pendant les quatre dernières années, est de 338.779.

➢ Augmentation des dépenses globales contre un niveau d'exécution modeste des dépenses d'investissement

En 2017, les dépenses globales, hors amortissement de la dette à moyen et long terme, se sont établies à 272.640 MDH, dépassant les recettes ordinaires de 42.754 MDH, soit 18,6%. Elles se composent à hauteur de 38,4% de dépenses du personnel, 24,5% de dépenses d'investissement, 21,6% de dépenses en biens et services, 9,9% des intérêts de la dette publique et 5,6% de dépenses de compensation.

Par rapport à 2016, les dépenses globales ont augmenté de 6.021 MDH, soit 2,3%. Cette augmentation est imputable essentiellement aux dépenses d'investissement (+3.228 MDH), ainsi qu'aux dépenses de "Matériel et Dépenses Diverses" (+1.841 MDH), et aux dépenses de compensation (+1.233 MDH) et aux charges d'intérêts (+142 MDH), alors que les dépenses de personnel ont baissé de 261 MDH.

De ce fait, les dépenses du personnel demeurent le premier poste de dépenses budgétaires, en 2017, avec 104.598 MDH, soit une baisse de -0,2% par rapport à 2016. Néanmoins, ce montant ne reflète pas la réalité du poids de ces dépenses. En effet, en prenant en considération les cotisations patronales de l'Etat employeur, la part des dépenses du personnel dans les subventions de fonctionnement aux établissements publics administratifs dépendant du budget général de l'Etat et les dépenses du personnel imputés sur certains comptes spéciaux du Trésor, les dépenses du personnel réellement supportées par l'Etat en 2017 dépasseraient les 136.392 MDH, soit une légère progression de 1% par rapport à 2016.

Par conséquent, la masse salariale retraitée par rapport au PIB s'est établie à 12,83% en baisse de 0,5% par rapport à 2016. Néanmoins, cette réduction ne résulte pas d'un effort particulier pour la maîtrise budgétaire de ce type de dépense, mais de la croissance du PIB enregistrée durant cette année.

L'augmentation des dépenses de la compensation est imputable principalement à la hausse de la subvention au gaz butane qui est passée de 6.716 MDH en 2016 à 9.910 MDH en 2017, soit plus 47,5%. En revanche, l'appui à l'ONEE a diminué de 1.500 MDH.

En 2017, le niveau d'exécution des dépenses d'investissement reste modeste. En effet, même s'il affiche des taux d'émission et de réalisation respectivement de 83% et 79%, Néanmoins, ces derniers sont substantiellement dopés par l'importance des transferts des budgets des ministères et du chapitre des charges communes (investissement) vers les

comptes spéciaux du Trésor et les EEP. En effet, en neutralisant l'impact de ces transferts, les taux d'émission et de réalisation se réduisent considérablement passant respectivement à 55% et 59%.

➢ Persistance des comptes d'affectation spéciale à accumuler des soldes reportés considérables

Rapportées aux recettes et aux dépenses ordinaires du budget général, les recettes et les dépenses des comptes spéciaux du Trésor ont représenté en 2017 respectivement 33,9% et 25,9%. Les recettes des comptes spéciaux du Trésor se sont, ainsi, établies à 77.871 MDH et les dépenses à 70.672 MDH.

Certains comptes d'affectation spéciale sont dotés de recettes dont les montants dépassent significativement ceux de leurs dépenses. Cette situation reflète une carence dans le processus d'allocation des ressources. Cet excès de recettes sur les dépenses conduit à l'accumulation de soldes créditeurs importants. Ainsi, au titre de la gestion de l'année 2017, les comptes d'affectation spéciale ont dégagé un solde excédentaire de 12.823 MDH, contre une prévision de 8.237 MDH, soit un écart de 56%.

De ce fait, le solde cumulé des comptes spéciaux du Trésor a poursuivi sa tendance haussière, en atteignant à fin 2017 un montant total de 130.835 MDH, en augmentation de 6,6% par rapport à 2016.

Caisse de dépôt et de gestion

La Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, créé en vertu du Dahir n°1.59.074 du 10 février 1959. Elle est chargée de centraliser et gérer les fonds d'épargne qui, de par leur nature, requièrent une protection spéciale.

En matière de gouvernance, malgré les mutations profondes et la diversification de ses domaines d'intervention et leur extension à des activités concurrentielles et l'augmentation du nombre de filiales et participations, la gouvernance de la CDG n'a pas évoluée dans la mesure où elle n'est pas encore dotée d'un conseil d'administration dûment constitué et siégeant en véritable organe de décision, d'administration et de contrôle du groupe.

En matière de stratégie, la vision du groupe CDG a changé au fil des années avec le passage d'un organisme collecteur de l'épargne et investisseur en bons du Trésor à un opérateur actif qui investit dans des activités plus risquées et dans des domaines tels que les zones industrielles, les zones Offshore, etc.

En matière d'investissement des ressources, malgré la particularité de ses ressources, la CDG investit dans différentes catégories d'actifs (actions cotées et non cotées, obligations, actifs fonciers et immobiliers, prêts et avances aux filiales et participations, etc.), en l'absence d'une allocation appropriée de ses ressources optimisant le rapport risque/ rendement. Par conséquent, ses choix ont abouti à une situation déséquilibrée de la structure de ses actifs en faveur des "actions" et "avances et prêts", caractérisés par des risques plus élevés que ceux liés à l'investissement en "obligataire". Cette politique a amené la CDG à consommer de façon accélérée ses fonds propres économiques censés couvrir en permanence les risques qu'elle encourt.

Aussi, au niveau national, l'investissement patine de certaines insuffisances, notamment, de ce qui suit :

- Prises de participation et création de filiales non systématiquement autorisées ;
- Absence de règles formalisées encadrant la gestion du portefeuille "participations directes" ;
- Concentration de l'effort d'investissement sur un nombre limité de filiales et participations ;
- Rendement du portefeuille en baisse ;
- Situation dégradée de certaines participations.

Par ailleurs, l'investissement au niveau international a souffert de quelques insuffisances notamment :

- Absence de vision stratégique ;
- Remontées de dividendes à la maison mère faibles et non régulières ;
- Dépréciation durable des participations à l'international ;
- Situation financière alourdie par le poids des charges d'intérêts ;
- Situation nette dégradée suite aux pertes cumulées ;
- Cessions à perte de certaines participations.

En matière de création de filiale, l'évolution accélérée des investissements s'est traduite par une multiplication des filiales et participations dont le nombre est passé de 80 en 2007 à 143 en 2017. Toutefois, cette action de diversification des activités et de filialisation n'a pas été suffisamment maitrisée.

Les exemples en sont les activités suivantes :

- **Banque, finances et assurances** : la position de la CDG dans cette activité ne découle pas souvent d'une vision et ambition stratégiques volontaristes. En effet, la CDG s'est trouvée dans certaines activités soit, en raison du rôle historique qu'elle a joué dans le secteur financier à l'occasion des différentes étapes de développement du pays, soit, à cause de sa contribution à la redynamisation et la restructuration de certaines institutions (CIH, Sofac, Finéa, Maroc Leasing et BNDE) dans lesquelles elle a joué un rôle important dans leur redressement à travers son implication en tant qu'actionnaire de référence ;

- **Développement territorial et aménagement urbain** : les résultats réalisés dans ce secteur sont mitigés. Il s'agit principalement du secteur "bois", des sociétés de développement local, tourisme et logement économique et social.

Société Medz

La société MEDZ, filiale du groupe Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG), est une société anonyme à directoire et à conseil de surveillance. Elle a pour principale mission l'aménagement, le développement, la commercialisation et la gestion des zones d'activités économiques (ZAE) dans le domaine de l'industrie, le tourisme et l'offshoring.

Le portefeuille de MEDZ se compose de 17 filiales et participations dont quatre sont staffées. Chaque filiale ou participation se charge de porter un ou plusieurs projets relatifs aux ZAE.

A ce titre, le contrôle de la gestion de cette société a permis de soulever les principaux constats suivants :

A. Stratégie, business model et situation financière

Depuis sa création, le business model de MEDZ n'a cessé d'évoluer. Ce business model vise à faire un équilibre entre l'intérêt général et la rentabilité économique et financière.

Par ailleurs, l'examen de ce business model a révélé son essoufflement et est devenu non adapté à certaines activités notamment l'offshoring. En effet, la situation financière de MEDZ s'est fragilisée à cause de certains facteurs, notamment, ceux en relation avec le rendement modeste des investissements et le financement d'une partie des investissements par des dettes à court terme.

B. Zones d'activités industrielles

MEDZ a adopté une logique d'accompagnement des pouvoirs publics dans l'opérationnalisation des plans et des programmes nationaux et régionaux d'aménagement et de développement des zones industrielles (P2I).

Dans ce cadre, MEDZ a aménagé 13 plateformes industrielles intégrées (P2I), avec un coût global prévisionnel de 5,77 MMDH, hors coût d'aménagement des zones de Gueznaya et la technopole de Rabat. À ce niveau, il a été constaté ce qui suit :

➢ Insuffisances en matière de conception des zones d'activités industrielles

L'examen des projets réalisés par MEDZ a permis de relever la non réalisation des études de marché pour le cas des projets "AFZI", "Midparc", "P2I" d'Ait Kamra, "P2I" de Boujdour et le parc de Selouane. Aussi, il a été relevé l'absence de l'étude de positionnement des projets "Haliopolis" et agropole d'agadir, ainsi que l'absence du protocole d'accord relatif aux projets d'Ait kamra, Boujdour et "Haliopolis".

➢ Difficultés de commercialisation des P2I

L'examen de cet aspect a permis de relever un retard dans la réalisation du chiffre d'affaires prévu entre 2015 et 2017, ainsi qu'un faible taux de valorisation des superficies vendues puisque ce taux n'a pas pu dépasser 41%, ceci, en plus de l'allongement des délais d'instruction des dossiers des clients qui varient entre quatre à sept mois.

➢ Continuation de prise en charge par la société des dépenses des zones d'activités industrielles

La gestion des zones d'activités industrielles relève de la responsabilité de la société MEDZ sourcing, filiale de MEDZ. Ainsi, en l'absence de l'engagement des industriels à la contribution aux charges de la gestion de ces zones, MEDZ les prend en charge dans son budget afin de maintenir ces zones en bon état.

De ce fait, de 2014 à 2017, le montant des dépenses de gestion des zones libres s'est élevé à 26,4 MDH, ce qui a alourdi davantage sa trésorerie.

C. Zones d'activités offshoring

Dans ce cadre, il a été constaté ce qui suit :

➢ Engagement de la société à réaliser dans des investissements dépassant sa capacité financière

Depuis 2006, et dans le cadre d'un partenariat public-public avec l'Etat, MEDZ s'est engagée à développer quatre parcs offshoring, d'une superficie de 602.000 m^2, dans quatre villes, à savoir Casablanca, Rabat,

Fès et Oujda. A cet effet, à fin 2017, MEDZ a valorisé la moitié des superficies prévues dans les conventions d'investissement.

Ainsi, le choix des autorités publiques de MEDZ, comme société accompagnante pour la mise en œuvre de la stratégie d'offshoring, a poussé la société à s'engager à réaliser des projets dépassant sa capacité financière, ce qui a fragilisé sa situation financière. A ce titre, il est à signaler que MEDZ, en 2006, a investi un montant équivalent à 3,6 MMDH, d'autant plus que l'accélération des investissements et les retards de commercialisation se sont traduit par une détérioration de la rentabilité et de la trésorerie.

- **Absence d'études préalables à la réalisation des projets**

Dans le cadre du partenariat avec l'Etat, et conformément aux dispositions des cahiers de charges relatifs aux zones offshoring, la société MEDZ s'est engagée à réaliser les études préalables relatives au marché et au positionnement, ainsi que celles relatives aux volets techniques et financières. Néanmoins, la société n'a pas pu, à ce titre, respecter son engagement.

Par ailleurs, le choix du lieu d'implantation de l'ensemble des zones offshoring n'a pas été justifié par des études de faisabilité. Ce qui présente, généralement, un risque concernant l'attractivité des entreprises et des investissements par ces zones (exemples de Fès-shore, et Oujda-shore).

- **Non atteinte des objectifs de construction des parcs offshores**

A fin 2017, le taux général de réalisation des projets de construction des parcs offshores n'a pas pu dépasser 46%. Tandis que le taux de réalisation le plus élevé demeure, à ce niveau, de 81%, il a été enregistré à Casablanca Near shore (CNS). Par ailleurs, un dépassement de délais contractuels d'exécution a été relevé.

En outre, jusqu'à fin 2017, plusieurs parcelles ont été aménagées, mais qui sont restées des terrains nus non construits et non valorisés. Ce qui va à l'encontre des engagements de MEDZ avec l'Etat.

- **Retard dans la réalisation et non atteinte des objectifs de développement des parcs offshoring**

Jusqu'à fin 2017, un retard a été constaté dans la réalisation des projets CNS, Technopolis de Rabat (TRS) et Fès-shore. Aussi, aucun projet offshoring lancé par MEDZ n'a été achevé dans les délais contractuels fixés à 72 mois, à compter de la date de lancement des travaux. En fait, le retard a atteint 72 mois pour le projet CNS, 60 mois pour le projet TRS, et 48 mois pour celui de Fès-shore.

➢ Création insuffisamment justifiée d'une zone franche au sein de Technopolis Rabat

Le parc TRS, destinée à une zone offshore relative aux TIC à haute valeur ajoutée, à la formation et la recherche et le développement, a vu l'installation d'activités tertiaires et des zones franches. Par conséquent, la vocation de la zone a substantiellement changé en autorisant des activités industrielles sans relation avec la vocation initiale, alors que MEDZ a aménagé pas loin de ce site (moins de 30 KM), la P2I "AFZ" à Kénitra qui comprend une zone libre et une zone franche d'une superficie globale de 345 ha.

➢ Multiplicité des intervenants et insuffisance des procédures

A côté de MEDZ et ses filiales, d'autres partenaires de MEDZ interviennent dans le processus de promotion des espaces offshoring, notamment le comité technique d'offshoring, le Ministère chargé de l'industrie et l'ex AMDI. Cependant, cette intervention se fait en l'absence d'une procédure formelle retraçant le rôle et les responsabilités de chaque partie. Ce qui pose un problème de coordination.

➢ Non développement des filières à fort potentiel

Afin 2017, les parcs offshoring de MEDZ ont accueilli 107 entreprises spécialisées, principalement, dans trois domaines d'activités : l'information technologie outsourcing (ITO) (48%), les centres d'appel CRM (18%) et le business process outsourcing (BPO) (15%).

Par ailleurs, bien que les filières Knowledge Process Outsourcing (KPO) et Engineering Service Outsourcing (ESO) soient à fort potentiel au niveau international, néanmoins, elles ne sont pas suffisamment développées dans les parcs offshoring de MEDZ. En effet, la filière ESO ne représente que 8%, alors que la filière KPO est absente.

➢ Difficultés de commercialisation des espaces offshoring

La commercialisation des espaces offshoring dans les parcs MEDZ a connu une croissance moyenne de 14% durant la période 2009-2016 qui a connu deux niveaux de croissance : le premier (2009-2012) avec une croissance moyenne de 25%, et le second (2013-2016) avec une croissance moyenne de 5%.

Par ailleurs, il est à signaler que la demande en location enregistre une baisse en s'éloignant de Casablanca et Rabat vers Fès et Oujda. De ce fait, les parties construites des parcs de Fès-Shore et Oujda-Shore sont restées complètement non occupées plusieurs années après leur livraison et mise en exploitation.

➢ Chiffre d'affaires concentré au niveau du parc CNS

Entre 2013 et 2017, le taux de croissance annuel moyen (TCAM) du chiffre d'affaires locatif cumulé a atteint 7,65%, avec une augmentation annuelle moyenne de 24 MDH. Ce chiffre reflète la situation de stagnation de commercialisation des espaces offshoring hors Casablanca. En effet, le chiffre d'affaires offshoring est concentré au niveau du parc CNS qui a réalisé 253 MDH en 2017, soit environ 80 % de celui annuel.

➢ Non atteinte des objectifs relatifs à l'impact socio-économique des parcs offshoring

En 2015, le secteur de l'offshoring a réalisé un chiffre d'affaires de 8 MMDH contre 7,21 MMDH en 2013, et a généré une hausse importante des emplois créés qui ont atteint 70.000 postes d'emplois. Et en 2016, le secteur a réalisé une croissance de plus de 6%. Toutefois, les résultats réalisés de la stratégie offshoring demeurent en deçà des objectifs arrêtés par l'Etat, que ce soit au niveau des emplois créés, ou des recettes dues des exportations du secteur.

En outre, jusqu'à fin 2017, MEDZ a investi 3,6 MMDH dans l'aménagement et la construction des zones offshoring en partenariat avec les autorités publiques. Sachant que l'objectif escompté est l'investissement d'un montant de 6,1 MMDH.

Par ailleurs, les parcs offshoring de MEDZ accueillent 107 entreprises, comptent plus de 32.000 emplois directs et génèrent près de 45% de chiffre d'affaires du secteur de l'offshoring.

D'autre part, MEDZ s'est engagée à réaliser une étude d'impacts socio-économique, territorial et environnemental de ses parcs industriels et offshoring, qui va être mise à jour de façon systématique.

D. Zones d'activités touristiques

A fin 2017, MEDZ a initié et réalisé une dizaine de zones d'activités touristiques (ZAT) d'un coût atteignant 2 MMDH. La décision de s'engager dans ces projets, reste du ressort du groupe CDG, et ce dans le cadre soit de la vision touristique 2010 initiée en 2001, soit dans le cadre des plans de développement touristiques régionaux (PDTR) initiés par les collectivités territoriales. A ce titre, il a été relevé les observations suivantes :

➢ Lancement de certaines zones ne répondant pas à la demande

Pour le développement d'une zone touristique, MEDZ se charge de la réalisation. Tandis que les choix préalables tels que la vocation, le dimensionnement de la zone, l'emplacement, etc., sont arrêtés

généralement dans le cadre d'une vision stratégique du gouvernement ou des PDTR initiés par les collectivités territoriales concernées. Ainsi, dans certaines ZAT, il est relevé que les ventes des lots aménagés n'étaient pas réalisées selon les prévisions. Ceci a poussé MEDZ à redimensionner certaines zones et même revoir la vocation de certains lots.

- **Retard de transfert des équipements de certaines zones aménagées aux collectivités territoriales**

Après réception provisoire des travaux, MEDZ procède au transfert à la collectivité territoriale concernée des dossiers relatifs aux ouvrages exécutés. Après une année, la réception définitive est prononcée. Toutefois, aucune zone aménagée n'a encore fait l'objet de réception définitive.

- **Délais d'aménagement relativement longs**

L'examen des réalisations a permis de relever des insuffisances en matière des études initiales de lancement du projet Oued Fès. Ce dernier a connu des difficultés dans la mesure où les délais de réalisation sont relativement longs.

- **Difficultés de commercialisation de certaines zones**

L'examen de la commercialisation de certaines ZAT, notamment ceux d'Oued Fès, a permis de relever un faible taux de commercialisation ne dépassant pas 22% à fin 2016, ainsi que le retard de lancement de la commercialisation qui a débuté à partir du deuxième semestre de 2016, alors que la zone a été aménagée en juin 2010.

- **Difficultés de valorisation de certaines zones**

L'examen de cet aspect a permis de relever un retard de mise en place, par les collectivités territoriales, des conditions adéquates pour l'exploitation de certaines zones aménagées, tels que l'alimentation en électricité, la collecte des ordures, etc. Par conséquent, MEDZ se voit dans l'obligation de le faire par ses propres moyens. Ce retard de valorisation a eu comme conséquence la dégradation des équipements et espaces verts réalisés (exemple de la zone annakhil à Marrakech).

Société "Fipar-Holding"

La Holding Financière de Participations et d'Investissements dénommée « Fipar-Holding » est une société anonyme à conseil d'administration créée le 10 juin 1989 par l'ex-BNDE et rachetée par la CDG en 2003. Son capital social est de 2.820 MDH.

Elle a pour mission la constitution de portefeuilles de participations minoritaires, à caractère stratégique et de taille significative, avec une logique de rentabilité à moyen et long termes.

Ainsi, la mission du contrôle de la gestion effectuée par la cour des comptes au sein de la société Fipar-Holding a fait ressortir les observations et les recommandations relatives aux axes suivants :

- **Non définition d'une structure cible du portefeuille en titres cotés et non cotés**

La stratégie d'investissement adoptée par Fipar-Holding en novembre 2010 n'a pas précisé les modalités de fixation dans le portefeuille des parts des titres cotés et non cotés.

- **Non formalisation du processus de prospection**

Malgré le fait que le manuel des procédures ait décrit le processus de prospection, cet outil n'est pas toujours utilisé. A cet effet, il a été relevé que cette phase de prospection essentielle à la prise de décision n'est pas formalisée.

- **Non-respect du processus de prise de décision en matière d'investissement**

La non-tenue des comités d'investissement pour la période 2006-2011 et l'absence des PV de certaines de ses réunions n'a pas permis d'apprécier les éléments du business plan et de valorisation proposée durant cette période.

- **Insuffisance des éléments relatifs aux modalités de réalisation et de financement des investissements dans les travaux du comité d'investissement**

Les acquisitions ayant reçu l'accord du comité n'ont pas été étayées par des éléments relatifs au mode de financement de ces investissements.

- **Absence de stratégie formalisée de désinvestissement**

La stratégie d'investissement de 2010 ne prévoit pas de mécanismes de sortie bien que celle de 2006 ait précisé les différentes options / stratégies de sortie.

- **Non soumission des conventions conclues à l'autorisation préalable du conseil d'administration**

Les conventions conclues entre la CDG et sa filiale Fipar-Holding, durant la période 2004-2014, n'ont pas été soumises à une autorisation préalable du conseil administratif, et ce, conformément aux dispositions de l'article 56 de la loi n°17.95 relative aux sociétés anonymes.

➢ Non-respect des critères d'investissement prévus par la stratégie d'investissement

Fipar-Holding a investi pendant la période 2010-2016 dans certaines lignes de participations qui ont dépassé largement le maximum de 20% de l'actif net réévalué.

Aussi, il a été constaté que le secteur de l'industrie représente en moyenne 55% de l'actif net réévalué de la société pour la période 2010-2013, dépassant ainsi les 30% comme seuil fixé par la stratégie d'investissement.

➢ Structure du portefeuille dominée par des participations en stade de développement

Il a été constaté que Fipar-Holding a tendance à privilégier les structures en phase de développement et l'investissement dans des entreprises en création.

➢ Tassement du rendement du portefeuille

L'engagement de Fipar dans des projets structurants et lourds, ne pouvant dégager des dividendes dans le court et moyen termes, a fait que le rendement restait faible et ne dépassait pas en moyenne 4,25%.

➢ Concentration des investissements dans les secteurs de l'industrie, des télécommunications et de l'infrastructure

Fipar-Holding n'a pas respecté les engagements de diversification sectorielle inscrits dans sa stratégie d'investissement en procédant à la réalisation de 93% de ses investissements prévus dans les deux secteurs l'industrie et les télécommunications.

➢ Prédominance des dividendes remontés par les participations cotées par rapport à celles non cotées

La remontée des dividendes des participations cotées par rapport à celles non cotées ont représenté respectivement 51,7% et 48,3% du montant global de dividendes générés par l'ensemble des participations.

➢ Insuffisances dans les participations de certaines participations en capital

Dans ce cadre, il a été relevé les remarques importantes suivantes :

- Non-respect des autorisations préalables relatives aux participations en capital ;
- Participation dans une même société portée par deux filiales du groupe CDG ;

- Non-respect de l'horizon de sortie prévu par l'étude d'investissement ;
- Cession avant l'autorisation préalable du ministre des finances ;
- Non-respect de l'autorisation réglementaire et du montant de l'investissement initial de la convention avec la CDG ;
- Une participation à rentabilité financière négative et difficulté de sortie ;
- Cession de la participation M1 à perte à Accacia ;
- Difficulté de remboursement des prêts accordés à la société "M1" ;
- Cession de la participation dans la société "Ve" à perte.

Dépositaire central des valeurs mobilières

Le contrôle de la gestion du dépositaire central des valeurs mobilières (Maroclear) a permis de relever des insuffisances relatives aux aspects suivants :

A. Conservation et gestion des titres

1. La filière "Bourse"

➢ **Retard dans le dénouement des transactions**

Le Dépositaire central (DC) n'a pas mis en place des mécanismes pour maximiser les transactions dénouées, étant donné que le niveau des suspens est l'indicateur principal de la performance d'une place financière.

Pour contrecarrer ou minimiser les suspens, des pénalités sont appliquées. Or, celles-ci sont insuffisantes.

➢ **Non ségrégation des comptes**

Les teneurs de comptes, personnes morales émettrices et intermédiaires financiers habilités, sont tenus d'ouvrir des comptes courants distincts pour leurs avoirs propres et les avoirs de leur clientèle.

Cependant, les dispositions légales et réglementaires actuelles n'obligent pas les dépositaires à ségréger les comptes ouverts au DC. Ainsi, les risques financiers et opérationnels sont liés, essentiellement, à la transparence des mouvements des comptes titres lors d'un tirage sur la masse.

➢ Non formalisation de la confirmation des dépositaires

Les confirmations et les contrôles effectués dans le cadre du dénouement des transactions boursières ne sont pas systématiquement conservés dans le dossier de la journée comptable.

Cette situation compromettrait la supervision des travaux du contrôle interne de deuxième niveau, ainsi que la conduite des travaux de l'audit.

2. La filière "Opérations sur titres"

➢ Retard d'envoi des avis aux affiliés

Les règles de fonctionnement du DC prévoient le délai de cinq jours pour mettre à la disposition des intervenants sur le marché les informations relatives à l'opération sur titres à réaliser.

Toutefois, cette disposition n'a pas été respectée étant donné des dépassements de délais constatés.

➢ Non formalisation du rapprochement des comptes

Le DC procède au rapprochement des comptes de centralisation et des comptes d'exercice manuellement. Toutefois, il été constaté que ce contrôle n'est ni formalisé ni même soumis à une validation.

Ce n'est qu'à partir du deuxième semestre 2016 que le DC a développé un outil de rapprochement sur des fichiers Excel. Or, la mission n'a pas pu prendre connaissance de ces derniers et doute, ainsi, de l'existence réelle de ces fichiers.

3. La filière "Temps réel"

➢ Absence du contrôle des opérations de transferts

Dans le cadre des opérations d'inspection des teneurs de comptes, le DC ne procède pas au contrôle des opérations de transfert. Sachant que ces opérations sont porteuses du risque de tirage sur la masse, et donc d'utilisation des avoirs de la clientèle pour des besoins propres ou spéculatifs.

➢ Absence d'actions encourageant le dénouement des transactions du temps réel

Les transactions qui s'opèrent sur le temps réel sont soit dénouées en totalité soit annulées faute d'accord entre les parties. Toutefois, le DC n'a pas développé un système encourageant le dénouement maximal des transactions.

4. Traitement des Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières (OPCVM)

La mise à jour des comptes OPCVM est faite selon une périodicité trimestrielle. Celle-ci ne peut refléter la situation comptable des avoirs, étant donné la variabilité quotidienne de la valeur liquidative des titres OPCVM.

Le DC se base sur les écritures comptables des OPCVM pour ajuster ses écritures comptables internes. Il n'effectue aucun contrôle pour s'assurer que les écritures sont justes et justifiées.

5. Gestion des comptes courants

En vertu des dispositions légales notamment les articles 3 et 39 de la loi n°35.96 relative à la création d'un dépositaire central et à l'Institution d'un régime général de l'inscription en compte de certaines valeurs, ainsi que des dispositions des articles 3 et 56 du règlement général du DC, ce dernier est tenu de s'assurer des équilibres comptables. En outre, ses agents peuvent à tout moment vérifier la régularité formelle des opérations comptables exécutées par les teneurs de comptes.

Toutefois, bien que ce contrôle soit déroulé par le DC, il n'est ni formalisé ni revu par un supérieur hiérarchique dans le cadre des contrôles de premier niveau.

6. La Dématérialisation

La dématérialisation est la suppression de la représentation physique des titres de l'émetteur et son remplacement par une inscription en compte sous format électronique chez le dépositaire central. Si le processus de dématérialisation est achevé pour la partie obligatoire prévue par la loi n°35.96 précitée, il n'en est pas de même pour les sociétés non cotées. L'inscription en compte reste facultative.

Il a été noté, à cet effet, qu'aucun plan d'action dédié au projet de dématérialisation n'a été prévu dans le cadre la stratégie globale du dépositaire central (CAP 2014-2016). De même, le budget dédié à partir de 2014 pour la dématérialisation des sociétés non cotées reste faible : environ 0,14% des dépenses totales du DC.

B. Contrôle interne et inspection des teneurs de comptes

1. Contrôle interne

➢ Procédures non mises à jour

Il s'agit, notamment, des indicateurs de performance contenus dans les procédures du contrôle interne, qui sont pour leur majorité dépassés à cause de l'évolution du système d'information du dépositaire central, ou encore pour d'autres raisons organisationnelles.

D'ailleurs, ces indicateurs ne sont ni calculés ni suivis par le DC pour mesurer les performances et apporter les actions correctives nécessaires.

➢ Insuffisances dans l'évaluation et le traitement des risques

La cartographie des risques établie par le DC à l'aide d'un prestataire externe est très détaillée, en effet, elle contient 1.011 risques identifiés. Cette situation compromettrait le suivi et la mise en place d'un plan de traitement des risques.

Outre le caractère non exhaustif du plan de traitement des risques, ce dernier souffre, également, d'insuffisances en matière de réalisations des actions prévues.

2. Inspection des teneurs de comptes

➢ Affirmation et suivi insuffisants des missions d'inspection

Depuis le démarrage des travaux d'inspection des teneurs de comptes il y'a 11 ans, le DC n'a pas fait l'exhaustivité des établissements dépositaires et teneurs de compte. Le turnover des missions d'inspection a varié, en conséquence, de trois à six pendant la période s'étalant de2006 à 2017.

En outre, le suivi n'occupe pas une place importante dans l'activité des contrôleurs. Or, c'est ce suivi qui permet, en effet de soutenir et surveiller les efforts de mise en conformité fournis par les teneurs de comptes.

➢ Contrôle non exhaustif de l'équilibre comptable

Il a été noté que le DC ne dispose pas d'un accès instantané aux données clients pour procéder au contrôle comptable instantané permettant de s'assurer de l'équilibre comptable.

Cette façon de faire ne permet pas au DC de s'assurer de la véracité de l'équilibre comptable et pourrait constituer un risque relatif aux avoirs des clients en titres.

C. Système d'information

➢ Insuffisances au niveau de l'exploitation

La DSI ne s'est pas outillée pour garantir une gestion efficace des projets internes et externes. L'utilisation d'Excel ne permet pas une meilleure planification des tâches, soit une affectation optimale des ressources et un suivi la traçabilité des risques associés, ainsi qu'un suivi actualisé de l'état d'avancement par projet et au niveau de la DSI (surtout pour les grands projets).

➢ Insuffisances Au niveau de la sécurité du SI

Il a été relevé que le contrôle des administrateurs IT n'est pas opérationnel contrairement aux exigences de la directive nationale de la sécurité IT.

En outre, la gestion, le suivi et la mise en place des améliorations qui découlent des audits SI présentent des insuffisances relatives à l'affectation, la priorisation et le suivi des délais de mise en place des actions par la DSI.

➢ Faiblesse dans la capacité de la DSI à accompagner le métier et les évolutions stratégiques

La Cour a noté, à cet effet ce qui suit :

- L'affectation des activités et tâches aux ressources, et la planification et suivi de leur réalisation, ne sont pas tracées de manière régulière, et ne sont pas évalués pour optimiser l'utilisation du personnel SI ;
- L'évaluation des compétences de l'équipe SI n'est pas tenue régulièrement ;
- Le suivi centralisé de l'ensemble des actions SI découlant des revues et des audits, et leur relation avec les projets stratégiques lancés ou clôturés, demeure insuffisant.

➢ Augmentation des charges de maintenance et défaut de mise en œuvre de la concurrence

Le DC ne disposait pas de dossier d'appel d'offres qui détaille le CPS précisant les besoins du DC, le règlement de consultation soulignant entre autres les conditions d'évaluation des offres des concurrents et l'estimation du coût approximatif de la solution. Ainsi, la Cour n'a pas pu examiner le choix du prestataire et de sa solution en matière de qualité, de coûts, de sécurité des données, d'étude d'impact, etc.

En outre, le DC n'a pas négocié le contrat de maintenance, étant donné que ce dernier n'ouvre pas le droit aux mises à jour et aux développements du

logiciel. Ainsi, Le DC a été obligé de payer la mise à jour de la version V6 en 2013.

Par ailleurs, le DC encourt un risque critique concernant l'atteinte à la maintenabilité de la solution TCS Bancs du fait de sa gestion externalisée exclusivement par le seul prestataire TCS.

D. Activités support

➢ Faiblesses dans la tarification et la facturation

La grille du DC présente des tarifs différents selon la nature de l'instrument financier (exemple : commission d'admission actions en contrepartie de commission d'admission titre de créance). Cette différentiation ne favorise pas une organisation intégrée stimulant le développement des péréquations de marge entre différents types de produits.

Par ailleurs, les enquêtes d'opinion confirment que le taux de satisfaction des affiliés demeure faible, ce qui tient notamment à la complexité du modèle tarifaire développé par le DC, ainsi qu'au coût des prestations fournies.

Enfin, la grille tarifaire nécessite des traitements manuels pour l'établissement des factures. Car l'outil TCS Billing ne permet pas actuellement de générer les commissions sans erreur.

➢ Dépassements budgétaires

Il a été constaté des dépassements budgétaires pour un montant de 9,3 MDH de 2010 à 2015 sans passer par l'approbation préalable du conseil d'administration. Ce point a été souligné par le comité d'audit dans sa réunion du 23 novembre 2016.

➢ Non-respect du principe de mise en concurrence

Les dépenses du DC sont passées de 34 Mdh à 70 Mdh entre 2010 à 2015, réparties principalement entre les dépenses informatiques et les dépenses du personnel.

Aussi, l'examen d'un échantillon de marchés et de bons de commande a permis de constater que le principe de recours à la concurrence n'est pas souvent respecté conformément aux bonnes pratiques.

Mise en œuvre du dispositif d'efficacité énergétique

Depuis 2009, l'efficacité énergétique a été hissée au rang de priorité nationale. Cette volonté a été consacrée par la loi n°47.09, relative à l'efficacité énergétique du 29 septembre 2011 qui traite principalement les principes de la performance énergétique, les études d'impact énergétique, l'audit énergétique obligatoire et le contrôle technique.

En 2011, les projets et programmes d'efficacité énergétique prévus dans le cadre de la stratégie énergétique nationale adoptée en 2009, ont été intégrés dans la cadre d'un projet de stratégie nationale dédié à l'efficacité énergétique. En 2017, les objectifs fixés initialement et les programmes inclus dans ce projet ont été revus pour permettre l'économie de 5% de la consommation énergétique nationale en 2020 et 20% en 2030.

Ce projet, en cours de validation, est structuré autour de sept priorités stratégiques réparties en 22 objectifs stratégiques déclinés en mesures à caractère horizontal et d'autres sectorielles touchant les secteurs les plus consommateurs d'énergie, notamment le transport (41%), l'industrie (21%), le bâtiment (33%) et l'agriculture et éclairage public (5%).

La mission d'évaluation a traité les principaux leviers d'intervention à savoir le cadre juridique et institutionnel, les aspects relatifs au financement et aux incitations et les mesures d'accompagnement. Elle a également porté une appréciation du processus d'élaboration, de consécration et de mise en œuvre de la stratégie nationale d'efficacité énergétique et proposé des pistes d'amélioration s'inspirant des meilleures pratiques au niveau international. L'évaluation a porté sur les secteurs du transport, de l'industrie et du bâtiment.

A. Appréciation des modalités de mise en œuvre de la stratégie

Le projet de stratégie n'a pas prévu de procédures de calcul des économies d'énergie et sa normalisation et de dispositif de traitement des éléments d'incertitude et des effets multiplicateurs futurs sur le marché de certaines mesures d'économie d'énergie qui ne relèvent pas systématiquement de l'intervention publique. Ce qui rend difficile l'appréciation des performances de l'efficacité énergétique réalisée.

Par ailleurs, il est noté que le rythme de parachèvement du cadre juridique avance lentement pour la mise en application de la réglementation technique. En plus, la contrainte de financement est d'autant plus pesante devant l'insuffisance des mécanismes d'incitation financière et

l'éparpillement des supports budgétaires existants qui relèvent essentiellement des actions publiques. Ces incitations concernent les subventions directes, les incitations fiscales et la création d'un fonds dédié à l'efficacité énergétique.

B. Evaluation sectorielle

Concernant le secteur du transport, il est noté que malgré l'effort engagé pour l'amélioration de l'efficacité énergétique, les mesures prises n'ont pas eu suffisamment d'effets. De plus, les actions engagées sont focalisées sur la branche d'activité des transports routiers. Ce secteur demeure contraint par de nombreux obstacles d'ordre juridique, organisationnel et de gestion.

Par ailleurs, il est noté l'insuffisance de normes dédiées au secteur du transport à même de servir des objectifs d'amélioration d'efficacité énergétique et de données relatives à la consommation énergétique dans le secteur du transport (routier, ferroviaire, aérien et maritime) et en sus de la non définition d'indicateurs techniques d'évaluation des effets et des impacts des mesures d'efficacité énergétique au niveau des sous branches d'activité.

En plus, l'absence d'une vision intégrée de gestion des déplacements urbains entraine une forte pression sur les infrastructures et les réseaux routiers et une perturbation du trafic. Cette situation est aggravée par l'insuffisance d'un cadre juridique régissant l'organisation, la gestion et la planification des déplacements urbains et la définition de leurs périmètres ainsi que la régulation des modes de transport public.

S'agissant du secteur industriel, il est relevé que les projets arrêtés par le programme d'efficacité énergétique dans l'industrie, lancé en 2011 ont été partiellement réalisés en raison des insuffisances touchant divers aspects dont notamment le développement institutionnel et réglementaire, l'appui au financement et le renforcement des capacités et des accréditations.

Par ailleurs, les mesures et les actions programmées concernant l'information et le conseil, la réglementation technique et les incitations financières n'ont pas été conçues dans un souci de ciblage et d'adaptation tenant compte de la diversité du tissu industriel et à la spécificité de ses filières ainsi que la taille des entreprises.

En outre, il est relevé une carence en matière de proposition de solutions innovantes d'économie d'énergie. Pourtant, de nombreuses solutions innovantes d'efficacité énergétique existent pour l'industrie. Également, et bien que la politique énergétique nationale ait prévu la mise en œuvre des audits énergétiques obligatoires dans le secteur de l'industrie, ceux-ci ne sont pas encore généralisés et aucun calendrier prévisionnel de leur mise en œuvre n'a été arrêté.

Aussi, il est relevé qu'au niveau des entités industrielles, la mise en place d'une comptabilité et d'un tableau de bord "Energie" reste un point faible dans le processus de maîtrise de l'énergie. Cette faiblesse est couplée aux carences en matière de contrôle et de mesurage. Encore faut-il le rappeler, les gains en efficacité énergétique les plus significatifs sont réalisés en adoptant une approche systémique intégrant le niveau organisationnel et opérationnel (chaine de production).

Pour le secteur du bâtiment, il est relevé que la mise en œuvre effective de la nouvelle disposition prévue par le règlement thermique de construction n'a pas été précédée par la définition des modalités d'exercice des contrôles techniques et des sanctions pour non-respect de ces dispositions. De plus, ce règlement n'a pas fixé les performances énergétiques minimales intégrant aussi bien le bâtiment et ses équipements, sachant que ces équipements représentent plus des 2/3 de la consommation énergétique globale.

Par ailleurs, il est noté que malgré l'importance du parc des bâtiments existants, le règlement thermique ne s'applique qu'aux bâtiments neufs. Si cette exclusion pose certes des contraintes de surcoût et un renforcement des capacités professionnelles métier du secteur du bâtiment, celle-ci conduirait à la consécration d'une dichotomie dans le secteur du bâtiment.

Pour l'application de la nouvelle réglementation thermique des bâtiments, des surcoûts à l'investissement ont été identifiés et évalués par l'AMEE à travers les projets pilotes réalisés lors de la préparation de la réglementation. Or, il est noté l'absence de mesures incitatives de financement pour l'implémentation de l'efficacité énergétique dans le secteur du bâtiment, ce qui conduirait les promoteurs immobiliers à répercuter ces surcoûts sur le consommateur final.

Par ailleurs, l'élaboration d'un label marocain de performance énergétique pour les bâtiments résidentiels, fait encore défaut. Ce label devrait constituer un levier pour le renforcement du développement de la politique d'efficacité énergétique dans le secteur de l'habitat.

Activité minière au sein de l'OCP

La mission de contrôle de la gestion effectuée par la Cour des comptes au sein de l'OCP a porté sur l'activité minière qui englobe l'extraction et le traitement du phosphate, et a été réalisée au sein des sites miniers de Khouribga et de Gantour.

Elle s'est particulièrement intéressée aux aspects relatifs à la planification et la programmation des activités minières, ainsi qu'au traitement du

phosphate par le lavage et la flottation. Elle a également examiné l'utilisation et la maintenance du matériel d'exploitation, en plus des aspects environnementaux liés à l'activité minière.

Les principales observations dégagées de cette mission sont les suivantes :

A. Planification de l'activité minière

La planification du développement des nouvelles mines prévues dans certains sites pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie de développement des capacités de production minières, déployée depuis 2008, a été marquée par certaines insuffisances.

En effet, les études relatives aux mines en développement, réalisées entre avril 2008 et janvier 2009, devaient donner plus d'importance à l'affinement de la reconnaissance géologique des gisements. En outre, l'échéancier de mise en service des nouvelles mines au niveau de certains sites n'a pas été suffisamment étudié au regard de son importance. Ainsi, le programme de production à l'horizon 2050 n'a fait qu'identifier les gisements de relève sans préciser les éléments pris en compte et les critères retenus pour prioriser entre ces gisements. L'élaboration de ce programme de production aurait gagné de pertinence s'il avait été basé sur une analyse comparative au regard du critère d'optimisation du rapport entre les dépenses d'investissement et les charges d'exploitation.

Par ailleurs, la planification pluriannuelle doit être encadrée par un processus formalisé et documenté. En effet, le processus actuel d'élaboration des supports de planification se fait de manière séparée entre les mines, et en absence d'une structure de planification qui peut être mise en place au niveau des sites miniers pour coordonner, harmoniser et mettre en cohérence ce processus avec une vision globale.

L'amélioration de ce processus est de nature à éviter les perturbations fréquentes dans la réalisation des projets miniers qui impactent l'exécution des programmes de production.

En outre, le processus d'acquisition de l'assiette foncière nécessaire au développement des activités minières exige un encadrement par un dispositif formalisé et documenté qui définit les intervenants, leurs rôles et les règles de gestion régissant le processus d'identification et de programmation des besoins en foncier. En effet, tout retard dans ce processus se répercute sur la disponibilité à temps, de la réserve foncière nécessaire à la mise en œuvre des programmes de développement des capacités, et constitue une pression significative de la contrainte foncière sur la réalisation de ces programmes.

B. Programmation et exécution des programmes de production

La préparation du projet annuel d'exploitation des mines, qui constitue un document essentiel pour garantir une programmation appropriée des activités de production, gagnerait à être basée sur un cadre de référence unifié et documenté. En effet, la programmation de la production dans les différentes mines repose, actuellement, sur des moyens, des méthodes et des critères disparates se répercutant, ainsi, sur la qualité des données techniques et statistiques utilisées, et limitant leur adaptation aux objectifs fixés. Ceci se traduit, généralement, par des écarts significatifs entre les prévisions et les réalisations de production.

En conséquence, la mise en œuvre du programme de production optimisé, arrêté dans le cadre du processus de "pilotage de la marge", est marquée par un recours récurrent, en cours d'année, à la modification des circuits prévisionnels d'exploitation sur lesquels ont été construits les projets d'exploitation des différentes mines.

De même, la structure de qualité du phosphate produit au niveau de certaines mines présente des écarts significatifs récurrents par rapport aux objectifs de production issus du processus de "pilotage de la marge". Ces écarts sont dus essentiellement aux changements fréquents des prévisions des ventes dictées par la demande du marché, ce qui impacte le fonctionnement de certaines mines et perturbe la mise en œuvre des programmes de production retenus.

Il en est également pour la mise en œuvre du processus d'exploitation minière qui est marquée par l'instabilité du rythme d'extraction durant l'année, en termes de volumes et de structure de qualités extraites. Cette instabilité est due principalement à une coordination insuffisante des stades préparatoires de l'extraction qui doivent être mieux pilotés afin de permettre une régularité dans la cadence de l'exploitation.

C. Traitement du phosphate

Il a été relevé que la gestion des stocks, à l'entrée et à la sortie des laveries, gagnerait à être formalisée de manière à définir, notamment, des valeurs optimales de stocks de sécurité de produits garantissant une autonomie raisonnable et assurant un rythme de marche normal de ces laveries.

En effet, la gestion des stocks à l'état actuel fait que les laveries fonctionnent souvent en flux tendu, engendrant des risques de perturbation dans les programmes de production.

Par ailleurs, le suivi des activités des laveries ne permet pas un pilotage approprié. De même, le chantier de développement de la fonction process

dans les unités de lavage tarde à se mettre en œuvre depuis qu'il a été lancé, en 2015, comme chantier principal de professionnalisation des activités de traitement dans le cadre de la réalisation de l'objectif d'excellence opérationnelle visé par la société.

D. Utilisation du matériel d'exploitation

Bien que le parc de matériel revête une importance capitale dans les activités d'extraction des phosphates, sa gestion connaît des insuffisances liées essentiellement au manque de précision et de documentation des données utilisées dans le cadre des études relatives à la détermination du nombre de machines nécessaires pour l'exploitation des mines.

Cette gestion ne dispose pas de plan de réforme et de renouvellement du matériel à même d'optimiser son utilisation.

De même, vu la complexité de l'activité minière utilisant un parc d'engins et de machines consistant et diversifié, ainsi que la multiplicité des indicateurs de performance nécessaires pour son suivi, une solution informatique s'avère nécessaire pour permettre un suivi approprié favorisant l'optimisation de l'utilisation du parc.

E. Maintenance du matériel d'exploitation

En vue de promouvoir la maintenance comme levier de performance, la société a engagé de nombreux chantiers et actions. Cependant, plusieurs de ces chantiers ont accusé des retards significatifs, et ont abouti à des réalisations disparates entre les différentes entités minières. En effet, la politique de maintenance du matériel et des équipements utilisés dans l'extraction et le traitement des phosphates n'a été adoptée qu'en 2018, après que plusieurs projets ont été entamés.

De même, plusieurs chantiers inscrits dans le projet de professionnalisation de la maintenance accusent des retards répétitifs, et peinent à se concrétiser et à se généraliser. Il s'agit essentiellement des chantiers de redynamisation de la gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO), de la promotion des bureaux de méthodes, ainsi que de la gestion des sous-ensembles et des pièces de rechange.

Les travaux de maintenance sont marqués par une double insuffisance dans l'utilisation de la maintenance préventive et dans l'exécution des travaux de maintenance planifiés. Aussi, les taux des travaux préventifs et de ceux planifiés restent en deçà des objectifs fixés par la société, ce qui se répercute sur la performance de la maintenance et impacte l'exploitation.

Par ailleurs, il a été noté, au niveau des ressources humaines, un manque au niveau de plusieurs unités, de certaines spécialités et compétences

requises pour la réalisation des travaux de maintenance dans des conditions optimales.

S'ajoute à ces insuffisances, l'impact de l'hétérogénéité du parc des engins sur les travaux de maintenance en matière de coûts et de disponibilité des ressources humaines qualifiées nécessaires à leur réalisation pour différents types d'engins.

F. Impact environnemental de l'activité minière

Malgré des actions importantes menées par la société pour atténuer l'impact environnemental des activités minières, certaines insuffisances restent à combler. En effet, en matière de réhabilitation des terrains exploités, et en dépit de l'évolution significative enregistrée durant les dernières années dans le cadre du programme d'excellence environnementale et les plans d'actions qui en découlent, des efforts supplémentaires devraient être déployés pour le traitement des superficies non réhabilitées et cumulées sur une longue période d'exploitation.

De même, il a été relevé la persistance du problème d'évacuation des boues issues des processus de lavage et de flottation du phosphate, marquée par l'accroissement des bassins utilisés pour leur stockage (digues d'épandage) entraînant une consommation importante en terrains, en plus des effets sur l'environnement que peut occasionner ce mode qui restent peu étudiés.

Plan "Halieutis"

Le Maroc dispose d'un espace maritime réputé parmi les zones riches en poisson. D'une superficie d'environ 1,12 million de km². Ce patrimoine halieutique permet au secteur de la pêche maritime de contribuer de manière significative à l'économie nationale. Ainsi, les exportations des produits de la mer ont atteint 22 MMDH en 2017, et ont représenté près de 50% des exportations de produits agroalimentaires marocains, et 10% du total des exportations.

La Cour des comptes a mené, au cours de la période 2016-2017, une évaluation du secteur de la pêche maritime. Cette mission a porté sur l'évaluation de l'état d'avancement du Plan Halieutis, qui concerne la période 2009-2020, afin d'évaluer le niveau d'atteinte de ses objectifs et identifier les principales rigidités et contraintes du secteur.

A. Conception du Plan Halieutis et bilan de son état d'avancement

La Cour a relevé que le plan Halieutis n'a pas défini les budgets alloués, les sources de financement et le planning d'exécution des différents projets programmés. Et en ce qui concerne l'atteinte des objectifs, la Cour a noté que certains objectifs stratégiques n'ont pas été atteints, notamment ceux relatifs à la part du Maroc dans le marché mondial en volume, la production aquacole et la consommation annuelle de poisson par habitant.

Aussi, au niveau du suivi et pilotage du plan, il a été relevé que le comité du pilotage, le comité de suivi, la cellule du pilotage opérationnel, ainsi que le comité national de la pêche n'ont pas été mis en place.

Par ailleurs, la Cour a signalé le recours au même prestataire pour l'élaboration, le suivi et l'évaluation à mi-parcours du Plan en question, et ce à travers trois marchés d'un montant global de 37 MDH. Cette concentration comporte le risque d'incompatibilité et de subjectivité des analyses menées par le prestataire.

B. Durabilité de la ressource halieutique

Des insuffisances des moyens humains et des équipements scientifiques dédiés à la recherche halieutique ont été relevés. Ceci engendre des risques liés au fonctionnement des laboratoires de l'INRH. Ceux-ci n'assurent, en effet, que le suivi d'une soixantaine d'espèces seulement, parmi les 300 espèces qui sont inventoriées comme espèces commerciales.

Malgré les efforts déployés par le département de la Pêche maritime (DPM), la gestion des pêcheries connaît des dysfonctionnements qui font que plusieurs stocks sont surexploités. Ceci est matérialisé par des cas de dépassement des limites réglementaires des captures accessoires, le non-respect des restrictions relatives aux engins de pêche et au repos biologiques, ainsi que le non-respect des quotas. En outre, la faiblesse des structures de suivi et de contrôle ne permet pas, pour sa part, l'application rigoureuse des plans d'aménagement.

Par ailleurs, les mesures de gestion de certaines espèces ont été instaurées par de simples décisions ministérielles, ce qui a engendré des contraintes au niveau de leur mise en application, notamment la difficulté de mettre en œuvre la répression et la poursuite judiciaire des contrevenants.

En dépit des efforts pour l'élimination des filets maillants dérivants par l'exécution d'un programme qui a coûté 253 MDH, soit plus de 85 % du coût total prévu qui était de 296 MDH, ces engins de pêche sont toujours utilisés par certains pêcheurs.

En outre, la Cour a relevé une faible adhésion des professionnels ciblés par le programme "Ibhar" de mise à niveau et de modernisation des flottes de pêche côtière et artisanale, en effet les déblocages n'ont atteint que 22% du total des subventions prévues, et qui sont de l'ordre un MMDH.

En ce qui concerne l'aquaculture, qui est un secteur complémentaire mais distinct de la pêche traditionnelle, la Cour a relevé en particulier :

- le retard dans l'adoption du code de l'aquaculture ;
- l'absence de mesures fiscales incitatives ;
- les difficultés d'accès au financement,
- l'absence de produits d'assurance adaptés sur le marché national.

Ce qui ne favorise pas l'amélioration de la compétitivité et la rentabilité du secteur aquacole.

C. Performance et compétitivité du secteur

Au niveau de développement des équipements et services portuaires et des villages des pécheurs (VDP), la Cour a relevé, en particulier, l'insuffisance des équipements portuaires nécessaires à l'accostage des navires et au débarquement des produits de la pêche et des moyens de déchargement (grues, chariots élévateurs, remorqueurs, pompes, etc), ainsi que des fabriques de glace et des chambres froides.

La Cour a relevé également l'échec de l'opération de la réorganisation de la gestion des ports de pêche, initiée en 2009, qui s'articule autour du principe de séparation des fonctions de régulation et d'exploitation commerciale qui ont été concédée à l'ONP. En effet, en avril 2018, l'ANP et l'ONP ont décidé d'un commun accord de résilier la convention de concession de ports de pêche.

Pour ce qui est du développement d'un réseau de marchés de gros au poisson MGP, la première action relative à la poursuite de la construction de dix MGP n'a pas encore abouti complètement (achèvement de cinq MGP sur huit), et la deuxième action concernant la construction de dix MGP additionnels n'est pas encore entamée.

De même, l'essentiel de la commercialisation des produits de la mer s'effectue au niveau du MGP de Casablanca avec 74% des ventes totales des MGP. Néanmoins, ce MGP connait des insuffisances, notamment en matière de contrôle d'accès. Quant au contrôle sanitaire, deux techniciens seulement sont chargés d'effectuer le contrôle d'une quantité de 500 tonnes/jour. La capacité de la salle des ventes de ce MGP est également

limitée. En effet, le volume d'échange est de 116.000 tonnes, soit plus de 8 fois sa capacité d'accueil initiale.

En outre, malgré les efforts déployés par l'appui à la dynamisation d'un réseau de structures de vente au détail, celle-ci reste globalement peu organisée et non réglementée. Ainsi, les marchands ambulants exercent dans des conditions non encadrées par des normes strictes d'hygiène.

Le secteur de l'industrie des produits de la pêche, quant à lui, est caractérisé par la transformation limitée et la faible valorisation des produits halieutiques.

En ce qui concerne la diversification de l'offre d'exportation et la pénétration de nouveaux marchés, la position du Maroc vis-à-vis des marchés étrangers n'a pas connu de changements significatifs. Les exportations restent, en effet, orientées vers les pays de l'UE, en particulier l'Espagne, tandis que la pénétration des marchés asiatiques et américains est limitée.

D. Contrôle, gouvernance et renforcement des capacités

Le système de contrôle est caractérisé par la non optimisation des effectifs chargés du contrôle, l'insuffisance des contrôles sur les unités industrielles, les amendes peu dissuasives et la marge discrétionnaire trop large dans le traitement des infractions, ainsi que la quasi-absence de contrôle sur la pêche artisanale.

D'autre part, la gouvernance du secteur est caractérisée par le manque de précision dans la définition des rôles des intervenants institutionnels, et le retard dans l'achèvement du cadre législatif et réglementaire.

La Cour a relevé également l'exclusion non justifiée de la pêche hauturière du circuit de distribution géré par l'ONP. En effet, ce segment qui représente près de 40% en valeur des ressources halieutiques, n'est toujours pas intégré dans le circuit de commercialisation géré par l'ONP, et ne s'acquitte pas de la taxe de halle au poisson.

En outre, ce secteur est caractérisé également par la persistance de la multiplicité des représentations des professionnels de la pêche, conjuguée à un manque de coordination entre le Département et les professionnels. S'ajoute à cela, la non réalisation de la refonte prévue des chambres des pêches maritimes.

En ce qui concerne le renforcement des capacités et attractivité des métiers de la pêche maritime, il a été constaté que les besoins en marins qualifiés et en ouvriers qualifies ne sont toujours pas comblés, et que l'effectif des

formateurs au niveau des établissements de formation maritime demeure insuffisant.

Office national de sécurité sanitaire des produits alimentaires

L'Office national de sécurité sanitaire des produits alimentaires (ONSSA) est un établissement public créé en 2009, placé sous la tutelle du ministère chargé de l'Agriculture et doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il exerce, pour le compte de l'Etat, les attributions relatives à la préservation de la santé des animaux et des végétaux et la sécurité sanitaire le long de toute la chaine alimentaire.

La loi n°25.08 portant création de l'ONSSA a confié à ce dernier une multitude d'attributions, toutes relatives à la protection de la santé du consommateur et à la préservation de la santé des animaux et des végétaux.

L'objet de la mission de contrôle de gestion de l'ONSSA a été d'examiner dans quelle mesure cet établissement s'acquitte de ses obligations légales et réglementaires dans l'exercice des différentes missions qui lui sont confiées. Dans ce cadre, il a été enregistré plusieurs observations, dont les plus importantes sont présentées comme suit :

A. Positionnement institutionnel et politique publique en matière de sécurité sanitaire des aliments

Sur ces aspects, la Cour a relevé principalement l'indépendance insuffisante de l'ONSSA par rapport à la tutelle, ainsi que l'inadéquation des moyens humains alloués à cet établissement avec les missions qui lui sont confiées.

En ce qui concerne la sécurité de la chaîne alimentaire, la Cour a relevé l'absence d'une véritable politique publique en la matière, ainsi que d'un dispositif d'évaluation scientifique des risques sanitaires.

B. Contrôle sanitaire des produits alimentaires

L'ONSSA, depuis sa création, s'est concentré sur le contrôle en amont de la chaîne de valeur, c'est-à-dire au niveau des établissements (production et transformation / traitement), et ce, à travers la mise en place d'un système d'autorisations et d'agréments sanitaires permettant le suivi et le contrôle.

Lors de sa mise en œuvre, ce régime a montré certaines contraintes, notamment une multitude des procédures et un cahier des charges unique et contraignant surtout pour les opérateurs de petite taille.

La Cour a relevé également une forte pression sur les effectifs, déjà limités, de l'ONSSA (contraintes de délais), ainsi qu'une mauvaise information des opérateurs qui se dirigent parfois vers l'agrément alors que leur activité ne nécessite qu'une autorisation.

Par ailleurs plusieurs insuffisances ont été relevées au niveau du contrôle exercé par les services de l'ONSSA sur les produits alimentaires, dont on cite, notamment :

- Le faible contrôle sur les lieux de la restauration collective ;
- L'absence de contrôle sur les résidus de pesticides contenus dans les fruits et légumes destinés au marché local. En effet, contrairement aux produits destinés à l'exportation (produits transitant obligatoirement par des stations de conditionnement) où le suivi des résidus pesticides est réalisé de manière rigoureuse, les produits destinés au marché local sont hors contrôle en matière de traçabilité et de connaissance sur leurs contenus en résidus de pesticides ;
- L'absence de contrôle sanitaire au niveau des marchés de gros de fruits et légumes : en effet, les services de l'ONSSA n'interviennent pas au niveau des marchés de gros de fruits et légumes car ils considèrent que ces structures ne sont pas suffisamment organisées et qu'il y a absence de traçabilité depuis l'exploitation jusqu'au marché de gros ;
- L'absence de contrôle sur les produits contenant des organismes génétiquement modifiés (OGM) : A cet effet, la Cour a relevé qu'il n'existe pas actuellement au Maroc d'encadrement juridique pour les OGM malgré le débat international sur leurs risques potentiels sur la santé.

Aussi, en plus du manque d'effectifs qui caractérise l'Office, la Cour a constaté que ses agents ont un pouvoir limité pour prendre des sanctions administratives, puisqu'ils n'ont pas la possibilité de prononcer la fermeture totale ou partielle d'un établissement. Ils peuvent seulement, selon la loi n°28.07 relative à la sécurité sanitaire des produits alimentaires, procéder à la saisie de la marchandise non conforme, ou procéder à sa consignation dans l'attente des résultats des contrôles. Ainsi, la décision de fermeture ne pouvant émaner que des autorités locales, plusieurs constats négatifs de l'ONSSA restent sans effet.

De plus, il est à signaler qu'il existe plusieurs points noirs dont l'Office a du mal à assurer le contrôle sanitaire. Il s'agit des abattoirs et tueries rurales de viande rouge, des abattoirs traditionnels de volaille (riachate), ainsi que les centres de collecte de lait dont le nombre est aux alentours de 2700 au Maroc.

C. Contrôle des intrants chimiques

Les intrants chimiques sont répartis en deux grandes catégories : les pesticides et les matières fertilisantes et supports de cultures (MFSC). Il a été constaté, à ce sujet, l'absence de contrôle sur les commerces de détail des produits pesticides à usage agricole, ce qui fait courir un risque important pour la santé publique du fait que les vendeurs non agréés, dont la compétence et la connaissance en matière d'usage approprié de ces pesticides sont inconnues, dispensent également des conseils aux agriculteurs dans le but d'augmenter leurs rendements.

Il a été également relevé une absence de contrôle sur l'activité de reconditionnement des pesticides à usage agricole, ce qui est très préoccupant vu le risque important que comporte la manipulation directe des pesticides et les pratiques frauduleuses susceptibles de s'opérer, à savoir, la modification de la composition du pesticide par l'ajout d'autres produits, ou le reconditionnement de produits périmés.

D. Protection du patrimoine animal

L'Office exerce ses attributions en matière de protection du patrimoine animal grâce à un réseau constitué de 69 services vétérinaires provinciaux chapeautés par dix directions régionales. A ce titre, plusieurs observations ont été formulées en matière de contrôle de la santé animale, notamment en ce qui concerne :

- L'insuffisance du système de veille épidémiologique ;
- L'absence d'une loi spécifique sur l'élevage ;
- L'absence d'un cadre formalisé pour la prise de décision en matière de vaccination ;
- L'absence de stratégie pour prétendre au statut "indemne" de certaines maladies réputées légalement contagieuses (MRLC) ;
- L'inefficacité du programme d'assainissement de la tuberculose bovine à travers le recours à l'abattage sanitaire ;
- Des défaillances au niveau du processus d'identification et de traçabilité du cheptel.

Filière oléicole

Composante fondamentale du secteur agricole, l'oléiculture est placée au carrefour d'enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Ainsi, le secteur oléicole contribue à hauteur de 5% au PIB agricole national et s'étend sur une superficie de plus d'un (1) million d'hectares.

Par ailleurs, le Plan Maroc Vert a hissé la filière oléicole au rang des priorités en matière du développement agricole et a visé à en faire une filière moderne, performante et compétitive à travers la conclusion d'un contrat programme (CP) de mise à niveau de la filière. Lequel contrat a été signé en avril 2009 entre le Gouvernement et la Fédération Interprofessionnelle Marocaine de l'Olive (Interprolive) pour la période 2009-2020, pour un coût d'investissement prévisionnel de 29,7 MM DH, pris en charge par la Profession à hauteur de 21,3 MMDH, et par le Gouvernement à hauteur de 8,4 MMDH.

Ce contrat vise à atteindre plusieurs objectifs à l'horizon 2020, dont notamment l'extension de la culture de l'olivier sur une superficie de 1.220.000 ha, la réalisation d'une production en olives de 2,5 MT, le rehaussement du tonnage exporté pour atteindre 120.000 t en huiles d'olives et 150.000 t en olives de table.

Aussi, la gouvernance de la filière oléicole est assurée par la Direction de développement des filières de production (DDFP) au sein du Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts (Ministère). Quant au pilotage et au suivi du contrat-programme, il est assuré par un Project Management Office (PMO) qui regroupe un comité de suivi composé du Gouvernement et des partenaires, d'un comité de pilotage chargé de la coordination et des groupes de travaux pour chaque filière.

Dans ce cadre, il a été enregistré plusieurs observations, dont les plus importantes peuvent être présentées comme suit :

Les superficies oléicoles ont connu une extension de près de 32%, en passant de 773.000 ha en 2008/2009 à 1.020.570 ha en 2016/2017, atteignant, ainsi, près de 84% de l'objectif escompté qui est de 1.220.000 ha à l'horizon 2020. Toutefois, cet accroissement est porté davantage par les superficies plantées en Bour qui ont constitué une part de 86%.

En outre, la production et le rendement ont connu une évolution fluctuante. En effet, entre les deux campagnes 2008/2009 et 2017/2018, la production moyenne a atteint 1,3 millions de tonnes, soit 54% de l'objectif escompté. Le rendement moyen, quant à lui, n'a pas dépassé 1,4 t/ha sur la même période, et reste en deçà de l'objectif de 2t/ha fixé à l'horizon 2020.

S'agissant des déterminants de la productivité oléicole, le tissu productif est fragilisé par la prédominance de la micropropriété, puisque près de 93% des producteurs oléicoles sont des petits exploitants possédant une superficie inférieure à 5 ha. Il est aussi caractérisé par un profil variétal peu diversifié où la Picholine marocaine constitue 90% du patrimoine oléicole national.

D'autre part, le bilan des réalisations en matière de projets d'agrégation a été faible, puisque seulement trois (3) projets d'agrégation productiviste ont été réalisés, soit 1,76%, et 20 projets d'agrégation solidaire réalisés dans le cadre du "Millennium Challenge Account" (MCA), soit 6% des objectifs prévus à l'horizon 2020, et qui sont respectivement de 170 projets d'agrégation productiviste et 340 projets d'agrégation sociale.

Concernant la valorisation de la production et la mise à niveau de l'outil de transformation, il a été enregistré qu'entre les deux campagnes 2008/2009 et 2017/2018, la production moyenne d'huile d'olive et des olives de table a atteint respectivement 130.500 t/an et 108.000 t/an, soit 40% et 34% de l'objectif à l'horizon 2020.

Aussi, la mise à niveau des unités traditionnelles et la conformité des unités de trituration modernes et semi-modernes aux exigences de la loi n°28.07 ont accusé du retard, puisque seulement 29% de ces unités ont été autorisées. En plus, l'approvisionnement de ces unités est exposé à une intense spéculation des intermédiaires qui représente 43% de ce circuit.

S'agissant des Groupements d'intérêt économique (GIE) créés dans le cadre du MCA, il a été constaté que certains d'entre eux souffrent de problèmes financiers, de management et de commercialisation, d'autant plus que les 20 unités de trituration créées dans le cadre de ce programme sont sous exploitées. En effet, lors des trois dernières campagnes oléicoles, ces 20 unités ont trituré un cumul de 54.000 tonnes, ce qui correspond à 13 jours de travail seulement par GIE et par campagne.

Concernant l'organisation du marché intérieur, il a été constaté un faible niveau de consommation nationale puisque pendant la campagne 2016/2017, la consommation de l'huile d'olive était de 3 kg/hab, ce qui reste inférieur à l'objectif assigné dans le contrat programme à l'horizon de 2020, et qui est de l'ordre de 4 kg/hab/an.

Par ailleurs, les circuits de commercialisation sont peu organisés puisque les grandes et moyennes surfaces ne représentent que 8% du circuit existant, et les achats d'huiles d'olive se font dans un format ne privilégiant pas la qualité (51% en emballage plastique, 26% en verre, 16% en vrac et 7% par d'autres moyens), ce qui impacte sa qualité et encourage l'informel et le vrac. Ce dernier domine le marché intérieur, en représentant une part

qui varie entre 80% et 90% de la consommation nationale des huiles d'olives.

Les exportations des produits oléicoles, quant à elles, sont loin des objectifs escomptés dans le CP, puisque sur la période entre les deux campagnes 2009/2010 et 2016/2017, le volume moyen d'huile d'olive exporté est de 16.101 t/an, et celui des olives de table est de l'ordre de 67.628 t/an, soit respectivement 13% et 45% de l'objectif espéré. Ces exportations sont prédominées par le vrac, peu valorisant, avec une moyenne de 88% pour l'huile d'olive, 53% pour les olives de tables et 98% pour l'huile de grignon pour la période entre les campagnes 2009/2010 et 2016/2017.

En ce qui concerne la gouvernance, l'organisation professionnelle et les conditions cadre de la filière, il a été constaté l'insuffisance en termes de suivi de la mise en œuvre du CP, l'absence de plans d'action du CP et le retard dans l'actualisation et la validation des plans agricoles régionaux (PAR). Il a été constaté également que l'interprofession souffre de l'absence de représentativités régionales et de la difficulté de procéder au prélèvement des cotisations de ses membres et de conclure des accords étendus. Ceci a impacté sa trésorerie et ne lui a pas permis d'honorer ses engagements. Il a été constaté aussi un manque de visibilité et de cohérence dans la préparation des conventions spécifiques en matière de recherche et de développement et la non implication de la Direction des études, de formation et de recherche au niveau du ministère de tutelle, ainsi que le retard dans la mise en œuvre du CP en matière de formation.

Programme d'extension de l'irrigation

Le Maroc a adopté en 2008 le "Plan Maroc Vert" (PMV) comme stratégie sectorielle en agriculture. Ce plan comprend sept axes transverses dont l'axe de l'Eau qui est décliné en trois programmes d'aménagement hydro-agricole (AHA), à savoir :

- Le Programme d'Extension de l'Irrigation (PEI) ;
- Le Programme National d'Economie d'Eau en Irrigation (PNEEI) ;
- Le Programme de partenariat public privé en irrigation (PPPI).

A cet effet, la Cour a procédé à l'évaluation du 1er programme, à savoir le PEI, qui vise la création de nouveaux périmètres et le renforcement de l'irrigation des périmètres à l'aval des barrages sur une superficie de

160.000 ha. Sachant que ce programme se compose de 20 projets d'un coût estimatif global de 21,5 MM DH sur la période 2008-2020.

Ainsi, l'évaluation du PEI a porté sur le programme et les projets le composant et a analysé le contexte hydrique national, et il a permis de relever plusieurs remarques dont les plus importantes sont résumées dans ce qui suit.

Le contexte hydrique national se caractérise par situation défavorable vu que le Maroc a un potentiel annuel de ressources naturelles en eau qui est parmi les plus faibles au monde. Aussi, les principaux documents de planification de la gestion des ressources en eau, à savoir le plan national de l'eau (PNE) et les plans directeurs d'aménagement intégré des ressources en eau (PDAIRE) ne sont pas approuvés. De plus, les instances de gouvernance et de coordination des actions dans le domaine de l'eau, qui sont le Conseil supérieur de l'eau et du climat (CSEC) et la Commission interministérielle de l'eau (CIE), ne fonctionnent pas.

En outre, l'évaluation de l'élaboration du programme a révélé des décalages par rapport aux documents de planification des ressources en eau, et l'absence de critères de sélection et de priorisation des projets.

Par ailleurs, le programme connaît un faible état d'avancement. En effet, la superficie aménagée représente 11,2% de l'objectif prévu du PEI, et celle mise en eau n'en représente que 6,2%. Le volume d'eau valorisé, quant à lui, représente 24% du total des eaux mobilisées ou mobilisables par les barrages concernés, et les dépenses réalisées sont de l'ordre de 15% du coût total prévisionnel du programme. Ceci est surtout dû au non lancement du grand projet lié à la couverture du décalage dans le Gharb, et à l'insuffisance des financements.

Il est à signaler aussi que le programme n'a pas d'instance de pilotage et ne dispose pas de planning et d'indicateurs de suivi. De plus, des insuffisances ont été relevées à l'échelle des actions transverses du programme, notamment la non généralisation des études d'impact sur l'environnement, le manque d'orientation et de coordination des actions de mise en valeur agricole, ainsi que la faiblesse des actions de renforcement des capacités des agriculteurs et des gestionnaires des projets.

Concernant la gestion des projets, diverses insuffisances ont été relevées à l'échelle de toutes les phases de leur cycle de vie : planification, exécution, suivi/évaluation et clôture.

Aussi, pour la phase planification, il a été relevé le manque de certaines études préalables et des lacunes dans l'identification des risques et des parties prenantes. De plus, la majorité des projets n'a pas de comité de pilotage et manque de ressources humaines au niveau des unités de gestion

des projets. Quant en ce qui concerne la préparation du foncier, les procédures de remembrement et d'expropriation connaissent d'importants retards.

D'autre part, pour la phase d'exécution, il a été relevé des insuffisances telles que l'absence de suivi du contrôle de la qualité, et la non maîtrise des prestations d'assistance technique, en plus des retards dans le lancement de la procédure d'équipement en irrigation localisée, ainsi que des faiblesses dans la tenue de la documentation des projets.

De même, pour l'aspect suivi/évaluation des projets, la Cour a noté l'absence d'un système d'information de suivi des projets, et la non généralisation des missions d'inspection et d'audits.

En ce qui concerne la phase clôture, il a été relevé l'absence de clôture formelle des projets, le non établissement de bilans les concernant, ainsi que le non archivage de la documentation.

Domaine public hydraulique

Le Domaine public hydraulique (DPH) naturel est constitué, d'après les données des agences des bassins hydrauliques (ABH) de l'année 2017, d'environ 77.884 Km de cours d'eau, 4.647 Km^2 de plans d'eau, 250.400 Km^2 de nappes d'eau souterraine et 783 sources. Le DPH artificiel est constitué essentiellement de 139 grands barrages avec une capacité de stockage de plus de 17,6 milliards m^3, et de 157 petits barrages et lacs collinaires d'une capacité de stockage initiale d'environ 86 millions m^3. Le DPH artificiel est composé également, de plusieurs milliers de kilomètres de canaux, conduite d'eau et Seguias.

Le contrôle de la gestion du DPH effectué par La Cour des Comptes a permis de relever plusieurs observations dont les plus importantes sont présentées comme suit :

A. Constitution et délimitation du DPH

Pour gérer, protéger et préserver les biens du DPH encore faut-il qu'ils soient connus, recensés, inventoriés et sécurisés. Les principales observations relevées à cet égard sont présentées comme suit :

➢ Patrimoine insuffisamment appréhendé et maîtrisé par les ABH

Une gestion efficace des biens du DPH requiert de la part des ABH une parfaite maîtrise de l'ensemble des biens du DPH relevant de leur zone d'action, indépendamment qu'ils soient gérés par elles-mêmes ou par d'autres organismes. Toutefois, ce but n'est pas encore atteint puisque

l'ensemble des ABH ne dispose pas de données exhaustives sur les biens du DPH, notamment ceux gérés par les autres organismes tels que l'ONEE, les ORMVA, les services du Ministère de l'Agriculture et les Collectivités Territoriales.

- **Faible bilan de la délimitation du DPH**

D'après les données fournies par les services du département chargé de l'eau (DCE), seuls sept (07) tronçons, parmi ceux ayant fait objet d'études par les ABH, ont vu leurs arrêtés de fixation des limites des berges publiés au B.O. Quant à la délimitation du DPH, en tant qu'attribution propre du DCE, seul a vu le jour le décret n°2.10.546 en date du 23/11/2011 délimitant le cours d'eau d'Oued MARTIL portant sur deux lots de terrain d'une superficie respective de 87 hectares et 6 hectares. Or cette superficie reste insignifiante par rapport à la superficie totale du DPH marocain.

B. Utilisation et exploitation du DPH.

Le législateur a mis en place des mécanismes relatifs à la planification de l'eau, et il a soumis l'utilisation du DPH aux régimes d'autorisation et de concession et au paiement des redevances, etc. Néanmoins, la mise en œuvre de ces mécanismes par le DCE et les ABH soulève les observations suivantes :

- **Insuffisances liées à l'application des régimes de l'autorisation et de la concession de l'utilisation du DPH.**

Malgré les efforts considérables déployés par les ABH pour appliquer les dispositions de la loi relative à l'eau et ses textes d'application, notamment celles relatives à la généralisation du régime de l'autorisation, et à la lutte contre l'exploitation anarchique du DPH, les inventaires des préleveurs privés d'eau réalisés par les ABH ont souligné l'existence d'un nombre important des préleveurs non déclarés et non autorisés, autrement dit non intégrés dans le régime des autorisations. Ainsi, d'après les données de ces inventaires, il existe plus de 102.264 préleveurs d'eau (toutes catégories confondues de préleveurs : eau potable, eau d'irrigation et eau industrielle) hors régime d'autorisation, c'est à dire des préleveurs non déclarés ou non autorisés.

En plus de ça, un nombre important des utilisations du DPH soumises à régime de la concession, en vertu des dispositions de l'article 33 de la loi n°36.15, ne sont pas encore couvertes. A ce titre, il convient de souligner que le nombre des contrats de concession, conclus avec les organismes publics et privés qui procèdent au prélèvement d'eau pour assurer l'alimentation du public en eau potable et la production de l'énergie hydroélectrique, tels que l'ONEE, les régies de distribution d'eau, les

communes et les associations, reste très limité, bien que ces opérations soient soumises au régime de la concession.

- **Maitrise insuffisante de la situation des préleveurs d'eau**

Les ABH trouvent des difficultés à arrêter la situation des préleveurs d'eau (toutes catégories confondues de préleveurs : eau potable, eau d'irrigation et eau industrielle). S'agissant du prélèvement d'eau d'irrigation, les ABH n'arrivent pas à maîtriser la situation des préleveurs privés, notamment ceux qui dérivent les eaux des cours d'eau non régularisés par des ouvrages publics, ou qui utilisent les eaux souterraines à l'intérieur des zones d'action des ORMVA.

Quant au prélèvement d'eau potable, les ABH ne disposent pas de listes complètes et exhaustives de tous les préleveurs d'eau destinée à l'alimentation en eau potable. Ainsi, plusieurs communes et associations assurant le service de l'alimentation des populations en eau potable n'ont pas procédé à la régularisation de leur situation vis-à-vis des ABH.

Également, les ABH ne disposent pas d'inventaire complet des unités industrielles non raccordées au réseau public d'eau potable prélevant l'eau industrielle parce que ces dernières n'ont pas procédé à la régularisation de leur situation, et elles ne déclarent pas les quantités d'eau prélevées.

C. Préservation et sauvegarde du DPH

Des pressions sont de plus en plus exercées sur les ressources en eau au Maroc. Ces pressions se manifestent, notamment, par la baisse de la quantité des ressources en eau et la dégradation de leur qualité. Dans ce cadre, il a été enregistré les observations suivantes :

- **Détérioration de la capacité de mobilisation des ressources en eau**

L'envasement est une problématique qui compromet la mobilisation et la gestion des ressources en eau. Ainsi, sous l'effet de l'érosion du sol, l'envasement des retenues des barrages ne cesse de s'aggraver, ce qui entraine une réduction de la capacité de mobilisation des ressources en eau. Selon les données produites par les ABH, le volume total envasé est évalué à près de 2,24 milliards de m3, ce qui représente près de 12,72% de la capacité totale des barrages estimée à 17,6 milliards de m^3, soit une diminution d'environ 0,5% par an.

- **Exploitation excessive des eaux de certaines nappes phréatiques**

Plusieurs nappes phréatiques ont connu une baisse importante des niveaux piézométriques, en particulier les nappes de Tadla, Souss, et de Saiss.

Selon les données produites par les ABH, le volume annuel moyen des ressources en eaux souterraines surexploité, est d'environ 937 millions de m3/an. Les principales observations relevées à cet égard sont présentées comme suit :

- **Faible recours aux contrats de nappes pour pallier au problème d'exploitation excessive des eaux nappes phréatiques**

Malgré l'importance des contrats de nappes en matière de protection des eaux souterraines, à l'exception du contrat de la nappe de Souss, aucun contrat n'a été signé jusqu'à présent, sachant que le projet de performance du DCE accompagnant la loi de finances au titre de l'année 2018 avait fixé comme objectif la signature avant fin 2018 de dix (10) contrats concernant dix (10) nappes parmi les 24 nappes prioritaires.

- **Insuffisances liées à la mise en place des zones de sauvegarde et d'interdiction**

Malgré l'importance de la délimitation des périmètres de sauvegarde et d'interdiction en termes de protection des eaux des nappes souterraines contre la surexploitation et/ou la dégradation, le DCE et les ABH ne recourent que rarement à la délimitation de zones de sauvegarde et d'interdiction. En effet, seule la nappe de Chtouka a été délimitée en tant que zone de sauvegarde avec déclaration de l'état de pénurie par un décret publié en 2017.

➢ Gaspillage de l'eau d'irrigation au niveau des réseaux de transports et de distribution

Les pertes de l'eau au niveau des réseaux de transports et de distribution de l'eau d'irrigation sont une source de gaspillage de l'eau. Ainsi, d'après les données produites par certaines ABH 120 millions de m^3 d'eau sont perdues annuellement au niveau de la zone d'action de l'ABH de Sebou, 100 millions de m^3 dans la zone d'action ABH de Moulouya, 64 millions de m^3 dans la zone d'action ABH de Guir Ziz Ghriss Draa, et 51 millions de m^3 dans la zone d'action ABH Loukous.

Face à cette problématique du gaspillage d'eau, une dilution des responsabilités entre les ABH et les ORVMA est constatée. Cette situation est due au fait que les coûts de ces pertes sont supportés par les ABH compte tenu que les compteurs servant au calcul des volumes d'eau d'irrigation prélevés sont installés en tête d'exploitation agricoles au lieu des pieds des barrages, ou à l'entrée du périmètre irrigué, tandis que les travaux d'entretien et de maintenance de ces réseaux ne font pas partie de leurs attributions, mais ils relèvent de la compétence des ORMVA.

Valorisation et régénération des forêts de chêne liège

Le Maroc dispose d'une subéraie de 294.378 hectares qui le place au quatrième rang mondial, parmi six pays du bassin méditerranéen, soit 15% de la subéraie mondiale. Ces superficies s'étendent depuis les plaines du littoral atlantique jusqu'au Rif et au Moyen Atlas (subéraies de Maâmora et de Larache 44%, subéraies aménagées du Moyen Atlas 22%).

Parallèlement à son rôle écologique, la subéraie nationale génère pour l'Etat et les collectivités locales des ressources financières de l'ordre de 104 MDH (entre 2012 et 2017) qui sont le produit de vente de 94.000 stères de lièges alimentant une industrie de dix entreprises. Les exportations du liège semi œuvré et des produits à base de liège s'établissent à 168 MDH et les importations à 10 MDH (entre 2012 et 2016).

Suite au rétrécissement de la subéraie nationale de plus de 130.600 ha depuis 1965, plusieurs programmes ont été mis en œuvre pour la reconstituer, et ont abouti à la régénération de 24.331 ha de 2013 à 2016.

Dans ce cadre, la mission d'évaluation de la valorisation et régénération des forêts de chêne liège a permis de relever plusieurs observations dont les plus importantes sont présentées comme suit :

Les différentes subéraies subissent, à des degrés variés, l'effet de la conjugaison de plusieurs facteurs de dégradation conduisant à des situations de détérioration différenciées. D'autant plus que les coupes délictueuses et les défrichements amenuisent les forêts du chêne liège. A ce titre, la perte est estimée à environ 250 ha par année au niveau du territoire géré par la Direction régionale des eaux et forêts et de lutte contre la désertification (DREFLCD) du Rif. Ces pratiques continuent d'exister et d'être considérées comme de simples délits, malgré les dispositions coercitives prévues, a ce sujet, par le Dahir du 10 octobre 1917. S'ajoute à cela le ramassage intégral des glands qui persiste malgré son caractère délictuel au sens du même Dahir.

Pour prévenir les cas de manque des glands, des sites semenciers ont été identifiés et cartographiés en 1996. Toutefois, cette identification n'a jamais fait l'objet d'une actualisation. Ainsi, en raison de l'absence des plants de chêne liège, plusieurs opérations de régénération ont été ajournées ou résiliées. La perte financière y afférente s'élève à plus de 2 MDH.

Aux facteurs précédents, s'ajoute le surpâturage, notamment au niveau des subéraies atlantiques où la charge pastorale dépasse de loin la charge

d'équilibre. Le cheptel pâturant y séjourne quasiment toute l'année et amenuise toute possibilité de régénération naturelle.

Aussi, en matière de régulation du parcours, l'application stricte des dispositions du Dahir de 1917 et de l'arrêté viziriel du 15 janvier 1921 s'est heurtée aux besoins grandissants des ayants droit au parcours. En effet, il n'est procédé ni à l'évaluation annuelle des capacités fourragères des forêts ni au recensement et inscription au parcours des ayants droits réels.

Par ailleurs, l'interaction des différents facteurs de dégradation conduisent au dépérissement des peuplements de chêne liège qui se manifeste par la détérioration de l'état sanitaire des arbres (dans la forêt de Maâmora 10% à 44% des arbres sont atteints) ou par la dé-densification (58% de la subéraie de Maâmora a une densité inférieure à 100 souches à l'hectare en 2006).

Dans l'objectif d'inverser la dynamique de dégradation de la subéraie nationale et de reconstituer les superficies perdues, l'Administration forestière a lancé depuis les années 1970 plusieurs programmes et plans de régénération, et a essayé plusieurs procédés techniques. Ainsi, le plan directeur de reboisement (PDR) pour la période 1997-2027 s'est fixé un objectif urgent de plantation de 30.000 ha en chêne liège à l'horizon 2007. Après 20 ans de son déploiement, le Haut-commissariat des eaux et forêts n'a dressé aucun bilan du PDR et ses résultats restent en deçà des objectifs, avec un taux de réalisation de 43% (9.679 ha) enregistré au niveau de la subéraie de Maâmora durant la période 1997-2007.

En outre, la régénération naturelle du chêne liège s'est avérée difficile à s'installer, notamment en subéraie atlantique. Les gestionnaires forestiers se sont donc orientés vers les techniques de régénération artificielle. Dans ce cadre, c'est la technique de la plantation qui a été adoptée mais sans référence à des arguments objectifs, alors que le PDR préconisait le semis de glands. Au final, les opérations de régénération ont connu des échecs récurrents. En effet, l'absence de suivi et d'entretien des plantations (arrosage, binage et désherbage) cause des mortalités et dépérissements des jeunes plantations et favorisent les attaques du ver blanc.

Pour sécuriser la régénération artificielle, l'administration forestière a tenté d'impliquer directement les ayants droit dans l'effort de reconstitution du domaine forestier via l'octroi d'une indemnité compensatrice pour les mises en défens forestières (CMD) fixé à 250Dh/ha. Cependant, la pratique a révélé que ce mécanisme n'a pas réussi à remporter l'adhésion de l'ensemble des ayants droit, et mérite, en conséquence, une réflexion approfondie dans l'objectif d'améliorer son efficacité.

De même, l'engagement des programmes de réintroduction du chêne liège s'est traduit par la régénération par voie artificielle d'une superficie de 1.872 ha en moyenne annuelle entre 2003 et 2016, principalement au niveau des DREFLCDs du Nord-ouest et de Rabat-Salé-Zemmour-Zaer, soit seulement 24% du programme prévisionnel. Le bilan définitif laisse apparaître aussi une déperdition de l'ordre de 7.560 ha entre 2011 et 2016, due essentiellement aux échecs tardifs. Ainsi, l'absence de mécanisme de suivi-évaluation de ces programmes et l'établissement des bilans de régénération à l'échelle de l'année budgétaire ne donnent qu'une image partielle de l'état de reconstitution des subéraies.

Agence nationale de l'assurance maladie

L'Agence Nationale de l'Assurance Maladie (ANAM) a été créée par l'article 57 de la loi n°65.00, relative au régime de l'Assurance Maladie Obligatoire (AMO) de base, sous la forme d'un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est, à ce titre, soumise à la tutelle de l'Etat. Elle est chargée de veiller au bon fonctionnement du système de la couverture de base et d'assurer l'encadrement technique de l'Assurance Maladie Obligatoire de base, ainsi que de veiller à la mise en place des outils de régulation dudit système. En outre, elle est chargée de la gestion des ressources affectées au Régime d'Assistance Médicale (RAMED).

Son budget a enregistré une augmentation de plus de 135% en passant de 34.099.585,56 dhs en 2006 à 80.125.420,00 dhs en 2017.

Ainsi, le contrôle de la gestion de l'ANAM a permis de relever les principales observations suivantes :

A. Assurance maladie obligatoire

➢ Un établissement avec des attributions ambiguës et des pouvoirs limités.

La lecture de la loi n°65.00 et ses décrets d'application rend délicat de situer le rôle censé être assuré par l'ANAM. Ceci se manifeste au niveau du déphasage entre la loi et ses textes d'application, ce qui rend les pouvoirs de l'ANAM, en tant qu'organe de régulation, ambigus.

En effet, conformément aux dispositions de l'article 58 de ladite loi, l'ANAM est l'organe qui veille au bon fonctionnement du système de Couverture Médicale de Base (CMB), tandis que l'article 59 ne confie à l'ANAM que la mission de "proposer à l'administration les mesures

nécessaires à la régulation du système d'Assurance Maladie Obligatoire de base …".

En plus, en soumettant l'ANAM à la tutelle de l'Etat (art.58), l'objectif était de rehausser son niveau de rattachement institutionnel en vue de sauvegarder son indépendance et son autorité. Cependant, elle a agi depuis sa création comme un démembrement ou une Direction du ministère de la Santé. Or, le ministère de la Santé n'est qu'un acteur parmi d'autres agissant dans le cadre de la couverture médicale de base. Cette mise sous tutelle porte préjudice aux pouvoirs et à la marge de manœuvre de l'ANAM, et ne lui permet pas d'assurer ses fonctions d'arbitrage, de sanction et de régulation du régime.

En outre, il a été constaté une discordance entre les dispositions des articles 24 et 25 de la loi, puisque l'on procède au remboursement des frais des soins médicaux ou à leur prise en charge sur la base de la tarification de référence nationale fixée dans la convention même si le prestataire des services médicaux est exclu de la convention nationale ;

Ainsi, en contradiction avec l'article 43 de la loi, le canevas des pièces statistiques et les informations relatives à la consommation médicale des assurés, ne couvrent pas toutes les informations nécessaires pour le suivi, par l'ANAM, de l'équilibre financier des deux Caisses. Aussi, L'ANAM ne dispose pas de statistiques relatives à la consommation des médicaments, et aucun croisement des informations n'est possible du fait que les tableaux relatifs à la population ne peuvent être corrélés à ceux de la consommation médicale.

➢ Un processus de conventionnement long et non concluant

Depuis, 2006, date du démarrage de l'AMO, six conventions nationales ont été signées pour une durée de trois ans, comme il est stipulé dans l'article 28 du décret n° 2.05.733. Malgré plusieurs tentatives celles-ci n'ont pu être renouvelées, ce qui a créé un climat de méfiance et a abouti en conséquence à une situation d'impasse qui s'est manifestée par :

- La signature d'un mémorandum d'entente en 2011 restreignant les prérogatives de l'ANAM en matière de sanction ;
- La non révision de la tarification nationale de référence qui date de 2006, ce qui a provoqué des dépassements tarifaires par les prestataires de soins ;
- L'incapacité de l'ANAM et des organismes gestionnaires d'introduire de nouvelles mesures de maîtrise médicalisée des dépenses.

➢ Un panier de soins stagnant et un reste à charge des assurés en évolution

A l'exception de la liste des médicaments remboursables dont l'extension reste bien maîtrisée, le contenu du panier de soins n'a connu que très peu de mise à jour depuis l'avènement de l'AMO avec des nomenclatures obsolètes et incomplètes, une liste de dispositifs médicaux limitée, des conventions nationales de 2006 faisant en sorte que la tarification nationale de référence soit désuète.

L'impact de l'absence de la mise à jour et la faible extension n'a fait qu'alourdir le restant à charge des assurés atteignant 35% en 2016 au lieu de 28% en 2010. Ces taux n'englobent pas les prestations payées sans facture et les actes non remboursables au titre de l'AMO, ce qui porte la participation des assurés à des taux élevés, pratiquement au même niveau des charges directes des ménages au Maroc, avoisinant les 51% (comptes nationaux de la Santé, rapport de 2015).

➢ Un poids de plus en plus important des ALD et ALC

La Cour a constaté que la liste des affections de longue durée (ALD) et des affections lourdes et couteuses (ALC) fixées par arrêté du ministre de la Santé n °2518 qui date du 5 janvier 2006, n'a pas été revue ou mise à jour depuis cette date.

Chaque organisme gestionnaire adopte ses propres critères d'admission aux ALD et ALC, faute de normes médico-techniques établies par l'ANAM et qui leur soient opposables, d'autant plus que les seuils d'exonération du ticket modérateur appliqués ne sont pas homogènes entre les Caisses.

➢ Rareté des Protocoles thérapeutiques

La convention de partenariat, datant de 2007, entre l'ANAM, le ministère de la Santé, la Société marocaine des sciences médicales et le Conseil National de l'Ordre des Médecins a permis d'élaborer 16 référentiels de bonne pratique médicale, dont trois ont été validés et diffusés par le ministre de la Santé.

Depuis lors, ce n'est qu'en 2014 qu'une nouvelle convention entre les mêmes parties a fait en sorte que six protocoles soient approuvés par le ministère de la Santé le 20 mai 2015, parmi les 10 protocoles thérapeutiques censés être élaborés annuellement.

B. Régime d'Assistance Médicale

La gestion du Régime d'Assistance Médicale (RAMED) est assurée par le ministère de l'Intérieur chargé d'arrêter la liste des personnes éligibles, le ministère de la Santé chargé du volet offre de soins et l'ANAM, en ce qui

concerne l'immatriculation, l'édition et la distribution des cartes d'adhésion, ainsi que la collecte des contributions des bénéficiaires du régime en situation de vulnérabilité. A ce titre, il a été constaté ce qui suit :

➢ Lacunes juridiques quant à la gestion des ressources financières du RAMED

Conformément aux articles 60 et 127 de la loi n°65.00, l'ANAM est chargée d'assurer la gestion des ressources financières affectées au RAMED. Or, le décret n°2.08.177 a confié la gestion de ces ressources au ministère de la Santé, et a limité le rôle de l'ANAM à la collecte des contributions annuelles partielles des personnes bénéficiaires en situation de vulnérabilité et le versement des sommes collectées au compte d'affectation spéciale intitulé "fonds spécial de la pharmacie centrale" du ministère de la Santé.

A fin juin 2017, l'enveloppe relative à la contribution de la population en situation de vulnérabilité a été estimée à 154.579.758,00 dhs. Elle se trouve gelée devant la difficulté de la verser aux prestataires publics et ce à cause des contraintes légales précédemment citées.

➢ Lacunes opérationnelles quant à la gestion des ressources financières du RAMED

En sus des lacunes juridiques citées auparavant, d'autres contraintes de types opérationnelles ont été relevées, notamment :

- Le manque de fiabilisation des déclarations des postulants suite à la détection des cas de double affiliation RAMED- AMO ;
- Le renouvellement des cartes RAMED connait des difficultés ne permettant pas au régime d'atteindre l'élan nécessaire ;
- L'absence d'un système d'information intégré.

Assurance maladie obligatoire de base des salariés du secteur privé, gérée par la caisse nationale de sécurité sociale

L'Assurance maladie obligatoire (AMO) de base des salariés du secteur privé, a été instituée par le Dahir n°1.02.296 du 25 Rejeb 1423 (03 octobre 2002) portant promulgation de la loi n°65.00 portant code de la couverture médicale de base. La gestion de cette assurance maladie a été confiée à la Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS). Le démarrage effectif de l'AMO de base des salariés du secteur privé a débuté en septembre 2005 avec l'engagement du premier prélèvement des

cotisations. Quant au remboursement des premiers dossiers des prestations de soins, il a commencé en mars 2006. Soit six mois après l'écoulement de la période de stage prévue à l'article 101 de la loi n°65.00 susmentionnée.

L'examen de la gestion de ce régime, par la CNSS, a permis d'enregistrer des observations et la proposition des recommandations liées aux aspects suivants :

A. Gouvernance de l'assurance maladie obligatoire de base des salariés du secteur privé

1. Encadrement juridique

L'examen du cadre juridique régissant l'AMO de base des salariés du secteur privé a montré que ce cadre est incomplet pour non promulgation des textes d'application prévus pour la mise en œuvre des dispositions de la loi n°65.00. Aussi, il s'est avéré que certaines de ces dispositions sont ambigües, notamment l'article 114, ou elles sont appliquées sans lever les cas d'incompatibilité mentionnés dans l'article 44 de cette loi.

2. Contrôle de l'assurance maladie obligatoire de base des salariés du secteur privé

➢ Manque de contrôle technique exercé par l'autorité de contrôle des assurances et de la prévoyance sociale

Le régime de l'AMO des salariés du secteur privé est soumis aux contrôles financier et technique de l'Etat prévus par les articles 53 et 54 de la loi n°65.00. Ces contrôles s'exercent sur pièce et sur place par des fonctionnaires délégués, à cet effet, par le ministère chargé des finances.

A compter de la date de promulgation de la loi n°64.12 par le dahir n°1.14.10 du 6 mars 2014, portant création de l'Autorité de contrôle des assurances et de la prévoyance sociale, ces contrôles ont été transférés à cette dernière. Dans ce cadre, une seule mission de contrôle de l'AMO de base des salariés du secteur privé a été effectuée en novembre 2017. En outre, la CNSS ne dispose pas d'informations sur les suites réservées à cette mission.

➢ Manque de contrôle technique exercé par le ministère de la santé

En application des dispositions de l'article 40 du décret 2.5.733 du 18 juillet 2005 pris pour l'application de la loi n°65.00, le régime de l'AMO des salariés du secteur privé est, également, soumis au contrôle technique effectué par des médecins fonctionnaires du ministère de la santé. Ce contrôle s'exerce soit sur pièce soit sur place à l'initiative du ministère de

la Santé ou à la demande de l'agence nationale de l'assurance maladie. Toutefois, ce régime n'a jamais fait l'objet de ce type de contrôle.

3. Couverture des frais de soins de santé

➢ Existence d'actes médicaux non couverts par l'AMO

La nomenclature générale des actes professionnels a été fixée par l'arrêté du ministère de la Santé n°177-06 du 27 janvier 2006. Depuis cette date, ladite nomenclature n'a pas été actualisée. Sachant que, les progrès successifs des sciences de la médecine débouchent sur de nouveaux actes. Ainsi, ces nouveaux actes ne peuvent être ni pris en charge ni remboursés par l'AMO des salariés du secteur privé.

En plus des nouveaux actes, certains actes de la nomenclature générale des actes professionnels sont exclus du panier de soins couverts par l'AMO des salariés du secteur privé. Il est à signaler, en outre, que ces actes sont prescrits et facturés par les professionnels de santé et payés par les assurés. Il s'agit à titre d'exemple des actes suivants :

- Les consultations quand elles sont facturées le même jour par le même médecin traitant ayant effectué un autre acte dont le prix est supérieur à celui de la consultation ;
- Les actes de traitement de la stérilité ou de l'infertilité ;
- L'acte de "monitoring" s'il est réalisé le même jour de l'accouchement ;
- Les actes de dermatologie s'ils sont mentionnés sur une feuille de soins contenant un traitement de chute des cheveux ou de nettoyage de la peau.

➢ Faible taux de couverture des frais engagés par les assurés

Il a été constaté que le taux de couverture global et réel des frais engagés par les assurés, toutes catégories confondues, reste largement en deçà du taux de couverture réglementaire. Ce taux est en moyenne de 64%, au cours de la période 2006-2017. Ainsi, il est à signaler que ce taux aurait été encore plus faible si les frais payés non déclarés à la caisse nationale de sécurité sociale ont été pris en considération. Ce taux moyen varie, d'un poste de soins à un autre, de 19% pour la lunetterie médicale et 69% pour l'hospitalisation.

Pour la catégorie des assurés porteurs d'affections de longue durée et/ou couteuses, ce taux ne dépasse pas en moyenne 74%, sachant que l'article 9 de la loi n°65.00, sus citée, prévoit un taux de couverture situé entre 70% et 100% pour cette catégorie d'assurés.

En outre, la faiblesse du taux de couverture réel par rapport au taux de couverture règlementaire s'explique par le fait que les bases de remboursement sont souvent inférieures aux prix pratiqués et facturés par les prestataires de soins.

Ainsi, les actes sont remboursés sur la base d'une tarification qui n'a jamais été actualisée depuis l'entrée en vigueur de l'AMO des salariés du secteur privé.

Pour les médicaments, ils sont remboursés sur la base du prix du médicament générique le plus proche en termes de prix d'achat, et ce, quel que soit le médicament prescrit par le médecin traitant. Sachant que, pour certains médicaments, le prix du générique est largement inférieur au prix de son princeps.

➢ Un restant à charge des assurés relativement élevé par rapport au niveau de leurs salaires

La faiblesse du taux de couverture des frais réellement engagés par les assurés se traduit par un restant à charge élevé pour l'assuré. En effet, le taux moyen du restant à charge global des assurés principaux, toutes catégories confondues, s'est situé autour de 47% en 2006 et de 37% en 2017. Alors que certains postes de soins (Consultations, lunetterie et soins bucco-dentaires) ont enregistré un taux du restant à charge qui dépasse 50%.

En termes de montant, le restant à charge moyen, au titre de l'année 2017, pour les assurés porteurs d'affections lourdes et/ou couteuses dépasse 4.300,00 dhs par assuré principal. Compte tenu du salaire mensuel déclaré par la majorité des assurés principaux, ce restant à charge demeure élevé. En effet, 50% de ces assurés ont un salaire inférieur à 2.500,00 dhs et 87% ont moins de 6.000,00 dhs par mois.

Ainsi, et en l'absence d'une assurance maladie complémentaire, le restant à charge des assurés dépasse les capacités financières de la majorité d'entre eux. D'autant plus que, les paiements sans factures sont des pratiques courantes et demeurent exiger par certains professionnels de santé. Ces frais, bien qu'ils constituent une partie du restant à charge des assurés, n'ont pas été pris en considération, et ce, en raison de l'indisponibilité des informations les concernant.

B. Ressources, dépenses et équilibre financier de l'assurance maladie obligatoire de base des salariés du secteur privé

➢ Dépenses de l'AMO profitant au secteur privé

Au cours de la période 2006-2017, les établissements de soins publics n'ont bénéficié que de 5,74% des déboursements effectués par la CNSS dans le cadre du paiement des prestations couvertes par l'AMO de base des salariés du secteur privé. Alors que les cliniques privées et les 13 polycliniques de la CNSS ont, respectivement, bénéficié de 84,38% et de 9,17%.

Cette situation s'explique par la faible attractivité de l'hôpital public. Ainsi, les assurés sont souvent attirés par les établissements de soins privés. Pour pallier cette situation, la CNSS a installé des guichets dans certains établissements de soins publics.

➢ Dépenses évoluant de manière disproportionnée par rapport à l'évolution des ressources

L'examen de la situation financière de l'AMO de base des salariés du secteur privé au cours de la période 2006-2017, a montré qu'elle est équilibrée, voire même excédentaire. Toutefois, il est à noter que les dépenses de ce régime évoluent d'une manière disproportionnée par rapport à l'évolution de ses ressources. En effet, le taux moyen d'augmentation annuel des dépenses (31,47%) dépasse celui des ressources (13,81%). Soit 17,66 points de différence. Cette situation implique que même si le régime est actuellement excédentaire, il risque de ne pas être maintenu dans le futur.

La Cour des comptes considère que l'équilibre financier du régime peut être préservé, en agissant tout d'abord sur la maitrise des dépenses, voire même renflouer les réserves cumulées sur la période 2006-2017. Et elle estime que la pérennité du régime de l'AMO de base des salariés du secteur privé peut être préservée par le développement, à priori, de l'attractivité de l'offre des soins dans les hôpitaux publics.

L'assurance maladie obligatoire gérée par la caisse nationale des organismes de prévoyance sociale

Un régime d'assurance maladie obligatoire (AMO) de base a été institué au profit des salariés et des titulaires des pensions du secteur public

(AMO/Public) conformément aux dispositions de la loi 65.00, portant code de la couverture médicale de base (CMB). Sa gestion a été confiée à la caisse nationale des organismes de prévoyance sociale (CNOPS).

Au cours de la période de contrôle (2009-2017), les chiffres clés de l'AMO/PUBLIC fonctionnaires ont connu une nette évolution. Ainsi, le nombre total des bénéficiaires est passé de 2.410.757 en 2009 à 3.030.448 bénéficiaires en 2017. Ils ont été répartis, au titre de 2017, à hauteur de 793.109 assurés actifs avec 1.303.759 ayant droits et de 436.822 pensionnés avec 496.758 ayant droits.

Par ailleurs, l'effectif global des bénéficiaires sinistrés (ceux ayant déposé au moins un dossier de soins) est passé de 1.081.705 en 2009 à 1.349.003 en 2017. Ils ont déposé 4.018.282 dossiers en 2009 et 4.598.163 en 2017, soit un taux moyen de fréquence de 3,5 dossiers par bénéficiaire sinistré pour cette période.

D'autre part, les recettes du régime sont constituées principalement par des cotisations, dont le montant est passé de 3.46 MMDH en 2009 à 4.9 MMDH en 2017. Quant aux dépenses globales du régime, elles sont passées de 3.077 MMDH en 2009 à 4.499 MMDH en 2017.

Le contrôle de la gestion de ce régime s'est focalisé sur les aspects qui concernent la gouvernance, la couverture médicale, l'équilibre financier et la pérennité du régime. Ainsi, les observations saillantes relevées, dans ce cadre, se présentent comme suit :

A. Gouvernance de L'AMO-Public

1. Cadre juridique de l'AMO-Public

A ce niveau, il a été constaté ce qui suit :

➢ Cadre juridique inachevé

Les dispositions de la loi n°65.00 renvoient à des textes réglementaires qui n'ont pas été adoptés à la date de la réalisation de cette mission. Ce qui a mis en difficulté la gestion et l'opérationnalisation de ce régime.

➢ Retard dans la généralisation de l'AMO-Public

L'examen de la situation des affiliés à l'AMO de base au niveau de la CNOPS a montré qu'une population éligible estimée à 260.000 personnes, notamment celle désignée à l'article 114 de la loi n°65.00 susmentionnée, n'a pas encore intégré ce régime.

2. Administration et gestion de l'AMO-Public

A ce niveau, il a été constaté ce qui suit :

➢ Absence d'un budget propre à la CNOPS

Chaque régime géré par la CNOPS doit, en principe, disposer d'un budget séparé. C'est pour cela que la CNOPS s'occupe de la gestion de deux budgets. Il s'agit, en fait, du budget relatif au régime AMO/Public et du budget relatif au régime de l'AMO de base des étudiants. Cette situation fait que la CNOPS ne dispose pas, en sus de ces budgets, d'un budget propre qui consolide l'ensemble de ses dépenses d'investissement et de fonctionnement.

➢ Situation d'incompatibilité des mutuelles

Au regard des dispositions de l'article 44 de la loi n°65.00, il a été constaté que plusieurs mutuelles sont en situation d'incompatibilité, car d'un côté elles disposent d'unités médicales, et agissent entant que prestataires de soins et d'un autre côté elles gèrent pour le compte de la CNOPS certaines prestations de l'AMO.

➢ Absence de contrôle technique

La CNOPS est soumise, en plus du contrôle financier prévu par l'article 53 de la loi n°65.00, du contrôle technique de l'Etat. Il s'agit d'un contrôle technique exercé par le ministère de la santé et d'un contrôle technique exercé par l'autorité de contrôle des assurances et de la prévoyance sociale. Toutefois, aucune mission de contrôle technique n'a été effectuée, et ce depuis la mise en œuvre de ce régime.

B. Couverture Médicale

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

1. L'encadrement technique

Concernant l'encadrement technique, il a été constaté ce qui suit :

- Non-intégralité du référentiel des professionnels de santé et le manque d'un dispositif juridique obligeant les prestataires de soins, à avoir un identifiant "Code INPE" ;
- Non actualisation de la nomenclature générale des actes professionnels, ce qui rend certains actes non remboursables au titre de l'AMO de base ;
- Retard dans la validation et l'approbation des protocoles thérapeutiques pour l'ensemble des maladies, ce qui ne permet pas une prise en charge efficace et efficiente des dépenses de soins par l'AMO-Public.

2. Extension du panier de soins

Il a été constaté une extension de la remboursabilité de certains actes, médicaments, dispositifs médicaux et analyses biologiques sans qu'ils soient systématiquement couverts par le régime. En témoigne le nombre d'avis nominatifs auxquels recourent les assurés à travers des réclamations auprès de l'Agence nationale de l'assurance maladie.

3. Taux de couverture des dépenses de soins

Le taux de couverture offert par l'AMO/Public varie entre 70% et 100%. Toutefois, il a été constaté ce qui suit :

- Un restant à charge de l'assuré significatif. En effet, il est à noter dans ce cadre que le taux de couverture des soins, se situe, en moyenne, à 58% et à 93% par rapport à la tarification nationale de référence (TNR), respectivement, en mode ambulatoire et en mode tiers payant, faisant abstraction des frais engagés par les assurés non facturés ;
- Un apport limité de la couverture médicale complémentaire.

C. L'équilibre financier du régime

Le régime a enregistré pour la première fois un déficit technique de 225 MDH, en 2016, puis, 302 MDH en 2017, avec un résultat global déficitaire de 22,5 MDH . Cette situation est expliquée, entre autres, par les facteurs suivants :

➢ Quasi-stagnation des recettes

Il a été constaté une quasi-stagnation des recettes de l'AMO/Public, résultant, d'une part, de la faiblesse de l'évolution des cotisations, et d'autre part, d'un rendement limité des placements des réserves et des excédents de trésorerie auprès de la Caisse de dépôt et de gestion.

➢ Dégradation du ratio démographique

L'effectif des assurés pensionnaires, qui est de l'ordre de 436.822, a représenté 36% de l'ensemble des assurés (1.229.931) en 2017. Ainsi, le taux de couverture des pensionnés par les actifs, est passé de 3,26 actifs par pensionné en 2009 à 1,81 en 2017.

➢ Prévalence des dépenses relatives aux affections de longue durée, lourdes ou couteuses

Il est à noter que la population atteinte de ces affections ne représente que 5,6% des bénéficiaires de l'AMO/Public, alors qu'elle consomme 49% des dépenses des prestations.

➢ Evolution du taux de sinistralité

La CNOPS a enregistré un taux moyen de 45%, comme taux de sinistralité en 2017

➢ Croissance continue des dépenses

Les dépenses de l'AMO-Public ont connu une forte évolution durant la période 2009-2017 en passant de 3.077 MMDH en 2009 à 4.499 MMDH en 2017, réparties en dépenses de gestion et dépenses de prestations.

➢ Faible attractivité des établissements publics de soins

Il a été constaté que pour le mode tiers payant, la part des dépenses au profit du secteur privé est passée de 53% en 2009 à 84% en 2017. Quant à la part des dépenses revenant aux établissements de soins publics, elle a enregistré une quasi-stagnation durant la même période, en se situant à 12%.

D. Pérennité du régime

L'analyse des résultats des projections actuarielles à l'horizon 2022, a montré, qu'en cas de stabilité des différents paramètres, le déficit technique va se creuser davantage pour atteindre 1,23 MMDH en 2022, avec un résultat net déficitaire de près d'un milliard de dirhams.

L'étude des différents scénarios a montré qu'agir uniquement sur les cotisations ou uniquement sur les dépenses des prestations ne permettrait pas d'assurer la pérennité du régime AMO/Public. Aussi, le scénario de basculement de 30% de l'activité de la CNOPS vers l'hôpital public durant la période de la projection pourrait améliorer progressivement la situation financière du régime. Ainsi, l'engagement d'une réforme multiparamétrique qui tient en compte aussi bien des recettes, que des dépenses et de l'attractivité de l'hôpital public serait nécessaire pour garantir la pérennité du régime d'une part, et améliorer le taux de couverture des dépenses de soins d'autre part.

Centres hospitaliers régionaux et provinciaux du ministère de la santé

La Cour des comptes, en collaboration avec les Cours régionales des comptes, a poursuivi au cours de l'année 2018, sa mission de contrôle de la gestion des centres hospitaliers relevant du ministère de la Santé et gérés de manière autonome. Elle a ainsi contrôlé la gestion des six centres suivants :

- Le Centre hospitalier provincial de Boujdour (CHPB) a une capacité de 36 lits fonctionnels. Les ressources humaines de

l'hôpital se composent de 17 médecins, 74 infirmiers et 45 personnels administratifs ;

- Le Centre hospitalier provincial de Kelaa de Sraghna (CHPKS) est composé de trois hôpitaux qui sont : l'hôpital Essalama à Kelaa Sraghna ; l'hôpital de proximité Lala Khadija à Tamellalet et l'hôpital psychiatrique à Kelaa Sraghna. Le CHPKS dessert une population de 558.421 habitants ; il dispose d'un effectif du personnel qui s'élève à 218 cadres et agents dont 40 médecins, 142 infirmiers et cadres et 36 agents administratifs et techniques ;

- Le Centre hospitalier provincial Mohamed V de Casablanca (CHP MV) qui dispose d'un effectif global du personnel qui s'élève au 31/12/2016 à 239 fonctionnaires dont un staff médical composé de 56 médecins spécialistes, de sept médecins généralistes et d'un pharmacien ; un staff paramédical constitué de 135 fonctionnaires dont 96 infirmiers diplômés d'Etat et 39 infirmiers auxiliaires de santé et un personnel administratif composé de 40 fonctionnaires. En plus de cet effectif, le CHP MV bénéficie de la mise à sa disposition de 21 agents relevant de plusieurs arrondissements de la ville de Casablanca ;

- Le Centre hospitalier préfectoral Moulay Abdellah de Mohammedia (CHPM) dont la capacité litière atteint 138 lits. Il dispose d'un staff médical composé de 62 médecins dans plusieurs spécialités, un personnel paramédical composé de 103 personnes de différents profils, et d'un staff administratif au nombre de 17 ;

- Le Centre Provincial hospitalier de Sidi Slimane (CHP Sidi Slimane), s'étendant sur une superficie de 11.743m² avec une capacité d'accueil de 50 lits, dessert une population de 326.154 habitants, soit un lit pour 6.523 habitants ;

- L'Hôpital Mohamed VI de Tanger (HMVI), est un hôpital de proximité qui fait partie du CHR de Tanger, créé le 19 juillet 2006. Il dispose d'une capacité litière fonctionnelle de 52 lits. Les ressources humaines de l'hôpital se composent de 89 fonctionnaires, réparties en trois corps : le corps médical (17), le corps paramédical (51) et le staff administratif et technique (21).

Les investigations entreprises par la Cour des comptes, ont permis de relever plusieurs observations et de déceler certaines insuffisances se rapportant aux différents aspects de la gestion de ces centres, et dont certaines ont été déjà signalées par la Cour dans ses précédents rapports. A ce titre, nous allons, ci-après, en présenter les plus importantes.

A. Planification stratégique et système de gouvernance

Les plus importantes observations enregistrées, dans ce cadre, ont concerné ce qui suit :

➢ Absence du projet d'établissement hospitalier

Contrairement à l'article 35 du décret 2.14.562 du 24 juillet 2015 pris pour l'application de la loi cadre n°34.09 du 2 juillet 2011 relative au système de santé et à l'offre de soins et l'article 8 du décret n°2.06.656 relatif à l'organisation hospitalière, les centres ne disposent pas de projet d'établissement hospitalier (PEH).

➢ Inactivité des instances de concertation et d'appui

En vertu de l'article 13 du décret n°2.06.656 précité, le directeur du centre hospitalier doit être assisté par des instances de concertation et d'appui à savoir le comité d'établissement, le comité de suivi et d'évaluation, le conseil des médecins, des dentistes et des pharmaciens et le conseil des infirmiers et des infirmières, le comité de lutte contre les infections nosocomiales et le comité de gestion. Or, il a été relevé que les instances précitées ne jouent pas pleinement leur rôle d'assistance ou n'ont jamais été créées.

A titre d'exemple, ces instances n'existent pas au niveau du CHP de Boujdour.

Au CHP Mohamed V de Casablanca, il a été noté une irrégularité dans la tenue des réunions de ces instances ainsi que l'absence récurrente de leurs membres. Les réunions se contentent de la présentation des statistiques de l'année écoulée et les contraintes que rencontrent les activités du centre. Par contre les ordres du jour ignorent la discussion des points relatifs aux attributions dont elles sont investies (la programmation pluriannuelle des investissements, les plans d'action, les programmes de la formation continue, l'affectation des ressources aux services du centre ainsi que l'amélioration des dispositifs de la coopération entre les services).

B. Gestion des services médicaux

A ce niveau, il a été constaté ce qui suit :

1. Accueil et orientation

Les missions de contrôles effectuées au sein de ces centres ont révélé l'existence de plusieurs carences au niveau de l'accueil et l'orientation des malades et notamment au niveau de la gestion des rendez-vous. Cette mission, qui est du ressort du service d'accueil et d'admission (SAA),

nécessite une communication et une concertation continue avec tous les services des centres.

Dans ce cadre, au niveau du CHP de Sidi Slimane, ce sont les infirmiers des services de la chirurgie, de la génécologie, de la traumatologie et des consultations externes qui se chargent de la fixation des rendez-vous, sans coordination avec le service d'accueil et d'admission du Centre. Le SAA se charge uniquement de la fixation des rendez-vous des analyses du laboratoire, faites le jour même.

De son côté, Le CHP Moulay Abdellah de Mohammedia ne dispose pas d'une structure d'accueil adéquate permettant l'accueil et l'orientation des différents flux se présentant à l'hôpital. Par ailleurs, le CHP n'offre pas aux patients et visiteurs suffisamment de moyens d'information relatifs à l'orientation et à la gestion des rendez-vous. Aussi, il est relevé l'absence de communication entre le SAA et les autres services du Centre ce qui ne permet pas l'actualisation des informations relatives aux éventuels changements des spécialités disponibles, de la capacité litière et des agendas des cadres médicaux. Dans ce sens, certains rendez-vous sont fixés par les responsables des différents services médicaux sans concertation avec le service d'accueil.

Aussi, à l'hôpital Mohamed VI de Tanger le contrôle a révélé que l'application informatique exploitée au niveau du SAA est utilisée uniquement pour la gestion des hospitalisations. Les autres fonctionnalités relatives aux consultations et aux examens externes ne sont pas utilisées, et par conséquent l'application ne prend pas en charge la facturation de ces prestations. Les facturations concernent seulement les admissions en hospitalisation. Aussi, il a été constaté à travers les enregistrements faits au niveau de cette fonctionnalité que le numéro de quittance de paiement n'est pas renseigné dans la case qui lui est réservée, ce qui peut constituer un risque potentiel de fraude.

2. Consultations spécialisées externes

Les consultations externes représentent les principaux services rendus par ces centres hospitaliers, elles sont aussi, l'un des accès pour leurs services hospitaliers. La plupart des observations notées concernent la programmation et la disponibilité des spécialités médicales

Ainsi, au CHP Moulay Abdellah de Mohammedia, il a été enregistré, durant l'année 2016, 27.427 consultations contre 36.655 consultations en 2015. Soit une baisse de 9.228 consultations. Cette baisse est due principalement à la baisse des consultations dentaires d'environ 27%, à la baisse des consultations de gynécologie ophtalmologie et d'ORL d'environ

20%. Il est à préciser que les consultations d'urologie ne sont plus dispensées depuis 2016, et ce, suite au départ du médecin urologue.

La Cour a relevé aussi des insuffisances au niveau des plannings de consultations. Dans ce sens, il a été constaté une insuffisance dans les plages horaires pour certaines spécialités, tel est le cas des services de dermatologie et de traumatologie, composés, chacun de deux médecins, et assurant une seule plage horaire par médecin pendant toute la semaine. Ce constat s'applique également au service de stomatologie, composé de six médecins dentistes, sans afficher leur planning de consultations. Le service de gynéco-obstétrique composé de trois médecins assurent une seule plage horaire par médecin pendant toute la semaine.

Ces insuffisances, en termes de plages horaires qui caractérisent la cadence de fonctionnement du centre de consultation, illustrent bien le manque de suivi des plannings programmés par rapport aux flux importants des demandeurs de soins. En conséquence, les délais de rendez-vous accordés pour certaines spécialités sont longs. A titre d'exemple, le délai de rendez-vous en ophtalmologie est 90 jours en 2016, pour l'endocrinologie, ce délai est 70 jours, pour la rhumatologie il est 61 jours.

Au niveau du CHP de Sidi Slimane, cette prestation est caractérisée par un faible rendement des médecins spécialisés, puisque la moyenne quotidienne des consultations externes effectuées par médecin se situe entre 1 et 9 consultations.

3. Service de la chirurgie

La plupart des observations émises dans ce cadre sont liées au bloc opératoire chirurgical (BO) de ces centres hospitaliers.

Ainsi, le BO du CHP Mohammed V de Casablanca souffre de plusieurs insuffisances qui ont une influence directe sur le niveau d'activité, la qualité et la sécurité des opérations chirurgicales réalisées, à savoir :

- Le BO est dépourvu d'un schéma d'asepsie progressive. En effet, les portes des deux zones administratives et de circulation à l'extérieur de la zone des salles d'opérations sont en permanence maintenues ouvertes. En outre, le degré d'asepsie du quartier opératoire qui doit faire l'objet d'un contrôle au moyen d'examens bactériologiques appropriés de manière périodique, n'a jamais fait l'objet d'un tel examen ;

- L'ensemble des salles opératoires ne dispose pas d'un système de traitement de l'air et de fermeture automatique des portes d'accès. Ces salles sont encombrées par un matériel médicotechnique vétuste présentant un degré d'oxydation avancé qui favorise le

développement des niches de bactéries sur un sol en plastic déchiré et des murs non lessivables ;

- Le BO fonctionne en l'absence d'une unité de stérilisation indépendante avec des monte-charge séparés permettant l'acheminement sale et l'acheminement propre du matériel. L'unité existante est située au sein du BO ce qui constitue un handicap à la bonne marche de ce service ;

- La gestion de la programmation des opérations chirurgicales au sein des différentes salles du BO se fait en l'absence d'un comité du BO ;

- Le manque de renseignement des dates de consultations préalables à la programmation de l'intervention chirurgicale ne permet pas le calcul des délais moyens de RDV par type d'opération ;

- Le BO souffre de l'absence d'une salle de réanimation en la présence au sein du CHP de quatre médecins réanimateurs.

Concernant le CHP Moulay Abdellah de Mohammedia, et à l'exception de l'année 2016 qui a connu une légère augmentation dans le nombre des interventions chirurgicales, l'activité du BO a connu une régression pour la période 2012-2016. Ainsi, le nombre d'interventions chirurgicales est passé de 1.892 en 2012 à 1.732 en 2016. Le nombre d'interventions chirurgicales programmées, quant à lui, a passé de 1.003 en 2012 à 647 interventions en 2016. Dans le même sens, une régression a été constatée au niveau du nombre d'interventions chirurgicales programmées par jour ouvrable qui a régressé de 12 en 2012 à cinq interventions seulement en 2016.

L'examen des interventions chirurgicales programmées du bloc opératoire a permis de révéler l'importance du nombre de jours d'arrêt avec un taux de fonctionnement ne dépassant pas 54% (ce taux était en 2012 de 36%, avec seulement 85 jours de fonctionnement des salles du bloc opératoire).

Aussi, il a été constaté que certaines salles du bloc opératoire demeurent inexploitées à cause de l'absence de certains équipements nécessaires pour les interventions chirurgicales (exemple : scialytiques et les amplificateurs de brillance…).

4. Service des urgences

Le contrôle de la gestion des Services des urgences dans les Centres Hospitaliers a montré qu'ils souffrent d'anomalies et de dysfonctionnements.

Ainsi, au CHP Moulay Abdellah de Mohammedia, le tri des usagers des urgences demeure faible et n'est pas suffisamment opérationnel.

Aussi, le circuit rouge et vert n'est pas suffisamment identifié et respecté. Cela s'explique par l'absence d'une cellule de triage permettant le tri des patients assuré par un médecin, dans des conditions garantissant une meilleure prise en charge des cas urgents. Il résulte de cette situation l'existence des cas de fausses urgences qui se présentent directement aux médecins des urgences sans passer par une structure de tri, d'où une perte de temps pour ces médecins, et encombrement au niveau des urgences qui connait souvent des conflits perturbant ainsi son fonctionnement. Cette situation d'ambigüité permet aussi à de fausses urgences de bénéficier des examens radiologiques et des hospitalisations sans respecter le circuit normal d'admission.

En plus la coordination et la régulation des urgences entre les différents hôpitaux de la région sanitaire restent faibles.

Plus concrètement, il a été constaté que la régulation des urgences entre le Centre hospitalier et les autres structures sanitaires, notamment le Centre hospitalier régional et le Centre hospitalier universitaire est défaillante. Il est à signaler que des mesures en matière de régulation au niveau de la région de Casablanca ont été instaurées depuis environ quatre ans, or ces mesures n'ont pas pu être pérennisées dans le temps.

D'autre part, la filière des soins en matière des urgences n'est pas respectée. En effet, les médecins des urgences procèdent de façon systématique au transfert des cas urgents au Centre Hospitalier Universitaire Ibn Roch sans se référer au Centre Hospitalier Régional et ce en contradiction avec les dispositions de l'article 65 du règlement intérieur des hôpitaux.

C. La pharmacie hospitalière

Le contrôle de la gestion des pharmacies au niveau de ces Centres hospitaliers a permis de déceler plusieurs insuffisances liées aux moyens de travail, aux approvisionnements, ainsi qu'au suivi du stockage et la consommation des médicaments. Ci-après, nous allons, en présenter les plus importantes :

➢ Insuffisances liées aux moyens de travail

Concernant les moyens de travail et précisément les locaux, il a été relevé au niveau du CHP de Boujdour que l'espace abritant la pharmacie hospitalière ne dispose pas d'équipements et de matériels indispensables à sa bonne marche.

Le stockage des produits pharmaceutiques est effectué au niveau de plusieurs locaux qui sont implantés de manière dispersée et loin des services de soins, ce qui ne permet pas de bien fournir des prestations pharmaceutiques aux demandeurs.

Aussi, les conditions de stockage (aération, lumières, thermo- hygromètre, emplacement…) ne sont pas respectées et sont en contradiction avec les normes édictées par le guide d'organisation et de fonctionnement de la pharmacie hospitalière.

En ce qui concerne, le CHP Moulay Abdellah de Mohammedia, sa pharmacie est dépourvue des armoires de rayonnage et d'une chambre froide pour le stockage des produits thermolabiles. Face à cette situation, ce service se trouve contraint de déposer ces produits dans la chambre froide située à la cuisine de l'hôpital avec tous les risques potentiels.

Au niveau du CHP de Sidi Slimane, le stockage des médicaments est effectué dans cinq salles dont une se situe au sein du centre de diagnostic. En plus de la dispersion de ces salles ainsi que de leur étroitesse, il a été constaté le non-respect des conditions de stockage édictées par le guide des pharmacies hospitalières telles que l'aération et l'hygiène.

- **Dysfonctionnements dans l'approvisionnement et la livraison des Médicaments et dispositifs médicaux (MDM)**

Les achats groupés des produits pharmaceutiques sont assurés au niveau central par le biais de la Division de l'approvisionnement (DA) relevant du ministère de la Santé, comme précédemment cité. L'opération de livraison des MDM connait certaines difficultés, à savoir :

- Le calendrier de livraison s'inscrit en décalage avec l'année objet de la commande ;
- Absence de concertation entre la DA et les pharmacies hospitalières. En effet, les livraisons ne sont pas faites systématiquement en fonction des besoins du moment et de l'état de stocks ;

Par ailleurs l'approvisionnement en médicaments et des produits pharmaceutiques, accuse des irrégularités qui affectent négativement son efficacité. En effet, la procédure poursuivie dans ce sens, fait que les services centraux du ministère de la Santé procèdent à la défalcation préalable de l'enveloppe budgétaire correspondant aux commandes émises par chaque Centre hospitalier. Ces mêmes services procèdent par la suite à la concentration au niveau central, des commandes de tous les établissements hospitaliers relevant du secteur.

Aussi, le contrôle de la procédure d'approvisionnement, a permis de relever l'existence d'un écart entre les montants défalqués et les produits pharmaceutiques livrés. Ainsi, pour le CHP Mohammed V de Casablanca, la valeur de ces produits non livrés a dépassé 49 millions de dirhams entre 2012 et 2016.

Ces limites ont comme conséquence la péremption de certains médicaments ainsi que l'épuisement du stock d'autres. Ainsi, la valeur correspondante à cette péremption au titre de la période 2012-2016 a atteint 5.551.863,50 DH pour le CHP Mohammed V de Casablanca, 1.833.184,95 DH pour Le CHP Moulay Abdellah de Mohammedia et 3.591.257,00 DH pour le CHP de Kelaa de Sraghna.

- **Insuffisances liées au suivi du stock des médicaments et dispositifs médicaux**

Il a été constaté, que la gestion du stock de la pharmacie hospitalière se fait en l'absence du registre de la main courante et des fiches de stocks. En outre, aucun inventaire des médicaments et dispositifs médicaux n'a été réalisé depuis 2011 sauf pour les Anti-D, les médicaments administrés par voie orale et les stupéfiants. Sachant que le stock se constitue de 780 produits (selon la commande ministérielle de 2015). Ce manque d'inventaire et de traçabilité pose avec acuité le problème de la maitrise des entrées et sorties des MDM.

D. Gestion des recettes des centres hospitaliers

Au niveau de la gestion des recettes des centres hospitaliers, plusieurs observations qui limitent les capacités d'autofinancement de ces centres, ont été relevées. Il s'agit, notamment, des observations suivantes :

- **Non continuité dans le travail du service d'accueil et d'admission**

Il a été constaté que le service d'accueil et d'admission du CHP de Boujdour n'assure pas la continuité d'activité au-delà de 16h30 mn, les jours fériés et les weekends. C'est donc le régisseur/le caissier qui se charge en même temps de l'inscription des malades, admis en dehors des heures administratives réglementaires, ainsi que du recouvrement des frais des actes médicaux. Et ce, sans respect du principe de la séparation des ordonnateurs et des comptables.

- **Non recouvrement des frais des actes médicaux accomplis**

Au CHP Mohamed V de Casablanca, la comparaison des recettes déclarées pour la rubrique "Produit de paiement des actes médicaux et chirurgicaux fournis à titre externe" par rapport aux effectifs traités à titre externe a

permis de dégager un écart estimé pour la période 2010/2016 à plus de 26,42 millions de DH.

Au CHP Moulay Abdellah de Mohammadia, les investigations ont montré que certaines prestations externes telles que les soins aux urgences, les examens radiologiques et les examens de laboratoire, n'ont été ni facturées, ni renseignées sur le système informatique du SAA. Par ailleurs, il a été constaté que la facturation n'était pas exhaustive dans la mesure où elle ne reprend pas l'ensemble des prestations de soins prodiguées aux patients.

Au niveau du CHP de Sidi Slimane, un rapprochement entre les analyses biologiques effectuées par le laboratoire et les montants encaissés de 15 cas remontant à décembre 2014 a fait ressortir des différences entre les montants encaissés et les montants des prestations. A Signaler également l'absence de plusieurs registres des examens de laboratoire se rapportant à l'année 2014.

Aussi, le CHP de Sidi Slimane dispose d'un système informatique permettant l'enregistrement de tous les services rendus aux malades, ainsi que l'émission des factures les concernant. Toutefois, il a été constaté des discordances entre les recettes enregistrées dans ce système et celles recouvrées à travers la caisse de l'hôpital. Il s'agit, à ce titre, des services relatifs au laboratoire, la radiologie, la médecine et la chirurgie. Ainsi, à titre d'exemple, il a été enregistré, au titre de l'année 2015, des différences avec des montants estimés, respectivement, à 275.178,00 DHS, 160.291,50 DHS et 30.595,00 DHS, au titre des services en question.

À l'hôpital Mohamed VI de Tanger, Il a été constaté que la procédure de recouvrement connait certaines lacunes, qui ont généré un montant important de recettes non recouvrées. Ainsi, il a été relevé une défaillance au niveau du contrôle des dossiers des patients, qui sont généralement incomplets, soit par manque de pièces ou manque des comptes rendus d'hospitalisation.

Il a été également relevé lors de l'examen des dossiers des patients, ayant une couverture médicale, que le délai préconisé de deux mois pour leur transmission aux organismes gestionnaires d'assurance maladie n'est pas respecté. Par ailleurs, il a été constaté l'inexistence d'un dispositif régissant le transfert des dossiers entre le SAA et l'agent chargé de recouvrement qui prévoit notamment la date de réception des dossiers en question

- **Dysfonctionnement dans la gestion des actes médico-légaux au niveau du service d'accueil et d'admission**

Il est à signaler que les actes médicaux légaux sont gérés par une unité présidée par un médecin. Dans ce cadre, le contrôle a permis de relever des anomalies et dysfonctionnement, à savoir :

- Non enregistrement des actes médicaux légaux au niveau du service d'accueil et d'admission, contrairement aux dispositions de l'article 35 du règlement interne des hôpitaux ;
- Délivrance au dit médecin des quittances concernant les certificats médicaux légaux sans aucun contrôle ni suivi.

Recherche scientifique au sein de l'université Mohamed V

La mission de contrôle de la gestion de la recherche scientifique au sein de l'université Mohamed V (UM5) a permis de soulever plusieurs observations dont les plus importantes sont présentées comme suit :

A. Fusion des deux Universités Mohammed V - Agdal et Mohammed V-Souissi

➢ Non-implication des deux universités dans le processus de la fusion

En vertu de la loi n°36.14, les deux universités UM5-Agdal et UM5-Souissi avaient été fusionnées en une seule entité le 1er septembre 2014. Or, il a été relevé que les responsables de ces deux universités n'ont pas été associées au préalable dans le processus aboutissant à la fusion.

➢ Retard dans l'implémentation de la fusion et dans l'accréditation des structures de la recherche scientifique

Le nouveau Conseil d'Université (CU) n'a pris ses fonctions qu'en date du 20 février 2015, soit deux mois et 20 jours après l'échéance prévue par la loi. De plus, les structures de recherche de l'ex-UM5-Agdal ont travaillé pendant plus d'une année en infraction aux cahiers de structuration de la recherche scientifique de l'UM5, approuvé par le CU en date du 29 mars 2016.

B. Gestion de l'activité de la recherche scientifique

➢ Nombre limité des établissements abritant les structures de recherche

La répartition des structures de recherche par établissements montre leur concentration dans un nombre limité d'établissements. En effet, la Faculté de médecine et de pharmacie (FMP) abrite 24,8% de l'ensemble des structures de l'université, tandis que la Faculté des sciences de Rabat (FSR) abrite environ 16,7%. Par ailleurs, sept établissements relevant de l'UM5

(FSR, FMPH, FLSH, EMI et FSJES Souissi, Agdal et Salé) représentent 72% des structures de recherche accréditées.

➢ Absence d'évaluation des structures de recherche

Les structures de recherche accréditées dans les deux universités n'ont pas été évaluées ni à mi-parcours ni à la fin de la durée d'accréditation, ainsi qu'elles ne produisent pas les rapports d'activité prévus par les cahiers des normes de la structuration de la recherche scientifique.

➢ Baisse de la production scientifique

A travers l'analyse, il apparaît que le nombre des publications dans des revues indexées a baissé, en passant de 1398 en 2013, à 1200 en 2015. Sachant que ces publications sont dominées par des articles dans le champ disciplinaire des sciences, de l'ingénierie et de la médecine qui représentent 94,54% des publications, contre seulement 4,09% pour celles couvrant le champ des sciences humaines et sociales.

Cette faiblesse du nombre de publications dans le champ des sciences humaines et sociales peut être expliqué par le faible taux d'adhésion des enseignants chercheurs aux travaux de structuration de la recherche dans les établissements de formation dans les sciences humaines et sociales, en effet, le taux d'implication des enseignants chercheurs dans les structures de recherche s'élève à 67% de la FSJES-Agdal et Salé, à 69% à la FSJES-Souissi, et à 71% à la FLSH, alors que le taux moyen au niveau de l'Université se situe à 75%. Aussi, cette faiblesse peut être expliquée par la nature des supports de publication retenus par l'université, à savoir les revues indexées.

C. Les Centres d'études doctorales

➢ Non-renouvellement d'accréditation des formations doctorales

L'accréditation des formations doctorales est accordée pour une durée de quatre ans renouvelables après évaluation des formations, or il a été constaté que le renouvellement de l'accréditation des formations doctorales qui sont arrivées à échéance n'a jamais été réalisé.

Ainsi, les formations doctorales continuent de fonctionner sur la base de lettres du ministère de l'enseignement supérieur adressées annuellement aux présidents des universités les informant de la prorogation de la durée d'accréditation des formations doctorales arrivées à terme de leur durée d'accréditation.

➢ Manque de transparence et d'harmonisation dans les procédures de sélection des doctorants et non-maîtrise des données relatives à l'inscription et à la réinscription

La procédure de sélection des doctorants manque de transparence, et diffère d'un centre d'études doctorales à un autre pour les cinq établissements retenus dans l'échantillon.

De plus, la tenue et le suivi des dossiers des doctorants souffrent de plusieurs lacunes se rapportant, notamment, à l'absence de certains documents qui doivent obligatoirement être contenus dans lesdits dossiers

➢ Non accomplissement de la totalité des formations complémentaires obligatoires

Aucun des centres d'études doctorales n'assure le suivi de l'accomplissement des 200 heures de formations complémentaires obligatoires, d'autant plus, ils ne disposent pas de documents de présence des doctorants, des programmes de formation et des enseignants qui ont assuré ces formations.

Ainsi, et pour arriver à justifier ces 200 heures, les centres d'études doctorales acceptent des attestations se rapportant à la participation à des séminaires et conférences, les surveillances des examens des étudiants de Licence et Master, les stages, les vacations, la participation aux manifestations et événements scientifiques organisés au sein de l'établissement, etc.

➢ Suspension des inscriptions en doctorat en infraction des textes en vigueur

Il a été constaté que le centre d'études doctorales dans les sciences de la vie et de santé procède à la suspension de l'inscription en doctorat au profit de certains doctorants pour divers motifs, alors que le décret n°2.04.89 et le CNPN relatif au cycle de doctorat ne prévoit pas la suspension de l'inscription en doctorat. Ainsi, sur la période 2009-2015, 24 doctorants ont bénéficié de cette procédure contraire à la réglementation.

➢ Faible rendement du cycle des études doctorales

La performance des centres d'études doctorales peut être appréciée, essentiellement, à travers trois critères, à savoir le nombre de thèses soutenues, la durée de préparation des thèses et le nombre des abandons.

S'agissant du premier critère, il est à noter que l'effectif des doctorants qui ont soutenu leur thèse a été de 388 étudiants entre 1.781 inscrits parmi les promotions de la période s'étalant entre les deux années universitaires 2008/2009 et 2011/2012, soit un taux équivalent à 21,7% du nombre total des inscrits.

S'agissant du deuxième critère, il est à signaler que, pendant la même période, seulement huit (8) doctorants ont préparer leur thèse dans une période normale de trois ans, contre 207 thèses préparées dans une période de 6 ans.

Quant au troisième critère, il a été constaté que le taux moyen d'abandon, au niveau des quatre centres d'études doctorales passés en revue, est de 34,88% du nombre total des inscrits, pendant la période s'étalant entre les deux années universitaires 2008/2009 et 2015/2016. Tandis qu'il est de 49% au niveau du centre d'études doctorales dans les sciences de la vie et de santé et du centre des sciences et techniques de l'ingénieur. Aussi, ce taux atteint 25% au niveau du centre d'études doctorales sur l'homme et l'espace dans le monde méditerranéen, et 6% au niveau du centre d'études doctorales dans le droit et l'économie à la faculté d'Agdal.

Faculté de médecine et pharmacie d'Oujda

Les observations relevées par la mission de contrôle de la gestion de la Faculté de médecine et pharmacie d'Oujda (FMPO) peuvent être synthétisées comme suit :

A. Conseil d'établissement

➢ Carences au niveau de la composition du conseil d'établissement

Durant la période 2011-2020, le doyen était assisté par deux ou trois vice-doyens au lieu de quatre comme prévu par l'article 20 de la loi n°01.00 et le décret n°2.01.2328. De même, ledit conseil comprenait neuf professeurs au lieu de 12. Quant aux fonctionnaires et étudiants, ils étaient sous-représentés avec deux élus pour chaque catégorie au lieu de trois respectivement. Durant le mandat actuel 2017-2020, les étudiants ne sont pas représentés au sein de ce conseil.

➢ Irrégularité des réunions tenues

Le conseil d'établissement de la FMPO ne tient pas ses réunions d'une façon régulière à raison de trois fois par an au minimum et chaque fois qu'il est nécessaire, et ce, conformément aux dispositions du décret n°2.01.2328. Dans ce cadre, ledit conseil ne s'est jamais réuni en 2012, et s'est réuni une seule fois durant les années 2014, 2016, et 2017.

C'est le même constat pour les commissions qui ne tiennent pas leurs réunions à raison d'une fois chaque deux mois en application de règlement intérieur.

B. Missions de la FMPO

1. Formation initiale

➢ Disparités dans la charge horaire accomplie

Durant l'année universitaire 2017/2018, le nombre d'heures dispensées a été de 2.299 heures seulement, contre 21.024 heures devant être dispensées en vertu des dispositions en vigueur. Ce qui veut dire que le volume horaire réalisé, concernant toutes les catégories de professeurs chercheurs, ne dépasse guère 11% du volume horaire réglementaire prévu par l'article 8 du décret n°2.98.548 qui est de 21024 heures. Cela signifie que le nombre d'heures non dispensées est de 18.725 heures d'études.

➢ Faible capacité d'accueil de tous les stagiaires

L'effectif important des étudiants qui atteint entre 250 et 350 étudiants par promotion engendre des difficultés dans leur répartition sur les services qui ne dépassent pas le nombre de 30 services dans le CHU d'Oujda, avec une capacité d'accueil de 15 lits par service. En effet, dans les services de médecine, cette répartition est de 25 à 30 étudiants par service pour la 3ème, 4ème et 5ème année. Alors que pour la 6ème année, cette répartition est de 20 étudiants en pédiatrie et en gynécologie, et de 05 étudiants par service de médecine ou de chirurgie. Or, la capacité d'encadrement au CHU d'Oujda ne dépasse pas 15 étudiants par service.

En outre, la répartition peut aboutir à des chevauchements de deux ou plusieurs groupes de stages. La situation devient davantage compliquée dans les cas de prolongations de stages au sein d'un même service.

➢ Risque de stage inadapté aux objectifs de la formation

Avant la 7ème année où les stages s'effectuent dans le CHU d'Oujda et les CHPs, les stages des autres années se déroulent quasi exclusivement dans les services spécialisés du CHU où les stagiaires se trouvent exposés à un niveau de soin de 3ème catégorie. D'où le risque de stages inadaptés aux objectifs de la formation du médecin généraliste qui aura à prendre soin des patients de 1èr et 2ème niveau.

➢ Modification des notes en l'absence de critères

A l'occasion de chaque délibération, les membres du jury procèdent à la modification des notes pour les étudiants n'ayant pas eu une moyenne de 10/20, et les prononcent admis sans traçabilité de bases de ces décisions ou énumération des critères de modification.

➢ Disparités dans l'encadrement des thèses entre les professeurs

L'encadrement des thèses connait des disparités en termes de répartition entre les professeurs de la FMPO. En effet, 25 enseignants n'ont encadré

aucune thèse, et 18 enseignants ont encadré 383 thèses, soit 78% des thèses soutenues durant la période 2015-2018, alors que 39 enseignants ont encadré 22 % des thèses sur la même période.

2. Formation du médecin spécialiste

➢ Absence d'études préalables pour la répartition des postes ouverts en spécialité

Les critères de répartition des postes bénévoles et contractuels de résidanat entre différentes spécialités avancés par la FMPO n'ont pas fait l'objet d'aucune étude préalable et objective adoptée dans un document officiel et approuvée par les instances de la faculté (conseil de l'établissement, commissions).

➢ Atteinte au principe d'égalité des chances en ce qui concerne le changement de spécialité ou la situation statutaire.

Il a été constaté que des médecins résidents à la FMPO ont changé leur spécialité initiale (au moins 19 cas), ou ils ont changé leur situation statutaire (6 cas au moins). Cette pratique, permettant aux candidats mal classés de choisir ultérieurement les spécialités que leur ordre de mérite ne leur permettait pas au départ, vide le principe de mérite de sa substance, et constitue une atteinte au principe d'égalité des chances.

3. Formation continue et recherche scientifique

➢ Absence d'études préalables des besoins et d'évaluation des formations

Les activités de formation continue dispensées à la FMPO n'ont pas été le fruit d'une réflexion au niveau de leur conception. Ainsi, la faculté n'a pas procédé à des études préalables auprès de la population cible avant le lancement des formations en question.

En outre, la FMPO se contente, pour évaluer la formation continue, des entretiens oraux qu'effectue l'équipe pédagogique de chaque formation avec les inscrits. Mais aucune action, visant à mesurer si les objectifs ont été atteints, n'a été entreprise par la faculté.

➢ Absence d'une stratégie et insuffisance des projets de recherche scientifique

La FMPO ne dispose pas d'une approche claire au sujet de la recherche scientifique et n'a élaboré aucune stratégie en la matière déclinée en plans d'action annuels. Elle s'est limitée, à cet égard, à l'institution de quatre unités de recherche.

Par ailleurs, hormis les deux équipes de recherche "unité de biologie médicale", et le "laboratoire de Biologie et de Biotechnologie", qui travaillent respectivement sur deux projets, les autres équipes de recherche ne disposent d'aucun projet de recherche.

C. Gestion du patrimoine mobilier et immobilier

➢ Des insuffisances au niveau du centre de simulation

La formation par simulation à la FMPO est encore limitée à quatre spécialités ou services parmi 30. De même, les laboratoires de simulation ne sont pas suffisamment dotés en équipements et souffrent d'un manque de préparateurs de labos.

➢ Non-exploitation de certains matériels scientifiques

Certains matériels acquis pour un montant de 2.866.900,00 DH par la FMPO et par l'Université Mohamed Premier (UMP), ou reçus dans le cadre de dons, n'ont pas été utilisés, d'où des ressources financières inexploitées.

➢ Insuffisances au niveau de la mise à disposition du matériel au profit du CHU

Conformément aux dispositions de l'article 2 de la convention-cadre de coopération conclue entre l'UMP et le CHU d'Oujda en date du premier septembre 2014, l'UMP a mis à disposition du CHU un nombre important de matériel scientifique d'une valeur de 6.266.110,00 DHS, en plus d'un matériel informatique et de bureau d'une valeur de 922.746,80 DHS. A cet effet, il a été constaté ce qui suit :

- La convention-cadre de coopération régissant cette mise à disposition n'a pas été approuvée par le conseil de l'UMP conformément aux dispositions l'article 12 de la loi n°01.00.

Cette mise à disposition a été caractérisée, dans certains cas, par l'absence de toute procédure écrite susceptible de déterminer le besoin en matériel, et de contribuer au suivi du mouvement de ce matériel et de son utilisation.

Faculté des sciences et techniques de Marrakech

La mission de contrôle de la gestion de la Faculté des sciences et techniques de Marrakech (FSTM) a traité plusieurs aspects dont les plus importants sont présentés comme suit :

A. Stratégie de l'université et sa déclinaison au niveau de la FSTM

Le conseil de l'université, réuni le 25 et 26 mars 2013, a adopté une stratégie de développement pour les années de 2013 à 2016, qui s'articule autour de dix thématiques interdépendantes portant sur la carte de formation, la recherche scientifique, ainsi que la gouvernance, la politique immobilière et le développement des campus, en plus des politiques des sites délocalisés de l'Université Cadi Ayyad de Marrakech (UCAM), le partenariat et relations internationales, et la valorisation et interface par la mise en place de la Cité de l'innovation de Marrakech.

Or, il a été constaté que FSTM ne dispose pas de plan d'action pour décliner cette stratégie universitaire au niveau de l'établissement et permettre la mise en œuvre des thématiques susvisées. Comme il a été relevé que l'université n'a pas mis en place un budget pluriannuel en vue d'un bon suivi de tous les projets programmés.

Par ailleurs, il y a lieu de noter qu'en l'absence de ce plan d'action, les entités de la FSTM (départements, laboratoire, administration…) agissent toujours dans le cadre d'une logique de moyens en exprimant, chacun, leurs besoins annuels respectifs.

De plus, il convient de souligner que les responsables de l'université ont présenté des indicateurs chiffrés des réalisations relatives à chaque thématique inscrite dans la stratégie, à l'occasion de la mise en place de la stratégie 2017-2019, et ce, en l'absence d'un plan d'action spécifique pour chaque établissement universitaire.

B. Appréciation de la performance pédagogique de la formation initiale

L'analyse des performances de la formation offerte par la faculté, aussi bien au niveau du rendement interne qu'externe, a permis de relever les insuffisances suivantes :

➢ Faible taux de diplomation

Entre les années universitaires 2006/2007 et 2012/2013, et sur un effectif total des nouveaux inscrits de 4.977 étudiants, seulement 3.136 lauréats ont pu obtenir leurs diplômes, soit un taux de diplomation de 63%. Ce taux, qui reste faible pour une faculté à accès régulé, cache aussi des disparités entre les différents cycles de formation.

Cette situation reflète un taux de déperdition élevé au niveau d'une faculté à accès régulé malgré l'importance des moyens mobilisés aussi bien humains que matériels.

➢ Taux élevé de déperdition au niveau du cycle de la licence

Entre les années 2006 et 2012, et sur un nombre d'étudiants inscrits en première année du cycle licence de 3.300 étudiants, 785 étudiants n'ont pas continuer leurs études à cause de leur absence, 508 ont été exclus et 360 ont retiré leurs dossiers avant l'obtention de leurs diplômes, soit un taux de déperdition de 50%.

Cette situation témoigne que la faculté, et malgré les moyens mobilisés, n'arrive pas à retenir que la moitié des étudiants inscrits, soit un étudiant sur deux et que l'autre moitié quitte la faculté sans diplômes, soit un taux de déperdition de 50% des étudiants.

➢ Absence de dispositif de suivi d'insertion des diplômés

Il y a lieu de souligner que les filières dispensées à la FSTM sont des filières dédiées principalement au marché de l'emploi. De ce fait, elles doivent s'inscrire dans le cadre d'une démarche visant une adéquation entre la formation et l'emploi. Ce faisant, la FSTM peut améliorer le taux d'employabilité de ses lauréats et in fine adapter l'offre de formation à la demande du marché de l'emploi.

Dans ce cadre, la FSTM s'est engagée, dans son plan de développement 2009-2012, à mettre en place un dispositif en vue de suivre at améliorer l'insertion des diplômés de la faculté. Or, force et de constater que, dix ans après avoir adopté son plan de développement, la FSTM ne dispose pas encore d'un dispositif de suivi de l'insertion des diplômés, et encore moins d'éléments d'informations concernant le nombre des lauréats ayant intégré le marché du travail.

Ainsi, cette situation prive la faculté d'un indicateur important d'évaluation de l'adéquation de la formation dispensée au marché de l'emploi.

Aussi, et en l'absence d'enquêtes d'insertion des lauréats et de leur suivi après leurs diplomations, la FSTM, ne dispose pas d'un retour d'information ni sur la qualité de la formation dispensée ni sur sa pertinence.

C. Appréciation du centre d'études doctorales et de la recherche scientifique

1. Centre d'études doctorales

L'examen du mode de fonctionnement du centre d'études doctorales, ainsi que le bilan de ses travaux, a permis de soulever les observations suivantes :

➢ Défaut d'exécution de certaines missions de la commission chargée des formations complémentaires

Il a été constaté que la commission chargée des formations complémentaires ne veille pas à l'exercice de ses attributions qui lui ont été dévolues en vertu des dispositions de l'article 9 du règlement intérieur du centre d'études doctorales, notamment : l'organisation et le suivi des formations complémentaires communes à l'ensemble des formations doctorales et l'établissement, le développement et le suivi des relations de partenariat avec le secteur socio- économique.

➢ Soutenance des thèses avant de terminer les formations complémentaires nécessaires

Il a été relevé que l'on procède à l'octroi de l'autorisation de soutenance des thèses sans réalisation des formations complémentaires des doctorants estimées à 200 heures conformément à la norme "D11" du cahier des normes pédagogiques nationales du cycle du doctorat, et à l'article 20 de la charte des thèses adoptée par le conseil de l'université le 22 juillet 2009 qui conditionne le dépôt de la demande de soutenance par la validation du doctorant de 200 heures de formations complémentaires.

➢ Renouvellement d'accréditation des formations doctorales en l'absence d'un dispositif réglementé d'évaluation

Il est à signaler que la faculté recourt au renouvellement d'accréditation des formations doctorales en l'absence d'un dispositif d'évaluation réglementé, ce qui est contraire aux dispositions de la norme "D13" du cahier des normes pédagogiques nationales du cycle du doctorat, qui précise que l'accréditation des formations doctorales est accordée par l'autorité gouvernementale chargée de l'enseignement supérieur, après avis de la Commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur, pour une durée de quatre ans, et qu'elle est renouvelable après évaluation des formations.

2. Structures dédiées à la recherche scientifique

➢ Défaut de participation des enseignants chercheurs dans la recherche scientifique

Il a été observé que plusieurs enseignants chercheurs ne contribuant pas dans la production scientifique, et ce malgré le fait qu'ils font partie des structures de la recherche scientifique. Ainsi, à titre d'exemple, seul un enseignant au niveau du laboratoire de Méthodes Stochastiques appliquées à la Finance et l'Actuariat, qui comporte 10 enseignants, est actif dans la production scientifique, et seuls deux enseignants du laboratoire de

Biotechnologie et Bio-ingénierie moléculaire, qui comporte 11 enseignants, sont impliqués dans la production scientifique.

- **Faibles montants alloués pour les structures de la recherche scientifique**

La Cour a enregistré une faiblesse des montants alloués aux structures impliquées dans la production scientifique. En effet, l'université affecte un montant ne dépassant guère 40.000,00 DH en tant que subvention annuelle fixe pour les laboratoires de la recherche scientifique, en plus d'un montant de l'ordre de 20.000 DH comme subvention annuelle fixe pour les équipes de la recherche scientifique, tandis que la subvention relative à la production scientifique demeure très faible et en deçà des subventions annuelles fixes.

- **Absence d'une structure administrative dédiée à la gestion des projets de la recherche scientifique**

Il a été constaté l'absence, au niveau de la faculté, d'une structure administrative dédiée à la gestion des projets de la recherche scientifique. C'est le cas par exemple des projets réalisés dans le cadre des contrats conclus avec L'OCP et l'IRESEN qui contribuent activement dans le financement des projets de recherches de la FSTM. Aussi, il a été enregistré l'absence du suivi des subventions octroyées aux enseignants dans le cadre des manifestations scientifiques

Ecole Supérieure de Technologie de Laâyoune

L'Ecole Supérieure de Technologie de Laâyoune (ESTL) est un établissement universitaire de l'enseignement supérieur appartenant à l'université Ibn Zohr. Elle a été créée par le décret n°2.07.1340 en date du 21 mai 2009 modifiant et complétant le décret n°2.90.554 en date du 18 janvier 1991 relatif aux établissements universitaires et aux cités universitaires. Ainsi, elle a accueilli ses premiers étudiants au titre de l'année universitaire 2014/2015.

Aussi, la mission de contrôle de la gestion de cette école a permis de soulever plusieurs observations dont les plus importantes sont présentées comme suit :

A. Gouvernance de l'école

➢ Création tardive du conseil de l'établissement et absence d'une vision stratégique de développement de l'école

L'Ecole Supérieure de Technologie de Laâyoune dispose des organes de gestion suivants : un conseil d'établissement, un directeur par intérim depuis la création de l'école en 2014, et quatre commissions permanentes.

Depuis sa création et sa mise en service en 2014, l'école fonctionnait sans former son conseil d'établissement comme il est stipulé dans l'article 20 de la loi n°01.00 portant organisation de l'enseignement supérieur. En effet, ledit conseil n'a été constitué qu'en date du 17 janvier de l'année 2018.

Aussi, l'école est gérée, depuis son ouverture, par un directeur par intérim. Ce dernier se contentait de la gestion du quotidien de l'école en l'absence d'une vision stratégique claire et formalisée pour le développement de l'école.

➢ Absence d'un système d'information

L'école ne dispose pas d'un système d'information intégré, puisque chaque structure de l'école (scolarité, examen, stages et bourses) a ses propres outils de gestion sous forme de fichiers électroniques sous forme basique (Excel et Word).

Dans ce cadre, l'université Ibn Zohr a mis à la disposition de l'école le logiciel "APOGEE" relatif à la gestion de l'ensemble du processus de la formation, à savoir de l'inscription administrative des étudiants à l'édition des relevés des notes en passant par les stages et les projets de fin d'études. Cependant, ce logiciel n'est pas exploité en raison de l'absence d'un agent maîtrisant sa manipulation. Pour faire face, l'école a recruté une technicienne en informatique en 2017, mais elle n'a pas encore reçu de formation à son propos.

B. Offre de formation

L'école n'offre que de la formation initiale qui est répartie en sept filières. L'examen de cette offre de formation a permis de relever les observations suivantes :

➢ Insuffisance de l'encadrement pédagogique

En 2014-2015 l'école a accrédité 7 filières sans disposer de l'encadrement pédagogique pour assurer la formation. À titre d'exemple, pour les trois filières tertiaires : technique de management, technique de communication et de commercialisation et la licence professionnelle en GRH ont été

ouvertes en absence d'enseignants permanents spécialisés en sciences économiques et gestion.

Face à cette situation, l'école fait appel à des vacataires pour assurer l'enseignement des principaux modules des deux spécialités : "techniques de management" et "techniques de communication et de commercialisation". Sachant que la majorité de ces vacataires ne sont pas des intervenants professionnels.

- **Insuffisance des moyens didactiques pour animer les salles des travaux pratiques**

Le descriptif de la filière du Diplôme universitaire de technologie en "génie-agrobiologique" a prévu un ensemble de travaux pratiques (TP) pour la moitié des modules de la filière (14 éléments de module sur 28 enseignés). Ces TP constituent le socle de cette formation permettant aux étudiants de compléter leur formation théorique dans les domaines de leur spécialité.

Or, sur la base des entretiens menés avec les enseignants de la filière, il a été constaté que la majorité des TP n'ont pas été réalisés en raison du manque de matériels et d'équipements indispensables dans les salles destinées pour la réalisation de ce type de travaux pratiques.

C. Gestion financière

L'examen de la gestion financière de l'école a permis de relever les observations suivantes :

- **Absence quasi complète des recettes propres**

La structure du budget de l'ESTL, au titre des années budgétaires de 2014 à 2017, montre que la subvention de l'Etat reste prépondérante par rapport aux autres recettes. En effet, la part des recettes propres est quasiment nulle, et la seule recette propre réalisée provient de la location de la buvette (cafétéria). Sachant que cette location a fait l'objet d'un marché conclu dans l'année 2014, pour une durée d'une année renouvelable par tacite reconduction selon l'article 6 du contrat de location, pour un montant de 36.000,00 dirhams annuellement. Toutefois, le gérant a cessé d'offrir la prestation suite à une demande de résiliation qu'il a adressée à l'ESTL le 12-10-2016.

- **Insuffisances dans la gestion du marché du gardiennage**

L'ESTL a conclu un marché de prestations de gardiennage et de surveillance des locaux des établissements universitaires, au titre de l'année 2015, avec une société, pour un montant de 217.107,84 DHS TTC. Et l'ordre de service de commencement a été notifié le 01/07/2015.

En outre, l'examen du dossier du marché et l'appréciation des conditions de réalisation de cette prestation ont révélé les observations suivantes :

- Absence des registres et des rapports de synthèse ;
- Non-approbation par l'ESTL de la liste des préposées ;
- Recours du titulaire aux remplacements des préposés sans autorisation préalable du maître d'ouvrage ;
- Paiement des décomptes sans aucune vérification de la part de l'école.

Académie régionale d'éducation et de formation de la région Souss Massa

Le contrôle de la gestion de l'académie régionale d'éducation et de formation de la région Souss Massa (dénommé l'Académie dans ce qui suit) a permis de relever plusieurs observations, dont les plus importantes sont résumées comme suit :

A. Missions, organisation et gouvernance

1. Exercice des missions

L'académie régionale d'éducation et de formation est chargée de la mise en œuvre de la politique éducative et de la formation à travers 17 missions, en vertu des dispositions de l'article 02 de la loi n°07.00 portant création des académies régionales d'éducation et de formation. Toutefois, il a été relevé le non accomplissement de l'ensemble de ces missions, notamment, celles qui concernent l'élaboration des cartes scolaires régionales, ainsi que la contribution à la définition des besoins en formation professionnelle des jeunes, en tenant compte des réalités économiques régionales, tout en les propositions à la délégation régionale de la formation professionnelle.

2. Organisation et gouvernance

La Cour a constaté, à ce titre, la tenue non régulière des réunions du conseil de l'académie. En outre, le fonctionnement normal des sessions de ce conseil est entravé par le nombre pléthorique des membres qui le constituent.

Il a été également relevé que certains budgets modificatifs ne sont pas soumis au vote dudit conseil.

B. Structure d'accueil

Dans ce cadre, plusieurs insuffisances ont été observées. Il s'agit notamment de :

- Déficit en infrastructures de base au niveau de certains établissements scolaires, comme les branchements aux réseaux d'eau potable, l'électricité et l'assainissement liquide ;
- Existence de classes multi-niveaux (cours multiples) sans méthodes pédagogiques appropriées. Ainsi, l'année scolaire 2016/2017 a enregistré 3.094 classes à niveaux multiples (deux à six niveaux), dont 58% se situe à la Direction provinciale (DP) de Taroudant ;
- Dépassement de la capacité d'accueil dans certains internats et inadéquation des conditions d'accueil dans les internats et les cantines scolaires ;
- Sous exploitation des écoles communautaires et absence de statut les régissant. A cela s'ajoute, le manque en ressources humaines, et particulièrement, celles nécessaires à l'encadrement des élèves dans les internats ;
- Insuffisance des conditions de sécurité et d'hygiène dans certains établissements scolaires, internats et cantines scolaires ;
- Importance des classes encombrées (classes avec 41 élèves et plus). Ainsi, il a été constaté durant l'année scolaire 2016/2017, l'existence de 3.264 classes encombrées dont 1.023 classes sont au niveau de la DP d'Inzegane.

C. Encadrement scolaire

A ce titre, les principales observations concernant le corps des enseignants, portent sur le non-respect de la masse horaire réglementaire, notamment, au niveau du cycle secondaire collégial et du cycle secondaire qualifiant, ainsi que l'existence d'enseignants sans tableau de service.

S'agissant du corps d'orientation et du corps d'inspection, il a été relevé, notamment, l'existence d'établissements scolaires dépourvus de personnel d'orientation, et la non dotation de certaines directions provinciales d'inspecteurs pédagogiques pour certaines matières.

D. Gestion budgétaire et financière

L'examen des délégations de crédits aux sous-ordonnateurs (directions provinciales) a mis en évidence l'existence d'un écart important entre les

montants délégués et les montants des virements effectués durant la période 2010-2013. Ainsi, d'une part, les montants des subventions des exercices de 2011 et 2012 n'ont pas été versés, et d'autre part, le report inconditionnel et automatique des engagements et des reliquats sur crédits de paiement ont donné lieu à l'accumulation des restes à payer importants.

Par ailleurs, il a été constaté l'importance des litiges et des recours auprès des tribunaux administratifs contre l'Académie. Ces recours ont abouti à des jugements qui ont coûté à l'académie plus de 44MDH durant la période 2008-2014.

E. Gestion des projets

La gestion des projets souffre de plusieurs carences, notamment, au niveau de la mobilisation de l'assiette foncière nécessaire à la création des établissements scolaires, de l'élaboration des plans architecturaux et des études géotechniques et topographiques. Aussi, des retards importants dans l'exécution des projets de construction ont été relevés. Ils sont dus, essentiellement, au non apurement de l'assiette foncière au préalable, à la non prise des diligences nécessaires à l'égard des attributaires défaillants, et au manque de compétences pour assurer le suivi de ces projets.

Groupe Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises

L'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE) est un établissement d'enseignement supérieur, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, créé en 1971 sous la tutelle du ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie numérique. Il a commencé par un institut à Casablanca avant qu'un autre soit créé à Rabat en 1995.

En vertu de la loi n°13.06 du 30 novembre 2007, le Groupe ISCAE, assure principalement les missions suivantes :

- La formation initiale et supérieure dans le domaine de la gestion ;
- La formation continue ;
- La recherche scientifique et la diffusion des connaissances.

Aussi, le Groupe ISCAE dispose du monopole de la formation dispensée dans le cadre du cycle d'expertise comptable (CEC) depuis sa création en 1996.

Quant aux ressources financières du Groupe, elles sont d'environ 65 MDH en 2017, dont 37,5 MDH de subvention du budget général de l'Etat. Le reste, soit 27,5 MDH, provient essentiellement de la formation continue, et accessoirement de la formation initiale.

A fin 2018, le Groupe dispose d'un effectif de 47 enseignants permanents, qui interviennent aussi bien au niveau de l'institut de Casablanca que celui de Rabat, en plus d'un effectif de 84 en personnel administratif, toutes catégories confondues.

Aussi, les lauréats de la formation initiale (Grande école) des deux instituts sont au nombre de 237 pour l'année universitaire 2017/2018. Pour le CEC, ce chiffre est de 19 lauréats pour la même année universitaire. Quant au cycle doctoral, il compte 14 lauréats depuis sa création jusqu'à fin 2017. Pour ce qui est de la formation continue, le nombre d'inscrits est de 556 candidats au titre de l'année universitaire 2016/2017.

Par ailleurs, le contrôle de la gestion de l'ISCAE a permis de relever plusieurs observations, dont les plus importantes sont résumées comme suit :

La période sous-revue (2012-2016) a connu la succession de deux stratégies de développement du Groupe ISCAE. La première, dénommée "Ambition 2015", a porté sur la période 2011-2015. Tandis que la deuxième, appelée "Stratégie 2020", couvre la période 2016-2020.

A travers l'analyse de ces deux stratégies, il s'est avéré que, bien qu'elles se croisent sur un certain nombre d'aspects, elles portent parfois sur des choix opposés. C'est le cas notamment de la création du campus de Fès. Décidée bien avant 2011, cette création a été abandonnée en 2016, dans la stratégie 2020. En effet, celle-ci a fixé comme priorité stratégique de "réassoir la qualité au niveau des instituts existants", qui consiste à focaliser les efforts sur les instituts déjà existants, et à ajourner la création d'autres instituts.

En plus des conséquences de cette décision sur les partenaires du Groupe ayant participé à la réalisation du projet de l'institut de Fès qui avait atteint une phase avancée, un tel changement de choix reflète un manque de visibilité au sein du Groupe, et pose en conséquence toute la problématique de la stabilité des choix stratégiques (extension régionale ou recentrage sur les instituts de Casablanca et Rabat).

Sur un autre plan, la stratégie du Groupe n'a pas fait l'objet d'une déclinaison au niveau des instituts le composant. Ceci s'est traduit par l'existence d'une stratégie du Groupe adoptée par l'institut de Casablanca, et une autre adoptée par l'institut de Rabat, qui est en déconnexion avec la première. Une telle situation empêche d'avoir une cohérence stratégique

d'ensemble, et par conséquent ne permet pas la convergence des actions menées par les deux instituts.

Pour ce qui est de la formation initiale, le groupe ISCAE dispose, en 2017, d'un effectif de 45 enseignants permanents qui interviennent aussi bien à Casablanca qu'à Rabat. Cet effectif a augmenté de 21% par rapport à 2012 où il n'était que de 37 enseignants. Le nombre des étudiants accueillis, quant à lui, a baissé de 6%.

Aussi, l'analyse du volume horaire enseigné par les professeurs permanents de l'ISCAE a montré que certains d'entre eux n'ont pas dispensé de cours tout au long de l'année universitaire, ou ont intervenu uniquement dans une session sur deux (les cours étant dispensés à l'ISCAE en deux sessions, d'automne et de printemps). Ainsi, pendant l'année universitaire 2013/2014, sept (7) enseignants n'ont enseigné aucun cours toute l'année, contre deux (2) pendant l'année universitaire 2015/2016 et un (1) enseignant pendant les deux années universitaires 2012/2013 et 2016/2017.

Il s'est avéré également que le volume horaire enseigné n'atteint même pas 50% du temps réglementaire pour l'ensemble des années sous revue. En fait, celui-ci n'a pas dépassé 39% pendant l'année universitaire 2012/2013, et 40% pendant l'année universitaire 2016/2017. En revanche, une part importante du temps des enseignants permanents est consacrée à la formation continue (activité payante dans le cadre du compte hors budget dont dispose le Groupe) au point d'en constituer plus de 64% pendant l'année universitaire 2016/2017.

De ce fait, le Groupe se trouve obligé de faire appel à des vacataires pour une bonne partie des cours de la Grande école. A ce titre, sur un volume horaire global enseigné de 7.750 heures au titre de la formation initiale pendant l'année universitaire 2016/2017, les vacataires ont assuré 3.322 heures, soit environ 43%.

Ainsi, une des conséquences du développement non maitrisé de la formation continue est que, même avec l'effectif actuel des étudiants de la Grande école, l'ISCAE se trouve obligé de faire appel à des vacataires, qu'il paie, pour combler le déficit en termes d'heures à enseigner par les professeurs permanents. A ce titre, les vacations de la Grande école ont coûté environ 1,1 MDH au titre de l'année universitaire 2015/2016.

Par ailleurs, pour assurer les différentes formations continues proposées, le Groupe fait appel à des vacataires en plus des enseignants permanents (qui assurent en même temps une partie des cours de la formation initiale). Il est à signaler, à ce titre, que l'intervention des deux catégories d'enseignants donne lieu à rémunération.

D'autre part, l'analyse du niveau de contribution des enseignants permanents aux différentes formations continues a montré que ces derniers consacrent l'essentiel de leur temps à ces formations au détriment de la formation initiale, qui demeure, cependant, leur mission de base. En effet, sur un volume horaire enseigné par les permanents de 12.322 heures au titre de l'année universitaire 2016/2017, il a été noté que seulement 7.894 heures ont été consacrées à la formation continue, soit 64%.

En plus, l'analyse des volumes horaires enseignés permet de constater une orientation de l'effort de formation du groupe ISCAE vers les cycles de formation continue. En effet, le volume horaire global enseigné en formation continue représente environ 2,4 fois celui enseigné au niveau de la formation initiale.

De même, l'examen de la gestion du cycle d'expertise comptable a permis de relever en particulier le non-respect du volume horaire réglementaire à enseigner, ainsi que le retard de la réforme de ce cycle. Cette réforme a en effet été initiée depuis plus de 9 ans mais n'a pas encore abouti.

Ecole nationale d'architecture de Rabat

L'Ecole nationale d'architecture de Rabat (ENA) a pour mission la formation des spécialistes dans le domaine des arts et techniques de l'architecture et d'urbanisme. Comme il a pour mission d'assurer la formation continue et la recherche scientifique. Aussi, l'ENA est considérée comme étant un établissement d'enseignement supérieur ne relevant pas de l'université, et ce conformément aux dispositions de la loi n°01.00 portant organisation de l'enseignement supérieur.

Ainsi, le contrôle de la gestion de l'ENA a permis de relever plusieurs observations, dont les plus importantes sont résumées comme suit :

A. La formation initiale

La formation initiale, réglementée par le décret n°2.13.35, est considérée comme l'une des principales missions de l'école. Aussi, le contrôle de cet aspect a permis de relever les observations principales suivantes :

1. Système de formation

La mise en œuvre des formations dispensées par l'ENA (diplôme d'architecte, licence fondamentale, licence professionnelle, master, master spécialisé et doctorat en architecture) est conditionnée par l'instauration de cahiers de normes pédagogiques nationales (CNPN), qui spécifient les

conditions d'accès, ainsi que les modalités d'organisation des études et des examens. Or, l'ENA n'a pas élaboré ces CNPN, et elle continue de faire appel aux procédures établies par le décret n°2.89.56, lequel décret censé être abrogé suite à la publication du décret n° 2.13.35

Face à cette situation, l'ENA fonctionne avec un système hybride, d'une part, elle s'inspire du régime LMD sans mettre en place les bases d'un tel système (CNPN, descriptifs des filières…), d'autre part, elle continue de fonctionner avec le décret n°2.89.56 censé être abrogé depuis 2013.

2. Admission et Inscription à l'ENA

Face au vide constaté au niveau de l'absence des CNPN, qui sont censés encadrer l'opération d'admission et d'inscription, l'ENA fait encore appel à la procédure prévue par le décret n°2.89.56, à savoir que l'admission à l'ENA se fait sur concours parmi les candidats titulaires du baccalauréat.

En outre, l'ENA recourt à des procédures d'admission qui ne sont pas prévues par le décret n°2.89.56. Ces procédures donnent droit à des étudiants d'accéder à l'école suite à leur passage dans d'autres établissements de formation en architecture dans le cadre d'une admission par équivalence pour quelques-uns et dans le cadre de l'autorisation par l'AMCI pour les cas d'étudiants étrangers. Cependant, la procédure d'admission par équivalence n'est prévue ni par le décret n°2.89.56 portant création et organisation de l'ENA, ni par le décret n°2.13.35 réorganisant l'école nationale d'architecture. En fait, l'ENA a utilisé cette procédure en se référant au règlement intérieur de l'école.

3. Encadrement des étudiants

Le personnel enseignant à l'ENA, aussi réduit qu'il soit, n'assure pas pleinement son rôle d'encadrement des étudiants. Certains enseignants ont été mis dans des situations administratives de mise en disponibilité, de mise à disposition, ou de détachement au profit d'autres établissements, alors que l'école a un besoin apparent en encadrement pédagogique surtout en profil d'architecture. Une autre partie du personnel enseignant exerçait dans des établissements privés de formation en architecture sans y être autorisée par le ministère. En outre, une partie du personnel administratif a été impliquée dans l'opération d'enseignement au détriment de sa tâche d'encadrement administratif, ce qui réduit le taux d'encadrement administratif.

4. Charge horaire

La formation dispensée à l'ENA souffre du non-accomplissement de la totalité de la charge horaire prévue par les maquettes pédagogiques pour certaines matières à enseigner.

En effet, l'examen des tableaux d'absence relatifs à l'année universitaire 2016/2017 (semestre1) communiqués par l'ENA, et qui concernent les unités enseignées ainsi que le nombre de séances enseignées par enseignant, a confirmé ce constat. En effet :

- au niveau de l'atelier d'architecture, sur les 160 heures prévues pour l'enseignement de cette matière, et suite à l'étude d'un échantillon de deux groupes, seules 40 heures ont été enseignées aux étudiants pour le premier groupe, soit 25% de la masse horaire prévue, et 88 heures pour le deuxième groupe, ce qui constitue 55% de la charge horaire prévue ;

- concernant la matière dessin et expression plastique (DEP), l'examen d'un échantillon de huit groupes a révélé que, sur les 64 heures prévues pour l'enseignement de chaque groupe, le nombre d'heures enseigné n'a pas dépassé 30 heures pour deux groupes, il n'était que de 18 heures pour un groupe, alors qu'il était de 24 heures pour 2 groupes, de 26 heures pour un groupe et de 28 heures pour 2 groupes ;

- pour la matière Descriptive, l'examen d'un échantillon de 9 groupes a permis de constater que l'ENA recourt au regroupement de deux groupes dans un seul groupe, et à la place d'enseigner les 32 heures prévues, il a été procédé à l'enseignement de 28 heures pour 5 groupes et 30 heures pour 4 groupes ;

- concernant les autres matières enseignées, telles que la représentation graphique, l'expression et la communication, l'histoire de l'art et la construction, l'ENA n'a pas communiqué les données y afférentes.

5. Soutenance des travaux de fin d'études

Chaque étudiant est tenu de valider trois types de stages, qu'il est censé passer durant ses six années de formation à l'ENA, avant de pouvoir soutenir sa mémoire de travail personnel de fin d'étude (TPFE). Or, certains étudiants ne valident pas leurs stages et portant procèdent à la soutenance de leur TPFE. Ainsi, l'examen de cette situation a fait ressortir d'importantes anomalies qui révèlent un manque de vigilance de la part de l'ENA avant toute décision de soutenance de TPFE (manque de rapports des stages, manque de fiches d'évaluation des stages, …etc). A cela s'ajoute le fait que des étudiants qui ont été admis à l'ENA dans le cadre de l'équivalence et qui n'ont pas suivi les stages en question dans leurs établissements d'origine, n'ont pas validé ces stages avant la soutenance des TPFE à l'ENA.

B. Organisation et structure de la recherche scientifique

Avant tout, il est à signaler que l'ENA n'a produit aucun document dans lequel est consignée sa stratégie relative à la recherche scientifique, comme elle n'a pas produit le cahier des normes de la recherche scientifique. A cet effet, il a été relevé les observations suivantes :

1. Le centre des études doctorales et les structures de recherche

La formation doctorale a été accréditée en date du 16 juillet 2014 malgré le fait que le CNPN concernant l'ENA n'a pas été approuvé, comme prévu par l'article 10 du décret n°2.13.35.

Aussi, malgré l'absence d'un cahier de normes de la recherche scientifique, l'ENA a déposé la demande d'accréditation de la formation doctorale accompagnée d'une liste de structures de recherches. Sachant que quelques-unes de ces structures n'existent pas, alors que d'autres ne remplissent pas les conditions requises pour constituer une structure de recherche (un laboratoire doit être constitué au moins de 3 équipes de recherche, une équipe de recherche doit être constituée au moins de 3 enseignants…). Ceci dit, il est à signaler que la détermination des structures d'enseignement et de recherche à l'école et leur organisation devaient être fixées par arrêté de l'autorité gouvernementale chargée de l'urbanisme, sur proposition du conseil de l'établissement, après avis du conseil de coordination, comme prévu par l'article 18 du décret n°2.13.35. Chose qui n'a pas été faite.

2. Conditions d'enregistrement dans le centre des études doctorales

Le cycle doctoral a été accrédité par le ministère de l'enseignement supérieur, mais avec une recommandation exigeant qu'il soit respecté les normes pédagogiques prérequis. Dans ce contexte, la commission scientifique a établi les critères de présélection à retenir lors de l'évaluation des dossiers de candidature au centre des études doctorales, qui sont comme suit :

- dossier administratif qui sera prise en compte à hauteur de 15% ;
- dossier scientifique constituant 25% ;
- motivation qui sera prise en compte à hauteur de 20% ;

- pertinence du projet de thèse et son inscription dans l'un des axes de recherche avec un taux de 40%.

Par ailleurs, à travers l'examen des dossiers des candidats présélectionnés et inscrits au cycle doctoral, il s'est avéré que les fiches des candidats n'ont pas été renseignées des informations conformément aux critères de présélection mentionnés ci-haut. Ce qui fait que les PV produits à la Cour des comptes ne permettent pas de s'assurer du respect de la procédure de présélection pour les promotions des deux années universitaires 2014/2015 et 2016/2017.

3. Programmes et projets de la recherche scientifique

L'ENA n'a pas communiqué une situation exhaustive des programmes de recherche auxquels elle a pu participer. Elle n'a pas non plus communiqué les réalisations, ainsi que le suivi qui en a été fait.

Aussi, les enseignants gèrent à leur manière les programmes dont ils ont la charge. Et ils ne présentent aucun rapport à l'administration que ce soit scientifique ou financière. Ce qui rend difficile leur évaluation.

C. Exécution des dépenses

Le contrôle des dépenses de l'ENA a permis de relever certaines irrégularités, dont les plus importantes peuvent être résumées comme suit :

1. Dépenses de fonctionnement

Dans ce cadre, il a été observé ce qui suit :

- octroi d'indemnités de vacation à un personnel permanent à l'ENA ;
- octroi d'indemnités de déplacements à l'intérieur du royaume à des personnes se trouvant en mission à l'étranger ;
- octroi d'indemnités de déplacement double au profit de la même personne.

2. Dépenses par voie des marchés publics

Dans ce cadre, il a été observé ce qui suit

- paiement de certains articles sans les réaliser (marché n°1/2009) ;
- des anomalies ont entaché la gestion des deux marchés de nettoyage et de gardiennage (marché n°3/2017 et marché n°2/2017), à savoir :

- déclaration d'un effectif supérieur à celui effectivement utilisé, et par suite paiement de montants indus ;
- utilisation des femmes de ménage dans des activités administratives ;
- non-application des pénalités particulières en cas d'absence des agents.

Institut national d'aménagement et d'urbanisme

L'institut national d'aménagement et d'urbanisme (INAU) est un établissement d'enseignement supérieur ne relevant pas des universités, il relève de l'autorité gouvernementale chargée de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire. En 2000, il a été érigé en Service d'Etat géré de manière autonome (SEGMA).

Aussi, la mission de contrôle de la gestion de l'INAU a abouti à l'enregistrement de plusieurs observations, dont les plus importantes sont résumées comme suit :

A. Formation initiale

➢ Absence de vision claire quant à la vocation de l'institut

Après trois années de fonctionnement selon le système LMD, l'INAU a déposé une demande d'accréditation pour une nouvelle filière dénommée "Diplôme de l'Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme" (DINAU). Le ministère de l'enseignement supérieur a accordé l'accréditation de cette dernière filière à condition d'inscrire ce diplôme sur la liste des diplômes nationaux que l'INAU est autorisé à délivrer. Or le décret de réorganisation de l'INAU de 2013, encore en vigueur, ne prévoit pas que l'INAU soit autorisé à délivrer ce type de diplôme. Cette situation démontre que l'INAU ne dispose pas d'une vision claire quant à sa vocation, et notamment en matière d'offre de formation initiale.

➢ Faible taux de diplomation malgré un taux de réussite satisfaisant

Il est à signaler que le diplôme des études supérieures en aménagement et urbanisme (DESAU) a enregistré un taux de réussite global de 89% pendant la période 2010-2013, et que le diplôme de licence professionnelle (LP) en urbanisme a connu un taux de réussite global de 88% sur la période 2013-2016. Cependant, il a été constaté que malgré ces taux de réussite

assez satisfaisants, les taux de diplomation pour le DESAU restent faibles en raison de la non-soutenance des mémoires du DESAU.

➢ Recours non justifié aux heures supplémentaires et de vacation

En plus de la sous-utilisation du volume horaire disponible des enseignants permanents de l'INAU, il a été relevé que l'institut fait recours à des vacataires externes et à des enseignants de l'INAU au titre des heures supplémentaires et de vacation pour assurer certains éléments de modules.

Le recours à cette pratique soulève trois observations, la première concerne le recours injustifié à ces heures supplémentaires et de vacation du moment que l'INAU dispose des profils nécessaires pour assurer les éléments de modules enseignés par les vacataires. La seconde a trait au volume des heures de vacation, qui apparaît excessif comparativement au volume assuré par les enseignants permanents de l'INAU. Et enfin, la troisième se rapporte au fait que certains enseignants assurent l'enseignement des éléments de modules concernés à titre d'heures supplémentaires, alors qu'ils n'assurent pas leur charge horaire réglementaire.

B. Formation continue

L'examen des documents relatifs à la formation continue a montré que l'INAU se limite chaque année à établir des présentations sommaires des projets de budget de l'année suivante, comprenant, ainsi, de brefs passages relatifs aux actions de formation continue prévues pendant l'année budgétaire en question. Et d'autre part, il a montré l'absence de documents retraçant la stratégie de l'INAU en matière de formation continue, ainsi que l'absence des plans d'action, des programmes et des activités qui en découlent.

C. Recherche scientifique

➢ Absence d'un cahier de normes relatives à la recherche scientifique

L'INAU ne dispose pas d'un cahier de normes relatives à la recherche scientifique comme il en existe dans les universités. En effet, le cahier des normes pose les bases de la structuration de la recherche scientifique en précisant la nature des structures de recherche à créer, leur composition, le nombre d'enseignants composant chaque structure et les procédures de leur création.

➢ Absence de décision de création des structures de recherche

La recherche scientifique au sein de l'INAU est menée dans le cadre de structures sous forme de laboratoires, à savoir le laboratoire "Villes,

pouvoir et urbanités" et le laboratoire "Risques et développement territorial". Cependant, ces structures n'ont pas été créées par une décision de l'autorité gouvernementale chargée de l'habitat et de l'urbanisme, sur proposition du conseil de l'établissement, et après avis du conseil de coordination, et ce, conformément aux dispositions de l'article 36 de la loi n°01.00 portant organisation de l'enseignement supérieur et de l'article 26 du décret n°2.13.36 en date du 20 juin 2013.

➢ Faible rendement des études doctorales

Les études doctorales à l'INAU sont caractérisées par leur faible rendement interne, étant donné que seulement trois thèses de doctorat (parmi 35 inscrits) ont été soutenues depuis le début de la formation en 2010, soit un taux de soutenance de 8% pour les deux premières promotions (2010/2011 et 2011/2012) de la formation doctorale intitulée "Urbanisme, gouvernance urbaine et territoires".

Institut royal de la formation des cadres relevant du ministère de la Jeunesse et des sports

L'Institut royal de la formation des cadres relevant du ministère de la Jeunesse et des sports (IRFC) est un établissement d'enseignement supérieur ne relevant pas des universités. Il est régi par la loi n°01.00 portant organisation de l'enseignement supérieur et par le décret 2.10.622 du 23 septembre 2011 relatif à la réorganisation du IFRC.

Ainsi, l'IRFC a été chargé de missions de formation initiale et continue, de recherche, d'études et d'expertises dans les domaines de la jeunesse, des sports et de la petite enfance. Il est également habilité à fournir des prestations rémunérées dans le cadre de partenariats, à créer des incubateurs d'entreprises et à exploiter des licences ou des brevets.

L'Institut, dont le siège est à Salé, comprend les cinq centres ci-après :

- le Centre national des sports Moulay Rachid à Salé ;
- le Centre Youssoufia de la promotion féminine et des jardins d'enfants à Rabat ;
- le Centre Yaâcoub El Mansour de la formation des cadres de la jeunesse à Rabat, fermé pour rénovation depuis la rentrée universitaire 2017/2018 ;

- le Centre national de la jeunesse à Mamoura à Salé, mis à la disposition de la Fédération royale marocaine de football (FRMF) en l'absence d'aucune base légale ;
- le Centre national des sports la Bellevue à Rabat, qui est en cours de réaménagement, et qui a été mis à la disposition de la fondation des œuvres sociales du ministère de la Jeunesse et des sports.

Aussi, le contrôle de la gestion de l'IFRC a permis d'enregistrer plusieurs observations, dont les plus importantes sont résumées comme suit :

A. Stratégie de l'IRFC

De par les multiples secteurs de formation où il intervient (sport, éducation, animation socioculturelle, protection de l'enfance, soutien à la famille, et éducation des jeunes enfants), l'IRFC se trouve sollicité par de nombreuses politiques publiques, et ce, en tant que pourvoyeur en ressources humaines, et en tant que structure de renforcement des compétences et de recherche scientifique. Il s'agit, notamment, des politiques publiques suivantes :

- la Stratégie nationale intégrée pour la jeunesse (SNIJ) ;
- la Stratégie nationale du sport (SNS) ;
- la politique publique intégrée de protection de l'enfance (PPIPE) ;
- le Programme d'actions sociales en faveur de la famille (PASFF) ;
- la Politique publique de généralisation du préscolaire (PPGP).

Or, la Cour a relevé que l'IRFC ne dispose pas de stratégie formalisée et que ses actions n'accompagnent pas les politiques et programmes publics sus mentionnés, notamment au niveau du volet ressources humaines.

B. Relations de l'IRFC avec le département de la Jeunesse et des sports

➢ Une relation organique et fonctionnelle non définie

L'organigramme du ministère de la jeunesse et des sports (MJS) tel que défini par le décret portant son organisation ne fait pas apparaitre les relations organiques de l'IRFC au sein du MJS. Par ailleurs, la division des SEGMA, relevant de la direction du budget, constitue, à ce titre, le moyen de liaison avec le ministère. Le rôle de cette division se limite, en fait, au volet financier, étant donné qu'elle est uniquement informée à postériori des budgets et comptes administratifs qui sont approuvés par le conseil d'établissement.

Ainsi, et bien que les apports et contributions que peut apporter l'IRFC aux différents services du ministère soient multiples, le MJS n'exploite pas les potentialités de l'institut en matière de formation continue, d'études et d'expertises.

➢ Absence d'engagements contractualisés

L'IRFC et le ministère ne sont pas liés par des engagements contractualisés dans le cadre de conventions ou de contrats d'objectifs. Sachant que l'adoption par l'IRFC d'une stratégie cohérente et sa déclinaison en plans d'action doit se faire en étroite collaboration avec le MJS en tant que pourvoyeur de moyens, principal recruteur et régulateur du secteur.

Ainsi, l'absence de contractualisation entre l'IRFC et son département de tutelle a eu des conséquences négatives sur la qualité de gestion de l'IRFC dont les principales sont :

- une planification de l'action limitée au cadre retracé par la loi de finances ;
- un manque de visibilité pour le ministère et l'institut ;
- l'octroi des moyens n'est pas subordonné à la réalisation des objectifs.

C. Missions de l'IRFC

Il convient de signaler, de prime abord, que l'IRFC n'assure pas toutes les missions qui lui ont été dévolues. Ainsi, les métiers de recherche et d'expertise n'ont pas été développés, et aucune activité, dans ce cadre, n'est menée à l'IRFC.

Également, et hormis les Brevets d'aptitude à l'entraînement sportif (BAES), aucune formation continue ne s'est déroulée à l'IRFC sur la période 2010-2017.

Pour ce qui est du développement d'activités économiques, elle se limite à l'exploitation des installations sportives et l'hébergement. Alors que les différentes possibilités offertes à l'IRFC en vertu de son texte de création n'ont pas été mises à profit.

Ci-après les principales observations relatives à l'offre de formation de l'IRFC et à sa gestion des activités génératrices de recettes.

1. Offre de formation

Le développement de l'offre de formation par l'IRFC se heurte à plusieurs contraintes, dont les plus importantes :

- nombre insuffisant d'enseignants chercheurs. L'IRFC ne dispose, en fait, que de deux professeurs de l'enseignement supérieur ;

- le choix opéré par l'IRFC de se positionner sur des filières professionnalisantes (licence et master professionnels) a eu des conséquences sur les capacités de formation et sur la nature des intervenants. Ainsi, le niveau d'encadrement et le suivi requis par ce genre de formation, comparativement aux formations dites fondamentales, nécessite des effectifs réduits afin de garantir un encadrement rapproché (une trentaine par promotion) ;

- faible implication des milieux professionnels dans la formation, ce qui est à l'encontre des exigences d'une formation professionnalisante ;

- carences dans le système de suivi du devenir de lauréats, ce qui ne permet pas d'avoir le retour nécessaire à la mise en place des ajustements, à même de garantir l'adéquation entre la formation et les exigences du marché de l'emploi.

2. Offre de formation dans les métiers du sport

La formation diplômante dans les métiers du sport comprend deux grandes filières : la filière technique et la filière managériale ou de gestion.

En ce qui concerne la filière technique, L'IRFC, en plus des Écoles Normales Supérieures (ENS), ont été les seuls établissements à former des cadres techniques dans les métiers du sport, avec une différence dans les objectifs. Etant donné que l'institut vise à satisfaire les besoins du département chargé des sports, tandis que les ENS visent à satisfaire les besoins du système d'enseignement en professeurs d'éducation physique.

En parallèle à ce système de formation universitaire, il existe un système de validation et de certification des compétences mis en place par les diverses fédérations sportives. Celles-ci délivrent des certificats nationaux qui peuvent être reconnus au niveau continental ou international et qui confèrent à leurs titulaires le droit d'encadrer la pratique sportive dans le cadre stricte de leur discipline.

Pour ce qui est des filières managériales, divers établissements de formation ont créé ce genre de filières dans le but de répondre aux besoins en ressources managériales telles les ENCG, l'ISCAE et certaines facultés.

3. Offre de formation dans le domaine de l'éducation de la petite enfance

A ce niveau également, l'offre nationale de formation est minime. En effet, ce type de formation n'est disponible qu'au niveau de l'IRFC et à la faculté

des sciences de l'éducation de l'université Mohammed V. En plus de certaines écoles privées qui complètent l'offre en la matière.

D'autre part, la législation nationale, caractérisée par une faiblesse des exigences professionnelles, et ne couvrant que les crèches privées, ne contribue pas à relever le niveau de qualification des intervenants en matière d'éducation de la petite enfance.

Quant aux lauréats de l'institut dans ce domaine, il s'est avéré qu'ils connaissent des difficultés d'insertion professionnelle. En effet, durant la période 2009-2016, près de 44% des lauréats non fonctionnaires, toutes promotions confondues, n'ont pas pu intégrer le marché du travail.

Ainsi, les principales causes de ces difficultés sont les suivantes :

- inadéquation du niveau de qualification avec les exigences légales, en effet, les lauréats de la filière sont surqualifiés au regard du niveau de compétence requis par la législation ;
- sélection ne tenant pas compte des prérequis des candidats en langues étrangères. En effet, le secteur privé, qui est capable de rémunérer ce niveau de qualification, dispense des enseignements bilingues voire trilingues, et exige donc des éducateurs maitrisant les langues étrangères ;
- absence d'un centre d'application et insuffisance des stages d'application ne permettent pas une professionnalisation suffisante des lauréats.

4. Offre de formation dans l'animation socioculturelle de la jeunesse

La formation dans le domaine de l'animation socioculturelle présente un bon rendement externe. Ceci est confirmé par un taux d'insertion des diplômés de 86,7%, sur la période 2012-2016, et également par la diversité de leurs débouchés (33% des lauréats ont pu intégrer le secteur privé).

Toutefois, malgré ce succès, on a mis fin à la formation en animation socioculturelle. Et en cotre partie, il a été créé une nouvelle licence professionnelle intitulée "protection de l'enfance et soutien de la famille" qui, apparemment, correspond à un besoin réel au niveau du pays.

5. Activités génératrices de recettes

Les recettes générées par l'IRFC proviennent en quasi-totalité de l'exploitation des infrastructures d'hébergement et de restauration, et des installations sportives. Ainsi, le contrôle de cet aspect a permis de relever les principales observations suivantes :

- piscine couverte attractive mais avec une capacité d'accueil limitée. En effet, la capacité d'accueil de la piscine ne peut plus satisfaire la demande croissante des utilisateurs au vu du nombre important des inscrits en listes d'attente, dépassant les 2.000 personnes au titre de l'année scolaire 2016/2017 ;

- infrastructure d'hébergement sous exploitée, étant donné que le taux d'occupation sur la période 2012-2016 n'a pas dépassé 40% ;

- promotion insuffisante des offres de prestation de l'IRFC. En fait l'IRFC n'a pas de politique de communication lui permettant d'améliorer son attractivité au niveau national et international afin de rentabiliser ses infrastructures. Les recettes dégagées actuellement demeurent faibles par rapport aux infrastructures disponibles ;

- des installations non exploitées. Ainsi, dans le cadre du programme de mise à niveau du centre national des sports commencé en 2009 par le MJS, un hôtel pour sportifs a été construit sans qu'il soit mis en service. Outre le manque à gagner en matière de recettes à défaut de sa non mise en exploitation, les anomalies dont souffre le bâtiment n'ont pu être décelées en temps opportun ;

- des infrastructures sportives en partie détériorées et insuffisamment entretenues : il s'agit, notamment, de la piste d'athlétisme et du plongeoir en plein air.

SNRT : Gouvernance et gestion de la production des programmes de télévision

La société nationale de radiodiffusion et de télévision (SNRT) est une société anonyme de droit marocain dont le capital social, atteignant 507,56 MDH, est entièrement détenu par l'État. Elle a pour rôle d'assurer l'exécution de la politique de l'État dans le domaine de la télévision, la radio, la télédiffusion, la production et la publicité. Elle dispose de huit chaines de télévision, quatre radios nationales et onze radios régionales.

Au titre de l'année 2017, la SNRT a été financée par les subventions de l'État (1.117 MDH), le fonds pour la promotion du paysage audiovisuel et des annonces et de l'édition publique (120 MDH), ainsi que par la taxe

pour la promotion du paysage audiovisuel national (279 MDH), et par ses recettes propres issues de la publicité et d'autres prestations (216 MDH).

Le contrôle de la gestion de la SNRT, a permis de relever plusieurs observations dont les plus saillantes se présentent comme suit :

A. Cadre stratégique et gouvernance de la SNRT

➢ Absence d'un document définissant les orientations stratégiques de la SNRT

Les missions et les attributions de la SNRT sont fixées par la loi n°77.03 relative à la communication audiovisuelle, telle qu'elle a été modifiée et complétée par la loi n°66.16. Toutefois, depuis sa transformation en société anonyme, la SNRT n'a pas mis en place un document définissant ses orientations stratégiques déployées en objectifs chiffrés et déclinées en plans d'actions, en vue de bien accomplir ses missions.

Dans ce cadre, lors de sa réunion tenue le 30 juin 2005, le Conseil d'administration a soulevé la nécessité d'établir une stratégie relative au positionnement des chaines Radio de la SNRT par rapport à la concurrence, vu le contexte de la libéralisation du champ audiovisuel national dans lequel évolue la société. Cependant, cette recommandation n'a pas été appliquée.

En plus, le comité des stratégies et d'investissement n'a été mis en place que six ans après la création de la SNRT, soit en date du 08 juin 2012. Par ailleurs, l'examen des PV des réunions de ce comité a montré qu'il n'assure pas sa mission qui consiste à accompagner l'organe de gouvernance dans l'élaboration de la stratégie de la société, conformément à la politique gouvernementale dans le secteur audiovisuel.

➢ Non renouvellement du contrat programme entre la SNRT et l'État

La traduction des obligations des deux premiers cahiers de charges de la SNRT couvrant les périodes 2006-2008 et 2009-2011 s'est effectuée moyennant des contrats programmes. Cependant, ces contrats programmes n'ont pas été renouvelés pour la période après 2012. Cette situation va à l'encontre des dispositions de la loi n°77.03 susvisée qui précise que l'octroi des dotations doit s'effectuer par le biais d'un contrat programme.

➢ Non tenue d'une comptabilité analytique

Le premier contrat programme conclu relatif à la période 2006-2008 a précisé, dans son article 11, que la SNRT devait mettre en place une comptabilité analytique à compter de l'année 2007. Quant au deuxième contrat programme relatif à la période 2009-2011, il a réitéré l'engagement

de la SNRT à établir une comptabilité analytique par activité et par chaîne. Toutefois, la SNRT n'a pas respecté cet engagement.

De ce fait, l'absence d'une comptabilité analytique prive la SNRT de la possibilité de calculer le coût de sa grille, malgré le fait que cet indicateur, utilisé par d'autres chaînes de télévision, constitue un outil important de pilotage des chaînes. Elle lui est aussi difficile d'estimer le coût effectif découlant du respect de ses obligations, particulièrement celles imposées par les cahiers des charges. En effet, selon l'article 51 de la loi n°77.03, le financement accordé à la SNRT doit correspondre à ce coût effectif.

➢ Quasi-absence de manuels de procédures formalisées

La gestion de la SNRT n'est pas appuyée par des procédures formalisées et écrites, permettant la définition des modalités d'exécution de ses activités, ainsi que des actes et des tâches de chaque intervenant. Cette situation ne concerne pas seulement les tâches secondaires, mais aussi celles revêtant une importance stratégique pour la société, tel que la production audiovisuelle interne, le suivi de l'exécution des contrats de production audiovisuelle externe, ainsi que la gestion comptable et financière, la gestion des archives, la diffusion des programmes (PAD), et le suivi des droits de diffusion.

➢ Non-actualisation du règlement des achats

Bien que la réglementation régissant les marchés publics ait connu des changements en 2007 et 2013, le règlement des achats de la SNRT n'a fait l'objet d'aucune révision ou actualisation depuis son adoption en janvier 2006. En effet, plusieurs dispositions de ce règlement sont dépassées et ne répondent plus aux exigences de la transparence, de l'efficience et de l'égalité devant la commande publique.

B. Gestion financière et budgétaire de la SNRT

1. Situation financière de la SNRT

L'analyse des principaux agrégats, calculés sur la base de la comptabilité générale et des états de synthèse de la SNRT, ont révélé la situation fragile de la SNRT. A ce titre, il a été constaté ce qui suit :

➢ Poids dominant des subventions accordées par l'État par rapport aux ressources propres

L'analyse des sources de financement de la SNRT, montre la faiblesse des ressources propres et le poids dominant des subventions publiques, qui sont d'ailleurs octroyées sans cadre contractuel à partir de 2012. Ces subventions, qui s'inscrivent dans une tendance haussière, sont passées de 895 MDH en 2012, à 1.117 MDH en 2017, soit une augmentation de 25%.

Quant à la taxe de la promotion du paysage audiovisuel national (TPPAN) et la contribution du fond pour la promotion du paysage audiovisuel et des annonces et de l'édition publique (ex FPPAN), elles sont imputées dans le compte intitulé "ventes de biens et services produits". Ces taxes ont atteint un montant de 399 MDHS en 2017, soit 65% du chiffre d'affaires de la SNRT en 2017.

Ainsi, les subventions et les taxes, sont prédominantes par rapport aux ressources propres de la société, étant donné que les ventes des espaces publicitaires, des prestations techniques et des droits sportifs n'ont pas dépassé 13% de la totalité des sources de financement depuis 2013.

➢ Résultat net négatif ou faible

Le résultat net de la SNRT a connu une forte dégradation en 2012, puisqu'il a atteint moins de 146,35 MDH. Et malgré son amélioration dans les années ultérieures, force est de constater qu'il peine à trouver un niveau et une stabilité soutenues. En plus, le déficit enregistré, en 2012, a eu un impact négatif sur les capitaux propres de la SNRT. Pour cela, cette dernière a réalisé une opération de recapitalisation par un "coup d'accordéon", en augmentant le capital à 914 MDH, par création et émission de 3.893.670 actions nouvelles de 100 DH, et puis en réduisant le capital de 407 MDH par absorption des pertes cumulées.

2. Gestion des recettes publicitaires de la SNRT

Les recettes publicitaires de la SNRT proviennent principalement des supports de télévision, surtout Al Aoula et Arriyadia, ainsi que des supports radios, notamment Al Idaa Al Watanya. En 2017, les recettes publicitaires ont été de l'ordre de 161 MDH. Dans ce cadre, la régie publicitaire de la SNRT est chargée de gérer et de commercialiser les espaces publicitaires sur les différents supports de télévision et de Radio. Toutefois, cette gestion soulève les observations qui suivent :

➢ Insuffisance du taux de remplissage et régression des recettes publicitaires

La SNRT dispose d'un potentiel publicitaire non vendu capable de générer des recettes importantes et d'augmenter son chiffre d'affaires annuel. En effet, les taux de remplissage prévisionnels retenus par la régie publicitaire restent largement en-deçà des réserves des écrans publicitaires dont dispose la SNRT, sachant bien que les objectifs de remplissage ne sont pas validés par les organes compétents. A titre d'exemple, le taux de remplissage des écrans, en 2017, n'a pas dépassé 20%, tandis que le volume publicitaire disponible non vendu était d'environ 80%.

En outre, les recettes générées par la vente des espaces publicitaires ont enregistré une tendance baissière. En effet, le chiffre d'affaire HT, qui

s'élevait à 253 MDH, en 2011, est passé à 161 MDH en 2017, soit une diminution de 36 %.

➢ Prédominance des recettes générées par certaines chaines TV et Radio

L'analyse des recettes par support révèle la prédominance des recettes générées par les supports TV, alors que les recettes des supports radios sont faibles. A titre d'exemple, les recettes publicitaires TV, en 2017, se sont élevées à 148 MDH, soit 91% du total des recettes, alors que les recettes Radio n'ont pas dépassé 14 MDH, soit 9%.

Aussi, il y a lieu de noter la prédominance des recettes publicitaires de la chaine Al Aoula par rapport aux autres chaines TV, et de la station radio Al Idaa Al Watanya pour les supports Radio.

C. Gestion de la production des programmes de télévision

➢ Accumulation de programmes non-diffusés acquis par voie contractuelle de gré à gré

A l'instar des autres sociétés de radio-télévision, la SNRT doit disposer d'un stock de sécurité de programmes. Toutefois, l'analyse des stocks de programmes disponibles a révélé l'accumulation d'année en année de programmes non-diffusés. En effet, la valeur du stock des programmes non-diffusés, à fin 2016, a atteint 62,79 MDH, dont 28,48 MDH concernent des programmes livrés avant 2014.

➢ Absence d'une commission de visionnage des programmes livrés

Une fois le producteur délégué livre le programme audiovisuel aux chaînes de la SNRT, une commission de qualité doit procéder au visionnage dudit programme, tel que prévu par l'article concernant les conditions de livraison prévues par les contrats de production externe. Cette commission chargée du visionnage doit vérifier si la société de production a respecté les critères de qualité et les normes de diffusion. Toutefois, cette commission n'a pas été instituée. En effet, selon les responsables de la SNRT, le visionnage des programmes est assuré soit par les directeurs des chaînes, soit par le chef du département de la programmation et de l'antenne au niveau de la chaine.

SNRT : Diffusion terrestre et satellitaire des chaines de Télévision et de Radio

La SNRT est l'opérateur national principal de la diffusion terrestre et satellitaire des chaines de télévision et radio. Elle assure la diffusion TV et Radio au profit de ses chaines et de celles de 2M et Medi 1, ainsi que pour certaines chaines privées. Par ailleurs, le budget prévisionnel affecté à la télédiffusion s'élève à 80 MDH en 2017, contre 170 MDH en 2016 et 60 MDH en 2015.

En outre, le contrôle de la gestion des services de télédiffusion rendus par la SNRT a soulevé plusieurs observations, dont les plus saillantes se présentent comme suit :

A. Planification stratégique de la télédiffusion

➢ Absence d'une stratégique claire et formalisée

En dépit de l'existence d'une stratégie nationale de la TNT, la SNRT ne dispose pas d'un document formalisé déclinant sa stratégie en matière de télédiffusion, qui définit pour une durée déterminée les objectifs généraux dans les domaines de la télédiffusion. Une telle stratégie devrait être compatible avec les orientations de l'État dans le secteur de l'audiovisuel, et validée par les organes compétents, notamment le Conseil d'Administration de la SNRT.

➢ Absence d'un seuil de couverture préalablement défini

Durant les cinq dernières années, la SNRT a déployé d'importants investissements en vue d'assurer des couvertures TNT et FM satisfaisantes. Toutefois, elle n'a pas défini, de manière préalable, des seuils de couverture (dit aussi seuils objectifs) à atteindre.

Ainsi, l'absence d'un tel seuil de couverture prive la SNRT d'un indicateur de performance lui permettant de rationaliser ses choix d'investissements et de réaliser une adéquation entre le taux de couverture à atteindre et les moyens financiers et techniques à mobiliser. Dans ce sens, le PDG de la SNRT avait soulevé lors de la réunion du Conseil d'administration tenue le 07 avril 2015, l'importance de traiter la question de l'accès des citoyens aux chaines, et non celle de leur accès à la TNT, du fait que 76% de la population capte les chaines nationales via les récepteurs de satellites, et non via l'antenne classique ou la TNT.

➢ Prise en compte insuffisante de la corrélation entre les différents types de diffusion

La direction de la télédiffusion assure l'exécution des investissements relatifs à la télédiffusion. Toutefois, le choix de ces investissements ne tient pas compte de la corrélation entre les différentes formes de diffusion (TNT, DTH, FM, ...), ainsi que des nouveautés et changements que connait le secteur de la télévision et de la radio (télévision par ADSL, télévision de rattrapage, télévision mobile et personnalisée, radio numérique terrestre...). Ainsi, l'appréhension du taux de couverture par type de diffusion de façon séparée, et la non prise en considération du taux de pénétration et d'utilisation des nouvelles technologies, ne sont pas de nature à permettre la rationalisation des investissements réalisés.

➢ Indexation du taux de couverture sur le nombre de la population

Le taux de couverture est calculé sur la base du nombre de la population desservie par la diffusion. Cette indexation reste insuffisante du fait que certaines zones "d'ombre" à l'intérieur des zones couvertes, ne sont pas prises en compte dans le calcul de la population desservie. De ce fait, les taux de couverture affichent, dans certains cas, des taux relativement supérieurs à la réalité. Inversement, la couverture territoriale par la fréquence "FM" sur les routes, dite de sol, n'est pas prise en compte, malgré son importante (eu égard au nombre des usagers de la route).

➢ Non regroupement des stations satellitaires sur un seul site

Le non regroupement des stations satellitaires relevant de la SNRT sur un seul centre, rend le parc des stations hétérogène, et ne permet pas de rationaliser leur gestion en termes de suivi, contrôle, énergie et maintenance.

En effet, la station satellitaire "Eutelsat 7°" est installée au niveau du siège, la station "Arabsat" est installée dans le centre de Zaer, quant aux stations "Eutelsat 21°" et "Hotbird", elles sont installées au centre de Témara.

B. Exploitation et gestion des infrastructures de la télédiffusion

1. Gestion du patrimoine foncier affecté à la télédiffusion

Pour assurer une large diffusion, la SNRT dispose d'un parc composé de 254 sites répartis sur tout le territoire national. A ce titre, la mission de la Cour des comptes a soulevé les observations suivantes :

➢ Non achèvement de l'opération de régularisation des sites

Le recoupement de l'état des sites existants a révélé l'existence d'un écart important entre les données fournies par la direction de la télédiffusion et celles de la direction juridique. En effet, la direction de la télédiffusion affiche un nombre de 254 sites (toutes catégories confondues), alors que la situation de la direction juridique révèle un nombre de 188 sites.

Cette situation s'explique par le fait que certains sites ont été mis à la disposition de la SNRT par les propriétaires des terrains, notamment les collectivités territoriales, en l'absence de tout document justifiant cette mise à disposition.

Inversement, certains terrains figurant dans l'assiette foncière de la direction juridique en tant que "Centre émetteur" ne sont pas inscrits dans la liste des sites produite par la direction de la télédiffusion.

➢ Non maitrise de la structure foncière des terrains

Sur la base d'un échantillon de 188 stations tirées à partir des données de la direction juridique, il apparaît que la situation foncière du parc des installations et équipements de la SNRT n'est pas maitrisée. En effet, 48% des stations sont mises à la disposition de la SNRT (91 stations), 28% des stations ne disposent pas de documents précisant leurs situation juridique (52 stations), et seulement 14% des stations ont fait l'objet de transfert à la SNRT par arrêté du Ministre des finances (27 stations).

A noter, aussi, qu'un nombre important des sites ayant le statut de "mis à la disposition" ne disposent pas des documents attestant ce statut juridique.

2. Gestion de l'approvisionnement en électricité pour le fonctionnement des stations de la télédiffusion

Le fonctionnement des équipements de la télédiffusion nécessite l'approvisionnement des sites en électricité. A ce titre, plusieurs problèmes, liés soit au lancement des projets ou au fonctionnement des équipements, ont été soulevés. Ce qui se traduit par des retards dans l'exécution des projets et des coupures récurrentes d'électricité. A ce titre, il a été soulevé les observations suivantes :

➢ Problème de raccordement des stations en électricité

La SNRT a rencontré des difficultés de raccordement de certaines stations en électricité. En effet, certaines stations sises dans des zones éloignées ou sur des reliefs difficiles n'ont pas pu être mises en marche dans les délais prévus, à cause des difficultés au niveau de leur raccordement à l'électricité.

Par ailleurs, d'autres stations sont dépourvues d'électricité, du fait que l'ONEE exige l'installation de compteurs avec cartes prépayées. Or, ces compteurs ne sont pas adaptés à des stations généralement non gardées, et situées dans des zones lointaines et isolées.

- **Accumulation des factures d'électricité impayées**

Plusieurs stations de télédiffusion ont connu des coupures d'électricité à cause du défaut de règlement des factures de l'ONEE. En effet, le montant des impayés relatif à la période 2008-2016 a atteint 3,81 MDH (au 19/04/2016).

L'importance de ces montants impayés est due aux difficultés de suivi des factures d'électricité par les services de la télédiffusion (nombre important des stations, factures mensuelles, notification non systématique des factures, etc.), ainsi qu'à l'absence de coordination entre les directions de la SNRT (direction des marchés, direction de la télédiffusion et direction financière).

3. Gestion des projets de fourniture, installation et mise en service des équipements de télédiffusion

La SNRT a réalisé plusieurs projets d'installation et de mise en service des équipements nécessaires à la diffusion des programmes, tels que les émetteurs, systèmes de réception satellitaires, les tripleurs, les antennes paraboliques, etc. Toutefois, la réalisation de ces projets a soulevé les observations suivantes :

- **Retards significatifs dans la réalisation des marchés d'équipements**

L'équipement des sites en installations et matériel est conditionné par la disponibilité du terrain, la réalisation des infrastructures et leur électrification. Or, les problèmes générés au niveau de ces trois composantes ont influencé de manière significative l'exécution des projets relatifs aux équipements des sites. En effet, l'absence d'une approche intégrée dans la gestion des projets comprenant ces différentes composantes (choix des sites, infrastructure, énergie et équipement), n'a pas permis à la SNRT de réaliser ses projets dans des délais opportuns.

- **Facturation des redevances de fréquences afférentes à des sites non exploités**

Pour la transmission des programmes audiovisuels, la SNRT utilise des fréquences radioélectriques attribuées par la HACA (en coordination avec l'ANRT) en contrepartie de paiement des redevances d'exploitation des dits fréquences.

Toutefois, les recoupements effectués avec les données de facturation de la HACA ont montré que la facturation des redevances des fréquences afférentes aux sites ayant fait l'objet de transfert a continué sans que la SNRT ne procède à une demande de résiliation. Ainsi, le montant des redevances facturées en l'absence de toute exploitation, a été estimé à 543.169,40 DH à la fin de 2017 (montant calculé sur la base d'un échantillon).

En effet, la SNRT ne veille pas à informer la HACA sur les transferts réalisés concomitamment à la demande de nouvelles fréquences pour changement de sites ou transfert des équipements, nécessitant aussi le changement des fréquences, l'augmentation ou la diminution de puissance, le changement des orientations des antennes, ou l'abandon d'un site.

➢ Absence de traçabilité des équipements réformés

La SNRT ne dispose pas d'une procédure lui permettant d'assurer la traçabilité du matériel inexploité ou réformé. En effet, plusieurs opérations de démontage des équipements, tels que les antennes, les pylônes et les panneaux ont été effectuées (généralement par moyen de bons de commande), sans garder la traçabilité de ces équipements réformés. Il en est de même, des équipements des sites abandonnés.

Contrôle de la gestion de la SOREAD-2M

La mission du contrôle de la gestion de la SOREAD-2M a permis de relever plusieurs observations dont les plus importantes sont présentées comme suit :

A. Modèle économique et situation financière

➢ Un modèle économique non adéquat

La SOREAD a bénéficié, durant la période 2008-2017, de 506 MDH de subventions publiques, soit en moyenne 50,50 MDH par an. En contrepartie, elle a versé à l'État au titre de la taxe d'écran 32 MDH.

Le montant de ces subventions a été divisé par trois (par référence à 2001), sachant bien que l'Etat n'a pas octroyée de subvention à la SOREAD en 2008. En outre, depuis 2013, la part de ces subventions dans les produits de la société représente en moyenne 7%.

Ainsi, bien qu'elle soit une chaine publique, la SOREAD se finance essentiellement par ses recettes publicitaires. Ce modèle économique rend les arbitrages difficiles entre rentabilité financière et obligations du service

public telles que définies dans le cahier des charges de la chaine, qui impose un certain nombre d'obligations pour la diffusion de la publicité.

➢ Situation financière alarmante de la SOREAD

Depuis l'année 2008, la SOREAD ne réalise que des résultats déficitaires. En effet, elle a subi une perte moyenne annuelle de 98,4 MDH entre 2008 et 2017. Ces déficits sont dus à l'importance des charges par rapport aux produits (y compris la subvention de l'Etat).

Aussi, l'ensemble des agrégats comptables et financiers de la SOREAD sont alarmants. Sa valeur ajoutée représente moins de 50% des charges d'exploitation. Pour certaines années, cette valeur ajoutée n'arrive même pas à absorber les charges du personnel. De même, son chiffre d'affaires est totalement absorbé par les charges.

Vu la situation difficile de sa trésorerie, la SOREAD procède à l'escompte de son chiffre d'affaires (sous forme d'effets) par avance de deux (2) mois et demi, ce qui aggrave d'avantage sa situation financière du fait des frais financiers induits (07 MDH de frais financiers par an).

➢ Situation financière déficitaire de Radio 2M et du Digital

Le chiffre d'affaires de la Radio 2M a connu une nette diminution depuis 2008, passant de plus de 22 MDH à 8,4 MDH en 2017 soit une régression d'environ 62%. Aussi, parmi les charges importantes supportées par la Radio 2M, il y a lieu de citer les dépenses relatives aux campagnes de marketing confiées à une agence privée.

Dans le même sens, le chiffre d'affaires généré par l'activité du digital de la SOREAD ne couvre même pas ses charges directes. Ainsi, le résultat analytique de cette activité a présenté, en 2017, un déficit de 9,2 MDH, et ce, bien que le chiffre d'affaires des activités du digital ait connu une nette progression.

➢ Non-conformité de la situation nette de la SOREAD avec la loi sur la SA

La situation nette de la SOREAD au 31 décembre 2013 était de 54,73 MDH pour un capital social de 358,69 MDH. Elle est donc inférieure au seuil légal fixé au quart (1/4) du capital social. Ainsi, bien que sa situation soit alarmante, l'assemblée générale extraordinaire (AGE) a décidé, lors de sa réunion du 26 juin 2014, de continuer l'exploitation de la société, et ce, conformément aux dispositions de l'article 357 de la loi sur la SA.

En principe, une restructuration des capitaux propres de la SOREAD devait être faite avant la fin de 2016 pour se conformer à la loi. Or, jusqu'à fin 2017, la situation nette de la société était toujours inférieure au quart du

capital social, et l'Etat qui n'a pas souscrit sa part de l'augmentation du capital, a demandé le report de la date de souscription.

B. Relation de SOREAD avec sa régie publicitaire

➢ Attribution des opérations de publicité à la même régie publicitaire d'autres médias

Le régisseur exclusif (Régie 3) de la SOREAD dont la part du chiffre d'affaire constitue près de 95% des ventes globales de cette dernière est en même temps le régisseur exclusif d'autres médias à savoir : Médi1 TV et Radio Medi1. Cette situation présente un risque pour la SOREAD.

➢ Absence du contrôle du chiffre d'affaires et audit des comptes de la régie publicitaire

La vérification de la facturation du chiffre d'affaires a permis de constater que la SOREAD continue à attendre l'état de facturation de la Régie 3, et ne procède pas elle-même à la facturation de ces ventes publicitaires en tenant compte des conditions commerciales et des tarifs.

Par ailleurs, il est à signaler que l'article 8 du contrat de la régie publicitaire de 1991, précise que chaque année, un audit des comptes de la régie sera effectué par un expert à la demande de la SOREAD. Or, la Cour a constaté que la SOREAD n'a jamais demandé qu'un audit soit effectué sur les comptes de la régie 3. Et ce, même si cette observation a déjà fait l'objet d'une recommandation de la Cour des comptes dans son rapport de 2009, sans qu'elle ne soit mise en œuvre par la SOREAD.

C. Gouvernance de la SOREAD

➢ Un pôle audiovisuel public en gestation depuis plus de 12 ans

Lors de la nomination du PDG de la SOREAD, le Conseil Supérieur de la Communication Audiovisuelle (HACA) a rendu un avis, dans lequel il a souligné qu'il convient de rapprocher, en vue de les regrouper, l'ensemble des composantes de l'audiovisuel public au sein d'un même pôle appelé "pôle audiovisuel public", qui soit diversifié et complémentaire, tout en capitalisant sur les acquis des opérateurs existants.

Après 12 ans, "le pôle audiovisuel public" tel que préconisé par le Conseil Supérieur de la Communication Audiovisuelle de la HACA n'a pas été mis en place. Et cela malgré le fait que les deux sociétés audiovisuelles publiques disposent d'un même PDG, sans pour autant constituer un même groupe, et se trouvent parfois contraintes de mener des actions sans complémentarité ni coordination au lieu de bénéficier des économies que peut engendrer la mutualisation des efforts.

➢ Non renouvellement du contrat programme

Depuis l'entrée en vigueur de la loi n°77.03 sur la communication audiovisuelle, l'État a conclu un seul contrat programme avec la SOREAD pour la période 2010-2012. Lequel contrat n'a pas été renouvelé depuis cette date, d'autant plus que l'État a octroyé des subventions à la SOREAD en l'absence de contrats programmes.

En outre, le montant de ces subventions s'est élevé à 45 MDH/an de 2013 à 2016, 80 MDH en 2017 et 65 MDH en 2018. Pourtant, chaque année le conseil d'administration où siègent les représentants de l'État approuve un budget prévoyant une subvention de l'État de 80 MDH, alors que les subventions effectives sont inférieures à ce montant.

➢ Acquisition de programmes via des contrats de sponsoring

Le cahier des charges de 2012 exige pour la conclusion des contrats de production externe ou coproduction, le recours à la concurrence à travers des appels d'offres.

Or, durant la période 2013-2017, la SOREAD-2M a procédé à la conclusion de plusieurs contrats de gré à gré pour l'acquisition de programmes prêts à diffuser (PAD) dont la valeur globale dépasse 275 MDH, soit l'équivalent de 74% du budget dépensé pour l'acquisition des programmes par voie d'appel d'offres durant la même période (368 MDH). Il s'agit, en fait, de contrats tripartites (SOREAD, régie 3 et la société de production) dits de sponsoring.

➢ Absence de procédures pour l'acquisition des droits de diffusion

La conclusion, par la SOREAD-2M, de contrats d'acquisition des droits de diffusion s'appuie sur la négociation des prix qui dépend de la durée desdits droits, le nombre de diffusions, les canaux de diffusion (terrestre, satellite…) et l'exclusivité de diffusion.

Cependant, il a été constaté l'absence d'une procédure formalisée pour l'acquisition des droits de diffusion, et que l'offre de prix reste la seule référence.

Programmes de promotion de l'industrie cinématographique (Centre cinématographique marocain)

La mission d'évaluation des programmes de promotion de l'industrie cinématographique a permis de relever des observations se rapportant au cadre général d'exécution des objectifs de développement du secteur, ainsi qu'au niveau de la gestion des fonds de soutien suivants : "le fonds d'aide à la production des œuvres cinématographiques", "le fonds de soutien à la numérisation, la rénovation et la création des salles de cinéma", et "le fonds de soutien à l'organisation des festivals cinématographiques.

A. Exécution des objectifs de promotion du secteur du cinéma

À ce niveau, la Cour a retenu les observations suivantes :

➢ Absence d'un plan stratégique intégré de développement du secteur de l'industrie cinématographique

Le Centre Cinématographique Marocain (CCM) soumet annuellement à son conseil d'administration des programmes de développement pluriannuels. Cependant, en l'absence d'un plan stratégique intégré du secteur cinématographique, aucune action n'est entreprise en vue d'identifier les acteurs en charge de l'exécution des actions qui figurent au niveau de ces plans de développement, ni même les mécanismes requis de pilotage et d'évaluation.

En outre, l'examen de ces plans pluriannuels de développement élaborés par le CCM, a montré qu'ils sont caractérisés par l'absence de priorisation des actions, de planification des délais nécessaires et de fixation des modes d'intervention requis et réalisables.

➢ Absence d'une stratégie de financement des objectifs de promotion du secteur de l'industrie du cinéma

Les plans de développement pluriannuels du secteur cinématographique, approuvés par le conseil d'administration du CCM, ne sont pas accompagnés de montages financiers prévisionnels les appuyant. C'est le cas pour le plan pluriannuel 2017-2019, approuvé lors de la session de 2016.

Ainsi, la faisabilité et la réalisation de ces plans de développement pluriannuels demeurent tributaires, entre autres, de l'adoption d'une

stratégie de financement définissant l'estimation des coûts à court et à moyen terme, et prévoyant un processus d'ajustement de ces coûts en fonction des ressources financières disponibles. A cet égard, la Cour a constaté l'absence d'une stratégie claire de financement des objectifs de promotion du secteur de l'industrie cinématographique.

- **Inachèvement du processus de relance du secteur cinématographique**

Bien que plusieurs actions aient été entreprises pour la relance du secteur cinématographique, dont notamment, l'adoption du nouveau dispositif d'aide à la production cinématographique, la numérisation, la rénovation et la création des salles de cinéma et l'organisation des festivals, et à travers également la création d'un institut supérieur des métiers de l'audiovisuel et du cinéma, ainsi que le soutien à la production des œuvres cinématographiques et audiovisuelles étrangères au Maroc, le processus de relance du secteur cinématographique est resté incomplet.

En effet, l'un des objectifs principaux de ce processus, et qui réside dans la relance et la promotion du secteur de l'exploitation cinématographique, est resté inachevé, voire même en régression par rapport à la situation antérieure à l'adoption du dispositif de soutien à la numérisation, la rénovation et la création des salles de cinéma.

Dans ce cadre, l'objectif du plan pluriannuel 2010-2012, repris par le contrat-programme et également par le plan pluriannuel 2013-2015, d'atteindre 235 écrans opérationnels en 2015, n'a pas été atteint. En fait, le parc cinématographique a subi des baisses successives pour passer de 53 salles cinématographiques en activité en 2009 à 28 salles en 2017, qui sont toutes hébergées au niveau de neuf villes seulement.

Une réflexion s'impose à ce niveau afin de redynamiser la filière de l'exploitation cinématographique.

B. Gestion des fonds de soutien au secteur cinématographique

L'analyse de la répartition du soutien accordé par les trois fonds de promotion du secteur du cinéma a montré que le fonds d'aide à la production des œuvres cinématographiques a bénéficié des deux tiers environ du montant global alloué. Aussi, le fonds de soutien à l'organisation des festivals cinématographiques, a bénéficié de 28%. Quant au fonds de soutien à la numérisation, la rénovation et la création des salles de cinéma, il n'a bénéficié que de 7% du montant global alloué.

En outre, l'appréciation des procédures de gestion des commissions des fonds de soutien et de leurs secrétariats, ainsi que des actions de contrôle

et de suivi relatifs à la gestion de ces fonds, a révélé des observations d'ordre général et d'autres spécifiques à chacun des trois fonds. Ci-après, on en cite les plus importantes :

1. Outils de gouvernance des fonds de soutien

À ce niveau, la Cour a retenu les observations suivantes :

- Absence des plans d'actions des trois commissions d'octroi des aides ;
- Absence des règlements intérieurs fixant les règles et méthodes particulières de travail des trois commissions ;
- Insuffisances liées à la consignation des débats et décisions des commissions d'octroi des aides.

2. Soutien de la filière de la production

Le contrôle de la mise en œuvre du système d'aide à la production a permis de soulever les observations suivantes :

➢ Gestion axée sur la consommation des moyens financiers au lieu des résultats

L'analyse des décisions d'octroi des aides à la production cinématographique a révélé l'adoption d'une démarche de soutien axée sur les moyens plutôt que sur les résultats, et ce, en l'absence d'une grille de notation, reprenant les critères justifiant les choix effectués. À titre d'exemple, lors de la première session 2017, la commission d'octroi de l'aide a procédé à une répartition linéaire du budget entre les six films bénéficiaires de l'aide avant production, à savoir 3 MDH pour chaque film.

Cette situation dénote de l'absence d'une grille de notation, reprenant les critères justifiant les choix effectués. En effet, les procès-verbaux des réunions de la Commission d'octroi de l'aide ne comportent aucune indication sur l'évaluation qualitative des critères d'octroi des aides.

➢ Faible taux de remboursement des avances sur recettes

Le taux de remboursement des avances sur recettes n'a pas dépassé 1,22% durant la période 2004-2013. En effet, durant cette période, le montant total des remboursements s'est limité à 5,5 MDH sur un montant total de 450,32 MDH octroyé à 200 films. Ce qui fait que le montant des avances non-remboursées s'élève donc à 444,82 MDH.

- **Non-prise en compte des autres sources susceptibles de générer des recettes autres que les recettes guichet**

La Cour des comptes a recensé plusieurs films ayant remporté des prix dans des festivals organisés au Maroc ou à l'étranger, sans toutefois procéder à rembourser la part des recettes correspondantes aux prix remportés. La même observation concerne des films qui ont été commercialisés à l'étranger, sans toutefois essayer d'acquitter la part des recettes guichets générées. Il en est de même pour les films qui ont fait l'objet de cession des droits d'exploitation.

- **Continuation d'Octroi d'aides sans exiger le remboursement des avances précédemment accordées**

Dans le cas où la société de production ne rembourse pas toute l'avance sur recettes dont le film a bénéficié, elle ne peut prétendre à une nouvelle aide jusqu'à remboursement de la totalité de l'avance sur recettes dont le film a bénéficié. Cependant, certaines sociétés de production ont bénéficié des aides à la production sans avoir remboursé totalement ou partiellement les montants obtenus lors des soutiens antérieurs.

3. Soutien des filières de distribution et d'exploitation des films cinématographiques

À ce niveau, la Cour a enregistré les observations suivantes :

- **Absence de planification de la gestion du Fonds de soutien**

A ce niveau, la Cour a constaté que la répartition de l'aide accordée entre les trois branches, concernant la numérisation, la rénovation et la création, n'a fait l'objet d'aucune planification préalable assise sur une gestion axée sur les résultats avec des critères spécifiques et des objectifs à atteindre. Par conséquent, aucun soutien n'a été accordé pour la création de salles de cinéma, et ce, en dépit de l'insuffisance du parc cinématographique pour la promotion du secteur. Dans le même sens, le nombre des salles soutenues et les montants des aides accordées varient significativement d'une année à l'autre en l'absence de critères préétablis justifiant les choix opérés.

- **Insuffisance de contrôle de l'emploi de l'aide accordée aux salles de cinéma**

A ce niveau, la Cour a constaté que la vérification préalable à tout octroi d'aide n'a pas concerné la totalité des salles bénéficiaires, ce qui a privé la Commission d'octroi de la possibilité de s'assurer de la conformité des salles bénéficiaires aux conditions exigées. Aussi, plusieurs salles bénéficiaires de l'aide n'ont pas fait l'objet d'un contrôle à postériori et

d'accompagnement, en vue de vérifier la qualité et la sincérité des travaux de numérisation ou de rénovation réalisés.

4. Soutien aux festivals et aux manifestations cinématographiques

À ce niveau, la Cour a relevé les observations suivantes :

➢ Non-application de la résolution du Conseil d'administration relative à la situation d'incompatibilité en matière d'octroi de l'aide et de l'organisation des festivals

Dans ce cadre, la Cour a constaté la non mise en œuvre de la résolution du conseil d'administration du CCM portant sur la "concertation (du CCM) avec le Ministère de la Communication et le Ministère de l'Économie et des Finances afin de trouver une issue réglementaire pour un financement direct, et non à travers la Commission d'aide aux festivals, des trois festivals organisés par le CCM", à savoir : premièrement, le Festival National du Film de Tanger, deuxièmement le Festival du Court Métrage Méditerranéen de Tanger, et troisièmement le Festival du Film Documentaire sur la Culture, l'Histoire et l'Espace Sahraoui Hassani. Cette situation constitue, en fait, une incompatibilité à laquelle le CCM est exposé, puisqu'il est d'une part l'organe en charge de l'organisation des trois festivals, et d'autre part, le CCM propose, au Ministre de la Communication, les membres de la commission d'octroi de l'aide aux festivals cinématographiques, et il est chargé de fixer les cahiers des charges en question, qui sont approuvés par son Conseil d'Administration.

➢ Faiblesse du contrôle de l'emploi de l'aide octroyée aux manifestations cinématographiques

A ce niveau, la Cour des comptes a constaté le faible taux des manifestations qui font l'objet de contrôle. En effet, sur un nombre de 203 festivals ayant bénéficié de l'aide au cours de la période 2013-2016, seuls 37 festivals ont fait l'objet de contrôle, soit 18% du nombre total des festivals bénéficiaires. Ainsi, l'absence de suivi et de contrôle des conditions d'organisation des manifestations en question ne permet pas de s'assurer du respect des clauses du cahier des charges et de l'accord-type, ce qui rend difficile la possibilité pour la commission d'octroi de l'aide de statuer sur le mérite de la deuxième tranche, normalement subordonnée au respect du bénéficiaire de l'ensemble de ses engagements.

Les établissements pénitentiaires

Créée depuis 1912, l'administration pénitentiaire est passée d'un service relevant de la Direction de la Sécurité publique à une Direction relevant du Ministère de la Justice en 1956, avant d'être érigée en avril 2008 en Délégation générale sous la tutelle du Chef du Gouvernement. Cette structure autonome a pour mission l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique du gouvernement dans le domaine de la réinsertion des détenus, la protection de leur sécurité et de la sécurité des personnes, des bâtiments et des installations affectés aux établissements pénitentiaires (EP), ainsi que le maintien de l'ordre public.

Dans ce cadre, la mission d'évaluation effectuée par la Cour des comptes a révélé plusieurs observations dont les principales sont résumées comme suit :

A. Gouvernance des établissements pénitentiaires

En matière de gouvernance, la Cour a constaté que la commission interministérielle chargée du renforcement de la performance des établissements pénitentiaires et de l'amélioration des conditions des détenus a accusé un retard de 10 ans dans son opérationnalisation.

La Cour a également constaté que le taux d'encadrement au sein des EP (rapport entre le nombre de fonctionnaires et le nombre des détenus) se limite à 14%, et reste faible par rapport aux pratiques européennes dont le taux le plus bas se fixe à environ 34,83%. La Cour a également constaté la vacance de plusieurs postes de responsabilité, ainsi que le défaut de nomination des directeurs de l'administration centrale. Comme elle a relevée l'insuffisance de l'implication des directions régionales de la Délégation générale à l'administration pénitentiaire et à la réinsertion (DGAPR) dans la gestion des établissements pénitentiaires qui relèvent du territoire de leurs attributions.

B. Gestion du patrimoine immobilier des établissements pénitentiaires

Afin de remédier à la problématique de la surpopulation qui atteint parfois 1,2 m^2 par détenu au lieu de 3 m^2 par détenu, telle recommandée par les normes internationales, la DGAPR a entrepris un nombre actions et mesures dont la réalisation a connu plusieurs contraintes et insuffisances synthétisées comme suit :

- Non-respect des engagements financiers relatifs à l'exécution du programme de délocalisation des prisons vétustes et enclavées

conformément aux dispositions de la convention-cadre et de la convention d'application n°1, signée entre la DGAPR et la direction des domaines, et qui ont pour objet le remplacement de ces EP et la valorisation de leurs assiettes foncières dans des projets de développement socio-économiques ;

- Indisponibilité du foncier adapté aux conditions de remplacement des EP situés dans le milieu urbain, telles que reconnues par les normes internationales en la matière ;
- Non-régularisation de la situation foncière d'une partie du patrimoine affecté à la DGAPR par la direction des domaines, ainsi que celle relative aux geôles administratives ;
- Non-maîtrise des coûts de construction des bâtiments et retard dans la réalisation de certains EP dont les prix au m² ont varié, durant la période 2012-2017, entre 27.628 DH/m^2 et 46.887 DH/m^2 ;
- Importance des coûts engendrés par les travaux de réaménagement des EP vétustes et inadaptés, qui ont coûté à la DGAPR environ 442,2 MDH entre 2012 et 2017 ;
- Retard dans la mise en œuvre des dispositions de la convention de partenariat entre la DGAPR et l'OCP, qui est relative à l'aménagement et au développement du pôle urbain de Mazagan ;
- Retard dans la mise en œuvre des dispositions de la convention de partenariat entre la DGAPR et l'agence de développement du sud, signé le 08 Avril 2015, et ayant pour objet la construction d'un centre pénitentiaire et ses dépendances à Dakhla.

C. Gestion de la sécurité dans les établissements pénitentiaires

À ce niveau, la Cour a relevé les observations suivantes :

➢ Déficience des infrastructures sécuritaires des EP

Les visites effectuées par la Cour à certains EP ont dévoilé de sérieuses lacunes dans les infrastructures sécuritaires de base liées principalement à une insuffisance dans la couverture des prisons par les miradors, et une absence de leur mise aux normes, ainsi qu'une indisponibilité de zones de sécurité périmétriques. Par ailleurs, la conception des prisons locales marocaines ne permet pas le respect du mode d'incarcération en ne réservant qu'un taux moyen de 2,31% de leur capacité totale d'hébergement aux cellules individuelles.

- **Insuffisance des moyens de contrôle électronique anti-intrusion et des systèmes de vidéosurveillance**

Dans ce cadre, la Cour a constaté une insuffisance notoire dans les instruments de contrôle électronique anti-intrusion. En effet, il s'est à virer que 39 EP ne disposent pas de scanneurs à rayon X. En outre, les équipements disponibles ne permettent pas de satisfaire les besoins des EP pour le contrôle du personnel et des visiteurs.

D'un autre côté, l'efficacité des systèmes de vidéosurveillance demeure limitée à cause de la faiblesse du taux de couverture spatiale des systèmes installés au sein des prisons, qui ne permet pas de balayer l'ensemble des composantes spatiales critiques, ainsi qu'à cause des pannes récurrentes et de l'insuffisance de la maintenance de ces appareils.

- **Non-respect des règles légales et des dispositions procédurales de la classification des détenus**

L'affectation des détenus à l'intérieur des EP ne respecte pas les dispositions de l'article 6 de la loi n°23.98, relative à la séparation des incarcérés selon leurs catégories pénales (condamnés, en détention préventive et contraignables pour des raisons civiles). La Cour a également constaté, lors des visites des EP, le non-respect de la procédure relative à la classification des condamnés en 3 catégories (A, B et C).

D. Gestion de l'alimentation des détenus et gestion des cantines

À ce niveau, la Cour a enregistré les observations suivantes :

- **Déficit en matière de traçabilité des contrôles exigés lors de la réception des produits alimentaires et carence en matière de gestion des stocks de matière première**

À cet égard, il y a lieu de signaler l'absence quasi générale dans la majorité des EP visités des PV de réception des denrées alimentaires qui sont à la charge de la commission de contrôle tel qu'exigé par le CPS. Par ailleurs, il convient de noter que la Cour a constaté le non-respect du niveau de stock de sécurité exigé par le CPS (un mois pour les produits non périssables et une semaine pour les produits périssables) dans 60% des EP.

- **Insuffisances liées à la phase de la préparation des repas**

Il a été relevé que la règle d'un aide-cuisinier pour chaque 300 détenus, définie au niveau du cahier des charges, n'est pas respectée dans la totalité des EP. De plus, force est de constater qu'il est toléré de la part de la DGAPR de cuisiner en cellule malgré le danger que cela peut causer à la sécurité des détenus.

➢ Dysfonctionnements liés à la phase de la distribution des repas

Il s'agit, principalement, de la logistique de distribution non adaptée à l'architecture des EP (environ 45% des EP), et de la non-qualification des détenus assurant la distribution des repas, ainsi qu'aux risques liés à la prise des repas dans les cellules.

E. Prise en charge sanitaire dans les établissements pénitentiaires

Dans ce cadre, il a été constaté ce qui suit :

- Retard dans la mise en œuvre des conventions relative au renforcement de la prise en charge médicale des détenus et des détenus libérés, signées entre le Ministère de la Santé, la Fondation Mohammed VI pour la réinsertion des détenus et la DGAPR, et ce, afin de doter les EP des mêmes dispositifs médicaux que ceux existants dans les centres hospitaliers publics, surtout en matière d'infrastructures, d'équipements et de services médicaux offerts ;

- Absence de procédures standards et généralisées au niveau des EP ;

- Carence au niveau des infrastructures et équipements médicaux dans les EP nécessaires à l'amélioration de la prise en charge sanitaire des détenus ;

- Répartition inadéquate du corps médical sur les EP et non-respect des horaires de travail ;

- Insuffisances liées au recours aux médecins conventionnés. En effet, la Cour a constaté que les médecins conventionnés ne sont pas régulièrement présents au niveau des EP, et qu'ils demeurent inéquitablement répartis sur les EP ;

- Carences liées à la gestion des médicaments en matière d'expression des besoins par le corps médical des EP, d'acquisition et de gestion de leur stock au niveau des établissements pénitentiaires.

F. Préparation à la réinsertion

Dans ce cadre, les principales observations relevées ont concerné les aspects suivants :

- Non-utilisation des crédits budgétaires ouverts au profit de la préparation à la réinsertion. En effet, des virements sont effectués,

annuellement, au profit d'autres postes budgétaires comme la sécurité et l'alimentation, qui sont considérés plus prioritaire par la DGARP au vu des contraintes financières qu'elle connaît ;

- Retard dans la réalisation des centres de formation prévus dans les conventions de partenariat relatives à la cession de terrains agricoles du domaine privé de l'État à des entreprises privées ;
- Faible taux d'encadrement des détenus dans les activités dédiées à la préparation à la réinsertion ;
- Carences liées à la mise en œuvre du programme de l'enseignement supérieur, l'éducation et de la formation professionnelle dans les EP, et insuffisance dans les critères de sélection des détenus éligibles à bénéficier de la formation, en plus de la faiblesse du taux des inscrits (29% en 2017) et du taux de réussite qui ne dépasse pas 53% des inscrits ;
- Faible accès des détenus aux activités sportives, culturelles et autres activités, à cause de l'absence des équipements et accessoires suffisants ;
- Contraintes liées à la mise en œuvre du programme de la formation agricole au niveau des EP. Et ce, au vu de l'éloignement des EP par rapport aux établissements de la formation professionnelle agricole, du faible taux des inscrits et de l'insuffisance des supports pédagogiques et du matériel agricole nécessaire à la formation ;
- Régression du taux de détenus bénéficiant de la formation artisanale, ainsi que du taux des bénéficiaires des pécules issus des travaux des détenus dans la production artisanale.

Centres d'immatriculation de Tanger et de Tétouan

La mission du contrôle de la gestion des deux centres d'immatriculation de Tanger et de Tétouan au titre de la période 2012-2017 a permis de relever plusieurs observations dont les plus importantes sont présentées comme suit :

A. Organisation des centres d'immatriculation et moyens mis à leurs dispositions

➢ Insuffisances des ressources humaines au niveau des centres d'immatriculation

L'effectif des fonctionnaires exerçant dans le centre d'immatriculation de Tanger est de 17 agents, en revanche, cet effectif ne dépasse pas 12 agents au niveau du centre d'immatriculation de Tétouan. En dépit des efforts déployés par les chefs desdits centres pour rationaliser la répartition des tâches entre le personnel concerné, il est difficile pour ce dernier de respecter toutes les procédures, en raison de la diversité des attributions des centres et la croissance des demandes d'obtention des cartes grises et des permis de conduire traitées annuellement.

➢ Carence au niveau de la formation du personnel et de leur sensibilisation aux risques liés à leur profession

Les agents des centres d'immatriculation récemment recrutés n'ont bénéficié d'aucune formation dans les aspects juridiques et réglementaires relatifs à la nature des missions qui leur sont dévolues, aux procédures à respecter et aux informations à assimiler. Par ailleurs, il a été constaté que lesdits agents ne sont pas sensibilisés à la nature des responsabilités légales qui leur sont confiées, et les risques qui peuvent résulter des manquements aux contrôles qu'ils sont tenus d'exercer sur les documents reçus par le centre, et aux procédures définissant leurs tâches.

➢ Absence des procédures internes définissant les démarches à suivre en cas de détection de fraude lors de l'immatriculation et la mutation des véhicules

En dépit de la diversité des pratiques frauduleuses détectées au niveau des deux centres d'immatriculation, les cas de fraude détectés ne sont pas soumis systématiquement aux autorités judiciaires compétentes. En effet, les agents se contentent souvent de refuser de traiter les dossiers précités, et de les restituer à leurs déposants sans engager aucune procédure judiciaire.

➢ Carences au niveau des structures d'accueil, d'orientation des citoyens et de traitement des réclamations

Les centres d'immatriculation de Tanger et Tétouan sont fréquentés quotidiennement par des flux importants de citoyens. Toutefois, lesdits centres se caractérisent par un manque de structure et d'organisation nécessaires pour l'accueil des usagers, le traitement de leurs réclamations, et pour garantir le respect des procédures en vigueur.

B. Mise en œuvre des procédures d'immatriculation et de mutation véhicules

➢ Réception des dossiers d'immatriculation et de mutation des véhicules en absence des documents essentiels

Il a été constaté, particulièrement au niveau du centre d'immatriculation de Tétouan, et d'une manière modérée au centre de Tanger, la réception de plusieurs dossiers d'immatriculation et de mutation des véhicules, alors que les documents présentés étaient incomplets, ou contiennent des données incomplètes.

➢ Non-application des amendes légales en cas de dépassement des délais de dépôt des dossiers d'immatriculation ou de mutation des véhicules

Les deux centres n'appliquent pas les dispositions légales mentionnées à l'article 118 de la loi n°52.05 portant code de la route. Ainsi, la non-application des dispositions précitées pour les opérations réalisées au cours de la période allant de 2012 à octobre 2017, a engendré un manque à gagner pour le Trésor Public d'au moins 22,5 millions de dirhams d'amendes

➢ Irrégularité des délais d'exploitation des dossiers et de la saisie des données au niveau du système d'information

Les procédures stipulent que les dossiers, déposés au niveau des deux centres, doivent être réceptionnés et contrôlés, et que les données soient saisies au niveau du système d'information à la même date du dépôt des dossiers. Or, il a été constaté que ces opérations dépassent en réalité le délai défini au niveau des procédures.

➢ Contournement de certains contrôles du système d'information lors de la saisie des données

Il a été constaté que le personnel des deux centres contourne parfois certains contrôles du système d'information sur les données saisies, au lieu d'en informer leurs supérieurs ou la direction centrale, pour traiter et trouver des solutions aux cas en question.

➢ Non vérification du nombre des cartes grises reçues et des données qu'elles contiennent

Le nombre de cartes grises reçues par les deux centres et la validité des données qu'elles contiennent ne sont pas souvent vérifiés. Parfois, les propriétaires des véhicules concernés reçoivent des cartes contenant des données incorrectes. De plus, il a été constaté, d'après le système

d'information, la non actualisation du nombre des cartes grises reçues par chaque centre.

C. Système d'information relatif à l'immatriculation des véhicules

➢ Lenteur et perturbation fréquentes au niveau du système d'information

Le système d'information mis en place au niveau des deux centres est fréquemment lent, notamment en matière d'ouverture des fenêtres, de saisie et du traitement des données. Il arrive parfois qu'il cesse de fonctionner presque complètement, ce qui retarde le traitement des dossiers, et donnent lieu à des réclamations et plaintes.

➢ Non adoption d'une forme normalisée pour les données saisies au niveau du système d'information

Il a été constaté que le système d'information ne permet pas d'effectuer un contrôle sur la forme des données saisies. Or, il est possible de définir une forme donnée pour l'ensemble des données saisies au niveau du système d'information à l'occasion de l'immatriculation ou la mutation des véhicules de sorte que le système d'information puisse ne pas autoriser la saisie des données non conformes à la forme préétablie, sauf dans des cas exceptionnels à traiter individuellement.

➢ Non- rectification des données saisies dans la base de données

De nombreuses données ont été mal saisies ou non saisies au niveau de la base de données des cartes grises. Pourtant, il est à signaler qu'aucune mesure d'assainissement ou de correction de ces données n'a été effectuée pour contrôler leur validité.

Apurement des comptes des trésoriers ministériels

Dans le cadre de la vérification et du jugement des comptes des services de l'Etat, en application des dispositions des articles 25 et 32 de la loi n°62.99, telle que modifiée et complétée, formant code des juridictions financières, la Cour des comptes a effectué 17 missions de contrôle durant la période 2016-2017 qui ont concerné les services centraux des départements ministériels et hauts commissariats suivants : Equipement et transport, Agriculture, Pêche maritime, Santé, Tourisme, Artisanat et économie sociale, Réforme de l'administration et de la fonction publique, Jeunesse et sport, Emploi et insertion professionnelle, Enseignement

supérieur et recherche scientifique, secrétariat d'Etat chargé de l'Eau, Culture, Formation professionnelle, Habitat et politique de la ville, Famille, solidarité, égalité et développement social, Haut-commissariat aux eaux et forêts et lutte contre la désertification et Haut-commissariat aux anciens combattants et anciens membres de l'armée de libération.

Ces missions de contrôle ont concerné les exercices de 2009 à 2016. Une attention particulière a été accordée aux aspects organisationnels liés à la gestion financière des dernières années de ladite période.

Ainsi, les observations les plus importantes soulevées par ces missions d'audit sont relatées dans ce qui suit.

A. Analyse financière

Dans ce cadre, les principales observations relevées ont concerné les aspects suivants

1. Evolution des budgets des différents départements

- **Nette augmentation des crédits alloués aux départements de l'Agriculture, la Pêche maritime, l'Equipement et le transport, la Santé et l'Enseignement supérieur, la recherche scientifique et la formation des cadres**

En effet, concernant le département de l'agriculture, les crédits alloués ont connu une augmentation de 12,13% entre 2012 et 2016. Cette augmentation était de 10,35% en 2016 comparativement à 2015.

De même, les crédits alloués au département de l'équipement et transport sont passés de 6,67 MDH en 2012 à 7,95 MDH en 2016, soit une augmentation de 19,25% durant la période concernée.

En outre, le budget réservé au ministère de la santé a connu une nette augmentation passant de 11,88 MDH en 2012 à 14,2 MDH en 2016, soit une évolution de 20,20% pour la période 2012-2016. Celui de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, est passé de 8,8 MDH en 2012 à 9,89 MDH en 2016, soit une augmentation de 12,38% pour la même période.

- **Evolution des crédits de fonctionnement pour la majorité des départements ministériels avec une dominance des dépenses du personnel**

Le contrôle a permis de relever que les budgets de la majorité des départements (Agriculture, Pêche maritime, Equipement et transport, Santé…) ont connu une évolution positive, surtout entre 2012 et 2016, avec une prédominance des dépenses du personnel. Cette prédominance a atteint

93% des dépenses de fonctionnement dans certains cas, en l'occurrence le ministère de l'équipement et du transport.

2. Exécution des dépenses d'investissements

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

- Taux de paiement n'excédant pas 63% pour la majorité des départements objet de contrôle ;
- Faible taux d'exécution des dépenses au niveau des comptes spéciaux ;
- Faible taux de paiement des dépenses des budgets des SEGMA ;
- Evolution des crédits reportés d'une année à l'autre, et qui ont dépassé parfois 50% des crédits définitifs.

B. Gouvernance

1. Relations entre l'ordonnateur et les sous ordonnateurs

Il a été relevé, au niveau de la majorité des départements, les constats suivants :

- Non adoption de critères clairs pour la répartition des crédits budgétaires entre les sous ordonnateurs ;
- Absence d'outils de mesure des résultats ;
- Défaut d'analyse des écarts entre les objectifs et les réalisations ;
- Non établissement de rapports détaillés sur les réalisations des sous ordonnateurs.

2. Relation entre les ministères et les établissements publics sous leur tutelle

Dans ce cadre, il a été constaté que certains départements ministériels ne recourent pas à la conclusion des contrats programmes avec les établissements publics sous leur tutelle, en plus de la non reddition des comptes sur l'exécution desdits contrats programmes.

3. Relation avec les associations et les bénéficiaires des subventions des ministères

A ce titre, l'examen a permis de relever les constats suivants :

- Suivi limité de l'exécution des partenariats avec les associations bénéficiaires de subventions ;

- Absence de mécanismes de suivi et contrôle de l'emploi des fonds accordés.

C. Audit interne et inspection

Le contrôle, de ce volet, a permis de relever les observations suivantes :

- Donner la priorité aux missions d'inspection et de conseil au détriment des missions d'audit et d'évaluation ;
- Sous-effectif des ressources humaines affectées à l'inspection générale ;
- Non communication à la Cour des comptes des rapports d'inspections.

D. Contrôle de gestion

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

- Absence d'une entité de contrôle de gestion dans la plupart des ministères ;
- Absence d'un tableau de bord avec des indicateurs pour mesurer la réalisation des objectifs ;
- Absence d'une comptabilité des coûts ;
- Non maîtrise de l'économie des ressources.

E. Evaluation du contrôle interne

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

- En matière de structure organisationnelle, il a été relevé la non mise en œuvre effective de certains services administratifs, ainsi que la création injustifiée d'autres services ;
- En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, il a été constaté l'absence d'un système clair, précis et communiqué aux personnels dédié au suivi et à l'évaluation des activités des services administratifs.

F. Gestion des risques

Dans ce cadre, le contrôle a permis de relever les observations suivantes :

- Absence d'une cartographie des risques et d'un système documenté de gestion des risques ;

- Absence de manuels et de procédures écrites décrivant l'activité des services administratifs ;
- Défaut de délimitation des responsabilités à caractère financier entre les fonctionnaires ;
- Cumul des tâches incompatibles ;
- Absence d'un guide d'inspection et d'audit interne ;
- Absence d'évaluation régulière du dispositif de contrôle interne.

G. Economie des ressources et maitrise des coûts

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

1. Politique d'achat

Il a été constaté que les départements sous revue ne disposent pas d'une politique claire et documentée qui précise les principes et les orientations générales de l'achat.

2. Définition des besoins et estimation des coûts

A ce titre, le contrôle a permis de soulever les observations suivantes :

- Faiblesse dans la capacité de gestion concernant la détermination des besoins à satisfaire à travers les commandes publiques, que ce soit en nature ou en volume ;
- Non consultation des situations des stocks avant d'effectuer les achats pour satisfaire les besoins exprimés ;
- Non implication des services concernés dans la détermination des besoins à satisfaire ;
- Anomalies dans l'estimation de certains marchés, par des services non concernés directement par les travaux ou les prestations objets d'appel d'offres, ou dans celle effectuée sur la base des expériences contractuelles des années antérieures seulement.

3. Gestion des stocks des équipements et des biens meubles

Concernant cet aspect, les constats suivants ont été dégagés :

- Absence des conditions convenables pour le stockage ;
- Faiblesse des mesures préventives pour éviter la perte et la détérioration des éléments stockés, ainsi que le manque au niveau de la formation des gestionnaires responsables dans ce domaine.

H. Gestion de la commande publique

La gestion de la commande publique au sein des départements sous revue connait des dysfonctionnements relatés dans les axes qui suivent :

1. Détermination des besoins et contractualisation

Dans ce cadre, le contrôle a permis de dégager les constats suivants :

- Consommation concentrée des crédits durant les trois derniers mois de l'année ;
- Absence d'un véritable processus qui garantit la mise en concurrence au niveau des dépenses par bons de commande ;
- Absence d'une base de données comprenant les prix et les détails des fournisseurs, ce qui nuit à la mise en œuvre de la concurrence.

2. Gestion des marchés publics

L'examen de cet aspect a révélé les observations suivantes :

- Retard dans l'exécution des marchés de travaux ;
- Exploitation des constructions objet des marchés avant la réception provisoire ;
- Absence d'un dispositif d'alerte qui permet la détection et le suivie des travaux qui ont été livrés, mais qui n'ont pas été payés ;
- Non-tenue des registres relatifs aux ordres d'arrêts et de reprises des travaux.

3. Marchés d'études

A ce sujet, le contrôle a permis de relever les observations suivantes :

- Absence des études de faisabilité ;
- Non réalisation des objectifs fixés par les études ;
- Retard dans l'exécution des certains marchés ;
- Résiliation de certains marchés d'études avant leur achèvement ;
- Recours excessif aux ordres d'arrêts et de reprises.

Principales observations enregistrées par les Cours régionales des comptes dans le cadre du contrôle de la gestion

Le rapport annuel de la Cour des comptes, au titre de l'année 2018, présente, dans son volume relatif aux Cours régionales des comptes, des synthèses des rapports concernant 224 missions de contrôle de la gestion effectuées par les différentes Cours régionales aux organismes publics et gestions déléguées.

Ces synthèses concernent 204 missions de contrôle portant sur des communes, 14 missions au niveau des sociétés chargées de la gestion de services publics locaux, deux (2) missions concernant les groupements de communes, deux (2) autres au sein des établissements publics locaux et deux (2) missions relatives à l'emploi des fonds publics par les associations.

Il sera présenté dans ce qui suit une synthèse des observations les plus saillantes soulevées dans le cadre de ces missions, au niveau de chaque Cour régionale, précédées par des observations générales.

Observations générales

A. Gestion déléguée du service du nettoiement

➢ Absence de plans communaux de gestion des déchets

Il résulte des opérations de contrôle effectuées que la gestion des déchets ménagers et assimilées, au niveau de plusieurs communes, ne s'intègre pas dans une méthodologie issue des directives nationales relatives à la gestion en la matière, prévues par la loi n°28.00 relative à la gestion des déchets et à leur élimination. En effet, les communes concernées ne disposent pas de plans de gestion des déchets ménagers et assimilés, censés encadrer les mesures et les étapes de gestion de ces déchets à savoir la pré-collecte, la collecte, le stockage, le transport, la mise en décharge, et l'élimination des déchets, ainsi que leur traitement, valorisation, recyclage, et leur tri, le cas échéant.

➢ Insuffisance au niveau du contrôle et du suivi de l'exécution des contrats de la gestion déléguée

Le travail des organes du contrôle, dans plusieurs collectivités, est marqué par des insuffisances multiples concernant, essentiellement, la non régularité des réunions du comité de suivi et de contrôle, ainsi que le défaut

de réalisation des études et des contrôles des pièces et rapports présentés par le délégataire, à savoir l'étude des données et des rapports financiers et des comptes d'exploitation, et la maitrise des registre relatifs à l'entretien des appareils des collectivités en question. Ceci, en plus du contrôle limité de la qualité des services rendus.

- **Non-respect des engagements contractuels et non application des pénalités en la matière**

Il a été constaté que le délégataire, dans la plupart des cas, ne respecte pas ses engagements contractuels, surtout en ce qui concerne la rénovation de certains engins de collecte des déchets ou la mise en place de certains matériels et équipements relatifs aux décharges, ainsi qu'en ce qui concerne le service de nettoiement, à savoir, le balayage, le nettoiement des avenues, des rues et des places publiques, le lavage des conteneurs, l'élimination des points noirs des déchets ménagers, et le non mélange des différentes catégories de déchets.

Malgré le fait que le délégataire n'honore pas ses engagements contractuels, l'autorité délégante ne recourt pas aux dispositions prévues par le contrat de la gestion déléguée par l'application des pénalités prévues.

B. Effort de développement et planification

- **Faiblesse dans la planification et la programmation**

Il a été relevé, dans l'ensemble des communes contrôlées, que les plans communaux de développement (2009-2015) ont connu une faiblesse au niveau de la planification, notamment, dans la programmation adéquate relative à leur exécution, et dans la prévision des moyens financiers nécessaires. En fait, il a été constaté, que, lors de la préparation de ces plans communaux, les communes concernées n'ont pas adopté une vision stratégique claire tenant compte de leurs capacités et besoins. Aussi, il a été enregistré que ces communes n'étaient pas capables de réaliser une part importante des projets programmés dans le cadre de ces plans communaux, et que certains projets ont connu une faiblesse dans la fréquence de leur exécution. D'autre part, quant aux plans d'action communaux (2015-2021), plusieurs communes n'ont pas œuvré à leur préparation, tandis que d'autres communes ont accusé un retard dans ce domaine.

- **Manque de préparation des études nécessaires préalables au commencement des travaux**

Il a été constaté, à travers l'examen de plusieurs dossiers des projets prévus, le non recours à la réalisation des études préalables et des rapports relatifs aux projets en question, et ce, en vue de déterminer, leur coût de manière

précise, leur montage financier et le mode de leur exécution. Ce qui, dans la plupart des cas, entrave la réalisation de ces projets et retarde leur commencement. Ceci, en plus, des problèmes au niveau de leur exploitation et la coordination avec les parties concernées par l'investissement. Ainsi, à titre d'exemple, le retard dans le commencement de ces projets revient, principalement, au retard de la commune en question dans la préparation des travaux topographiques et l'octroi des autorisations, sans oublier, pour autant, la non-participation d'autres parties dans le financement des projets prévus.

- **Non conclusion des conventions de partenariat**

Le contrôle de la gestion de plusieurs communes a révélé l'insuffisance d'initiative relative à la conclusion des conventions de partenariat, en vue de la réalisation des projets programmés. En effet, il a été constaté que les communes en question procèdent à l'inscription, dans le plan communal de développement ou le plan d'action de la commune concernée, des projets dont la réalisation est liée à la participation de plusieurs partenaires, et ce, en l'absence de conventions liant ceux-ci par le calendrier d'exécution et encadrant leurs engagements financiers. Ce qui entraine, dans la plupart des cas, le défaut ou la difficulté de réalisation de ces projets.

- **Non régularisation de la situation foncière des terrains abritant les projets communaux**

Certaines communes procèdent à la construction des projets publics sans régularisation de la situation de l'assiette foncière abritant ou destinées à. Chose qui provoque des conflits avec les propriétaires des terrains en question, et peut faire supporter au budget de la commune le coût du dédommagement dû à cet effet.

C. Gestion des recettes publiques

- **Absence d'une vision stratégique pour le développement et la gestion des recettes**

La majorité des communes contrôlées ne disposent pas d'une vision stratégique claire pour la gestion et le développement de leurs recettes, vu qu'elles ne fournissent pas des efforts efficaces pour connaitre leurs capacités réelles et potentielles au niveau des recettes, ainsi que pour maitriser leurs assiettes fiscales et le nombre des contribuables assujettis. Aussi, les communes susvisées ne veillent pas, à ce titre, à mettre en place des moyens de coordination entre le service des recettes et les autres services concernés (internes et externes) pour une gestion optimale des recettes communales. Ceci, en plus du manque de ressources humaines nécessaires, capables de veiller sur l'opération de recouvrement des recettes concernées, ainsi que sur son suivi et son contrôle.

➢ Insuffisance dans l'opération de maitrise des assujettis et le contrôle de leurs déclarations

Les communes contrôlées ne veillent pas à la maitrise de tous les assujettis éventuels en ce qui concerne la majorité des taxes et impôts dus, et ne procèdent pas à la vérification de la validité des données dont elles disposent sur les personnes et les établissements assujettis aux taxes en question, ainsi qu'à la maitrise de l'assiette fiscale en vue de garantir un recouvrement plus global des recettes qui leurs sont dues. En effet, à titre d'exemple, il a été constaté que plusieurs communes ne procèdent pas à un recensement annuel des biens soumis à la taxe professionnelle, à la taxe d'habitation, et à la taxe de services communaux, ainsi qu'à la taxe sur les terrains urbains non bâtis, la redevance d'occupation temporaire du domaine public communal, et à la taxe sur l'extraction des produits de carrières…, etc.

Aussi, certaines communes contrôlées se contentent de la réception des déclarations des redevables et du recouvrement des taxes et des redevances dues, sans, pour autant, user de leur droit de contrôle des déclarations déposées en vue de s'assurer de la validité des données qu'elles renferment, et de procéder, par suite, à la correction, le cas échéant, des bases de liquidation des impôts et taxes en question.

➢ Défaut d'imposition et de recouvrement des taxes et redevances

Plusieurs communes souffrent d'insuffisances dans le recouvrement des taxes et redevances qui leurs sont dues. En effet, il a été enregistré, dans plusieurs cas, un défaut d'imposition et de recouvrement de la majorité des taxes et redevances dues aux communes concernées, comme : la taxe de séjour, les redevances des dédommagements au titre de l'occupation illégale du domaine public communal, la taxe sur le transport public de voyageurs, les sanctions liées à l'absence de déclaration d'existence, la taxe sur les terrains urbains non bâtis, la taxe sur les débits de boissons, les droits d'abattage, et la taxe sur les opérations de construction…,etc.

De plus, il a été remarqué qu'un nombre important de locataires de locaux communaux à usage commerciale ou d'habitation ne s'acquittent pas de leurs redevances dues en faveur des communes concernées.

En contrepartie, ces dernières ne procèdent pas à prendre les mesures nécessaires à l'encontre des assujettis récalcitrants en vue de recouvrer les sommes dues. Ce qu'il en résulte la prescription de plusieurs recettes communales.

D. Gestion des du patrimoine et des services communaux

➢ Non prise des mesures nécessaires pour la sauvegarde des biens communaux

Globalement, il a été constaté que plusieurs communes ne veillent pas à l'assainissement de l'assiette foncière des équipements communaux et de certains de leurs biens privés. De même, il a été révélé que des biens privés sont inscrits dans le sommier du domaine public communal ainsi que la non exhaustivité du contenu des sommiers des biens publics communaux et des négligences dans la gestion de l'inventaire des biens meubles.

En effet, malgré le fait d'avoir la jouissance ou l'usage de nombreux biens immobiliers, les services communaux chargés de la gestion du patrimoine, ne tiennent pas les dossiers techniques et juridiques relatifs à l'ensemble de ces biens. Ils ne procèdent, non plus, à mettre en œuvre les diligences juridiques nécessaires à la délimitation et l'inscription desdits biens dans les sommiers de consistances, en vue de préserver les droits des communes en question. Par ailleurs, et en méconnaissance des dispositions législatives et règlementaires applicables, les communes n'ont pas œuvré à l'établissement des études topographiques indispensables à la délimitation et l'immatriculation foncière des biens communaux, et à la réservation des crédits budgétaires nécessaires à l'apurement juridique de ces biens. Ainsi, et bien que les titres de propriété soient d'une importance capitale pour la conservation et la valorisation des biens immobiliers, un ensemble de communes ne disposent pas de ces titres, ni d'aucuns documents légaux attestant la propriété des biens qu'elles exploitent. Ce qui enfreint les dispositions en vigueur dans ce domaine.

➢ Insuffisances au niveau de la gestion des souks hebdomadaires et des abattoirs

La plupart des exploitants des souks hebdomadaires et des abattoirs ne veillent pas au respect de leurs engagements envers les communes, ce qui explique la dégradation de la situation de ces souks et abattoirs. En effet, il a été constaté que les abattoirs de plusieurs communes se trouvent dans une situation inappropriée par rapport aux normes de sécurité sanitaire et d'hygiène requises dans ce domaine. En effet, les insectes et les déchets accumulés se propagent à l'entourage de l'abattoir, et les eaux usées issues de l'abattage et les résidus des abats sont rejetés dans l'air sans se soucier des conséquences néfastes de cette situation sur l'environnement. Aussi, les communes concernées n'accordent pas une attention particulière à la propreté du souk hebdomadaire, ce qui peut avoir un impact direct sur la santé des citoyens, ainsi que sur les ressources financières qui en découlent.

E. Urbanisme et gestion du territoire

➢ Absence de plans d'aménagement ou retard dans leur élaboration

Il a été constaté, à ce titre, que la plupart des communes contrôlées ne disposent pas de plans d'aménagement approuvés, ou connaissent un retard dans leur élaboration, et ce en dépit de l'importance de ces plans dans l'encadrement du développement urbain des collectivités territoriales, en tant que documents réglementaires définissant les droits d'utilisation des terrains, ainsi que les servitudes et les dispositions juridiques applicables. D'où la création d'un vide au niveau de la couverture du territoire communal par les équipements publics nécessaires pour la satisfaction des besoins des habitants parallèlement à la croissance urbaine rapide la prolifération de la construction clandestine, ainsi que la division illégale des terres.

➢ Infraction aux conditions de création des lotissements

Il a été remarqué, à travers l'examen des dossiers des lotissements créés dans plusieurs communes, que ces dernières ne s'assurent pas de la conformité des travaux réalisés par rapport aux normes techniques requises et aux documents techniques concernés. De plus, elles ne veillent pas à ce que les lotisseurs réalisent certains équipements prévus par les cahiers de charges, ou à ce qu'ils n'enfreignent pas les plans approuvés, comme c'est le cas pour le non-achèvement, par les lotisseurs, des travaux des routes et passages, de l'éclairage public, du réseau d'assainissement, et l'affectation des terrains destinés aux espaces verts…, etc.

Aussi, il est à signalé que certaines communes procèdent à la réception provisoire des travaux de lotissements sans pour autant procéder au recouvrement du solde restant de la taxe due. Comme elles procèdent, aussi, à autoriser la création de lotissements d'habitation avant l'assainissement de la situation foncière des terrains les concernant.

Non-respect des dispositions relatives à l'octroi des permis de construire

Il a été révélé, à travers les constatations sur place effectuées dans les territoires des communes contrôlées, l'existence de nombreuses habitations construites ou en cours de construction, en l'absence des autorisations requises. Aussi, les présidents de certaines communes ont délivré des permis de construire de façon unilatérale et sans avoir l'avis de la commission provinciale compétente.

Par ailleurs, il a été relevé, dans le même sens, la non-obligation des administrations publiques à obtenir les autorisations nécessaires avant le début des opérations de construction, ainsi que l'octroi d'autorisations de rénovation à la place des autorisations de construire.

Cour régionale des comptes de la région de Rabat-Salé-Kenitra

Dans le cadre de son programme annuel pour l'année 2018, la Cour régionale des comptes de la région de Rabat-Salé-Kenitra a réalisé 27 missions de contrôle de la gestion. Six de ces missions ont porté sur la gestion déléguée du service de collecte et d'évacuation des déchets ménagers et assimilés et du nettoiement des voies et places publiques dans les communes de : Salé, Kénitra (Sectuer Saknia), Témara, Khémisset, Skhirat et Tiflet. Les 21 autres missions ont concerné la gestion des services et des équipements communaux et la gestion des recettes à la commune de Témara, la gestion de l'urbanisme et des services communaux à la commune de Ain Aouda et les communes de : Sidi Kacem, Rommani, Tiflet, Oulad Slama, Ain Sbit, Ameur Echamalia, Safsaf, Kariat Ben Aouda, Oued El Makhazine, Sidi Boubker Elhaj, Moulay Driss Aghbal, Msaada, Sidi Mohamed Benmansour, Selfat, Oulad Ben Hamadi, Chbanat, Sfafaa et Bni Malek.

Les principaux faits saillants résultant de ces contrôles sont résumés comme suit.

A. Contrôle de la gestion déléguée du service de collecte et d'évacuation des déchets ménagers et assimilés et du nettoiement des voies et places publiques

Dans ce cadre, 11 contrats de gestion déléguée du service de collecte et d'évacuation des déchets ménagers et assimilés et du nettoiement ont été contrôlés ; dont 4 contrats échus et deux en cours à la commune de Salé, en plus d'un contrat en cours dans chacune des communes de Kénitra (secteur Saknia), de Skhirat, de Témara, de Tiflet et de Khémisset. Les opérations de contrôle ont permis de relever plusieurs observations dont les principales sont les suivantes.

1. Programmation et préparation du cadre contractuel de la gestion des déchets ménagers

➢ Non intégration des obligations relatives à la gestion des déchets dans les documents d'urbanisme

L'examen des documents d'urbanisme, notamment au niveau des communes de Kénitra, Skhirat et Témara, a montré que le service de collecte des déchets ménagers et assimilés n'est pas pris en considération lors de l'établissement de ces documents, bien que l'article 19 de loi n°12.90 relative à l'urbanisme prévoit l'intégration des emplacements

réservés aux équipements collectifs, installations d'intérêt général et les servitudes établies dans l'intérêt de l'hygiène, de la circulation, de la sécurité et de la salubrité publique dans les documents d'urbanisme.

Dans ce cadre, il a été constaté que les plans d'aménagement et les études les concernant n'ont pas traité la question relative à la gestion des déchets et sa relation avec les choix urbanistiques et les effets de la nature de l'habitat sur la méthode et les ressources de la gestion d'une part, et la détermination des sites consacrés aux centres de transferts et des dépôts des délégataires d'autre part.

Par ailleurs, il a été constaté l'absence de dispositions concernant la gestion des déchets dans les cahiers des charges des lotissements et groupements d'habitations et de l'obligation pour les lotisseurs d'aménager des emplacements à consacrer aux conteneurs, et la non consultation des services communaux chargés du contrôle de la gestion des déchets solides lors de l'étude des dossiers des lotissements.

➢ Non réalisation des études préalables à la préparation des cahiers des charges

La majorité des communs ayant fait l'objet du contrôle (Tiflet, Kénitra, Khémisset et Salé) n'ont procédé à aucune étude pour arrêter les besoins, les modes d'exécution du service, le coût total des investissements et de gestion. Ainsi, il est fait recours dans la préparation des documents contractuels relatifs à la gestion déléguée aux contrats types sans actualisation ou adaptation en fonction des résultats des études et qui déterminent les caractéristiques de chaque commune et cadrent les différents éléments du service.

➢ Insuffisances dans les dispositions des contrats de gestion déléguée

L'examen des dispositions des contrats de gestion déléguée pour les communes contrôlées, a permis de relever les insuffisances résumées ci-après :

- Non inclusion dans le contrat des indicateurs de rendement et des paliers de qualité avec des indicateurs mesurables notamment en matière d'éradication des points noirs et des décharges anarchiques ainsi que des délais de traitements des doléances et des indicateurs de qualité des prestations (respect des horaires, non collecte des déchets, collecte partielle…) ;

- Inclusion de dispositions, dans le contrat de la gestion déléguée relatif à la commune de Salé concernant le déchargement des déchets dans le centre de transfert relevant de la commune de Rabat et ce en l'absence de contrat entre les parties concernées ;

- Non prévision par le cahier des charges, dans le cas de la commune de Tiflet, des besoins en conteneurs en termes de volume, de nombre et de qualité. De plus, les critères de choix de l'emplacement dans les avenues et les rues pour abriter les conteneurs n'ont pas été précisés, ce qui rend les opérations du suivi et du contrôle difficiles ;

- Non fixation du budget et du contenu des campagnes de communication destinées aux usagers, ce qui empêche le suivi financier et l'évaluation des résultats ;

- Non décomposition du prix au forfait de certaines prestations prévues par les contrats, notamment les prestations relatives à la gestion des conteneurs (apport, renouvellement, répartition, réparation et nettoyage), la prestation de nettoyage manuel comprenant le désherbage et l'enlèvement des affichages (cas des communes de Skhirat, Témara et Khémisset). Ceci ne permet pas l'estimation du coût des prestations partielles non exécutées et sa défalcation.

2. Exécution de la prestation de collecte des déchets ménagers

➢ Non équipement des camions et des bennes par des systèmes de géolocalisation

Quoi que les offres techniques des délégataires aient prévu d'équiper les camions de collecte, de système de géolocalisation pour assurer la localisation et le suivi immédiat des circuits des véhicules (Tiflet, Salé, Khemisset et Skhirat) et d'équiper les conteneurs de programmes en vue de disposer de toutes les données relatives à leur suivi et à leur gestion (Salé, Skhirat), cet engagement n'a pas été respecté. Cela a empêché le délégant de s'assurer des itinéraires des camions lors de la collecte et du déchargement, d'identifier les engins immobiles ou non exploités et prévenir le double pesage des camions.

➢ Dysfonctionnements relatifs à l'exécution du programme de conteneurisation et du circuit de collecte

Plusieurs observations ont étés relevées au sujet de la conteneurisation et du circuit de collecte des déchets ménagers, il s'agit notamment de :

- Existence des écarts importants entre le nombre réel de conteneurs et le nombre prévu par le cahier des charges dans les communes de Skhirat, Khemisset, Salé et Kénitra ;

- Non-exécution des opérations de lavage lors de la première année du contrat de la gestion déléguée à Kénitra et sans application des pénalités prévues ;

- Non-respect des engagements contractuels relatifs au lavage des conteneurs, à savoir les techniques du lavage et le recours aux équipements et outillages désignés dans l'offre technique (Skhirat, Salé, Kénitra et Khemisset), en plus du non-respect des fréquences de lavage (Skhirat-Témara) ou l'absence de l'accord préalable du délégant sur cette fréquence et la non fourniture du programme préalable (Salé) ;

- Recours très apparent au niveau de la commune de Témara au regroupement des conteneurs en l'absence de dispositions contractuelles qui en fixent le plafond, en plus du recours à l'utilisation excessive des caissons métalliques. En effet, leur utilisation en 2017 a représenté l'équivalent de 213 % de celles prévues dans le contrat de gestion déléguée ;

- Non insertion des dispositions relatives au lavage des bacs dans les rapports journaliers et annuels au niveau de la commune de Kénitra notamment l'emplacement, le nombre de bac lavés et la moyenne de lavage ;

- Non-respect de la fréquence de lavage des caissons métalliques au niveau des communes de Salé et de Kénitra.

➢ Changement du mode de collecte adopté au niveau des communes de Skhirat, Témara et Kénitra

Les délégataires au niveau des communes de Skhirat, Témara et Kénitra ont opéré des changements importants dans le mode de collecte adopté par les contrats de gestion déléguée, avec un retour progressif au mode de collecte « porte à porte » dans des zones concernées par la collecte par conteneurisation. Ceci a impacté négativement la qualité du service par l'allongement de la durée de son exécution, l'accumulation des déchets dans la voie publique, l'interférence des opérations de collecte et de nettoiement et la création des points noirs dans les emplacements des conteneurs enlevés…

➢ Utilisation du matériel contractuel en dehors du périmètre de l'exploitation objet du contrat de la gestion déléguée

L'examen des situations des kilométrages, des tickets de pesage et des registres d'entrée et de sortie des engins du parc de l'exploitation et des registres des délégataires de la décharge concernant les données relatives

aux contrats de la gestion déléguée de la commune de Salé a révélé l'utilisation des engins contractuels en dehors du périmètre de l'exploitation. Dans ce sens, ces engins ont été utilisés au niveau de l'Aéroport et des communes de Abi Al Kanadil, Ain Attiq et Sidi Allal Al Bahraoui, ce qui a donné lieu à la prise en charge par le délégant des dépenses de carburant, des pièces de rechange et des salaires pour des prestation non contractuelles, en plus de la prise en charge des frais d'évacuation et de la décharge des déchets collectés en dehors du périmètre contractuel des exploitations concernées.

La même observation a été relevée au niveau de la commune de Kénitra où le contrôle sur place a montré la collecte des déchets ménagers au niveau d'un lotissement relevant de la commune de Oulad Slama et limitrophe de la commune de Kénitra.

➢ Persistance des points noirs des déchets ménagers

L'examen des rapports journaliers des délégataires au niveau des communes de Skhirat, Salé, Témara et Khémisset et le contrôle sur place ont montré la persistance des points noirs des déchets ménagers, notamment, dans les quartiers non structurés et à grande densité de population. En dépit de cette situation, les pénalités contractuelles relatives au non traitement des points noirs n'ont pas été appliquées.

➢ Observations relatives l'exécution du service de balayage

Les insuffisances relevées au niveau de l'exécution du service de balayage sont les suivantes :

- Evacuation du produit de balayage des communes de Skhirat, Khémisset, Kénitra, Témara et Tiflet dans les conteneurs réservés aux déchets ménagers au lieu de son transport direct à la décharge communale. Sachant que le paiement du service de balayage est forfaitaire et comprend le transport et l'évacuation du produit dans le centre de transfert, ce produit ne devrait pas être mélangé au moment du transport et de l'évacuation avec le produit issu de la collecte déchets ménagers dont la contrepartie est payée selon le poids ;

- Introduction de changements dans le programme de balayage dans les communes de Khémisset, de Témara et de Tiflet en ce qui concerne la fréquence, la distance parcourue et les zones concernées par le nettoiement, et ce sans formalisation avec le délégant et sans accompagnement par des outils de travail nécessaires ;

- Non-respect du programme et de la fréquence de balayage mécanique dans la commune de Salé avec un taux de réalisation de 42 % au deuxième semestre de l'année 2016, tandis que la ville de Témara connait une réalisation partielle de ce service en raison des difficultés d'accès des balayeuses mécaniques dans plusieurs voies à cause du problème de stationnement permanent des voitures ;

- Présentation de rapports journaliers comportant les mêmes données sur le nettoiement manuel par les délégataires à la commune de Salé. En outre, le reporting sur le balayage mécanique ne se fait que mensuellement, privant ainsi le délégant des informations nécessaires pour le contrôle du service au moment opportun ;

- Non recrutement à la commune de Salé du nombre contractuel de personnel affecté au balayage manuel comme défini dans le contrat. Ce nombre été inférieur de 25% par rapport à l'offre technique au premier semestre de l'année 2017 abstraction faite du personnel de remplacement et de repos.

3. Contrôle et suivi de la gestion déléguée des déchets ménagers

➢ Insuffisances au niveau des instances de contrôles

Le travail des instances de contrôles au niveau des communes contrôlées est marqué par des insuffisances se rapportant, notamment, à ce qui suit :

- Défaut d'accès des fonctionnaires chargés du suivi et du contrôle aux programmes informatiques dédiés à la gestion déléguée au niveau des communes de Skhirat, khémisset, Témara et Tiflet bien que cet accès soit stipulé dans les cahiers des charges. De plus, le délégataire n'a pas mis en place des ordinateurs équipés de ces programmes à la disposition de la cellule de contrôle et n'a pas procédé à la formation du personnel communal, et ce, sans que les communes ne prennent les dispositions nécessaires à cet égard ;

- Examen récurrent des mêmes problèmes par le comité de suivi sans présenter des solutions convenables (Salé, Tiflet, Khémisset et Kénitra). Ces problèmes concernent l'absence d'espace au niveau de la décharge pour la réception des déchets, le rejet des déchets par la population dans les terrains nus, l'accumulation des arriérés à cause du retard de paiement, la faiblesse de la fréquence de balayage, l'insuffisance du nombre de conteneurs et leur dégradation ;

- Non vérification de la véracité des informations fournies dans les rapports journaliers, annuels et les documents justificatifs, absence des détails au niveau des rapports présentés au niveau de toutes les communes concernées. Il a été constaté également le retard dans l'envoi de ces rapports au délégant à la commune de Kénitra ;

- Non prise des dispositions nécessaires par les communes de khémisset et de Kénitra pour assurer le contrôle pendant les weekends et les autres jours fériés ;

- Non exercice de tous les contrôles prévus dans les cahiers des charges notamment l'examen des informations comptables et financières concernant la gestion du contrat, le contrôle des registres concernant la maintenance des engins dans les communes concernées. En plus, du non recours à l'audit technique et financier des obligations contractuelles dans le cas de la commune de Salé.

B. Contrôle de la gestion des communes

Les contrôles de la gestion effectués dans les communes, citées ci-dessus, ont permis de relever un ensemble d'observations, les plus saillantes sont cités comme suit.

1. Programmation et mise en œuvre de projets communaux

➢ Non-exécution de l'accord de renouvellement urbain de la commune de Tiflet

La commune de Tiflet a conclu, en 2014, avec une société privée une convention qui porte sur la création d'une zone de de renouvellement urbain dans le centre de la ville à côté de l'avenue de la Marche verte. Sur la base de cette convention, le conseil communal cède à la société des parcelles de terrain d'une superficie totale d'environ 06 hectares afin de créer une grande place publique donnant sur l'avenue de la Marche verte et la construction d'immeubles résidentiels de cinq étages.

En contrepartie, la société s'est engagée à transférer gratuitement à la commune de Tiflet un terrain d'environ 10 hectares situé au Nord de la ville dans le lotissement « Al Felline » lui appartenant. Ce terrain sera alloué pour la création du souk hebdomadaire et ses annexes tels que le marché de gros des fruits et légumes et l'abattoir municipal.

La société s'est également engagée à construire la première tranche du souk hebdomadaire avec tous ses services de base pour une enveloppe financière estimée à 15 millions de dirhams, la première partie du complexe sportif avec une enveloppe financière d'environ 20 millions de

dirhams, et la construction de la nouvelle gare routière avec une enveloppe financière estimée à 10 millions de dirhams.

A fin mai 2018, soit quatre ans après la signature de la convention, et malgré l'évaluation du prix de cession de la propriété abritant la gare routière par la commission administrative du 15 avril 2015, les termes de cette convention ne sont pas encore mis en œuvre.

➢ Non réalisation des études techniques nécessaires à l'exécution des travaux d'aménagement des voies urbaines par la commune de Sidi Kacem

La commune de Sidi Kacem a programmé et réalisé le marché n°03/2010 pour un montant de 10.750.800,00DH relatif aux travaux d'aménagement des voies urbaines en l'absence des études techniques préalables. En effet, le cahier des charges a été élaboré par le service technique de la commune et l'étude technique s'est limitée à la préparation de fiches techniques pour les quartiers concernés par ce marché.

Par conséquent, et en raison de l'absence d'une précision des caractéristiques techniques, le marché a enregistré une augmentation dans la masse des travaux et a fait l'objet de travaux supplémentaires dans le cadre d'un avenant.

2. Les recettes communales

➢ Insuffisances dans la gestion de la taxe sur les terrains urbains non bâtis

Le contrôle de la gestion de la taxe sur les terrains urbains non bâtis a fait ressortir un certain nombre d'observations, pouvant être résumées comme suit :

- Non réalisation d'un recensement exhaustif des terrains urbains non bâtis au niveau de des communes contrôlées ;
- Non généralisation de l'imposition de la taxe sur les terrains urbains non bâtis (commune de Sidi Kacem) ;
- Dépassement du délai légal d'exonération de la taxe sur les terrains urbains non bâtis (communes de Sidi Kacem, Rommani et Temara) ;
- Non émission des ordres de recettes contre les redevables n'ayant pas déposé leurs déclarations ou ne procédant pas au paiement de la taxe (commune de Témara).

➢ Insuffisances dans la gestion de la taxe sur les opérations de lotissement

Le contrôle de la gestion de la taxe sur les opérations de lotissement a permis de relever les observations suivantes :

- Non maitrise des dossiers des lotissements par le service des recettes et l'absence de coordination avec les services concernés (Temara) ;
- Non recouvrement de la taxe sur les opérations de lotissements en cas de renouvellement des autorisations échues (Temara) ;
- Contrôle insuffisant des déclarations des redevables (Sidi Kacem) ;
- Non recouvrement de la taxe sur certaines opérations de lotissement (Sidi Kacem).

➢ Insuffisances dans la gestion de la taxe sur les opérations de construction

La gestion de la taxe sur les opérations de construction a fait l'objet d'un ensemble d'observations dont les principales sont comme suit :

- Non disponibilité au niveau de la commune de Témara d'une base de données informatisée relative au recouvrement de la taxe ;
- Non recouvrement de la taxe sur les opérations de construction, à la commune de Témara en cas de renouvellement des autorisations échues ;
- Non-imposition par les communes Ain Sbit et Safsaf de la taxe sur les opérations de construction sur un ensemble de projets de construction autorisés ;
- Non-conformité de la liquidation de la taxe aux dispositions de l'article 53 de la loi 47.06 relative à la fiscalité des collectivités locales en ce qui concerne la méthode de calcul des superficies des saillies au niveau de la commune de Safsaf ;
- Non recouvrement de la taxe sur les opérations de construction dans les quartiers concernés par les opérations de restructuration au niveau de la commune Sidi Kacem.

➢ Non application des amendes relatives à la taxe sur les débits de boissons et faiblesse des actions de contrôle

Les communes contrôlées ne procèdent pas à l'application des amendes en cas de non dépôt des déclarations relatives à la taxe sur les débits de

boisson. Pour les déclarations reçues, elles se limitent à calculer la taxe sur la base du chiffre d'affaires déclaré sans entamer des mesures de contrôle en cas de sous-déclaration.

1. Les équipements communaux

➢ Insuffisances dans la gestion et la maintenance du réseau des voies publique

La gestion et la maintenance du réseau des voies publique par la commune de Témara est marquée par les insuffisances suivantes :

- Absence du plan de transport urbain et de la classification fonctionnelle des voies publiques ;
- Non réception des routes, des pistes, des passages et des rues au niveau de certains lotissements ;
- Existence de plusieurs voies sans issue à cause de la subsistance illégale de poches d'habitat insalubre (Avenue Mohamed V, Avenue Moulay Rachid, Avenue Moulay Ali Cherif, Avenue Hansali...) ;
- Faible suivi de la situation générale du réseau routier et absence d'une programmation pluriannuelle des opérations d'entretien et de maintenance ;
- Non prise en compte des spécificités des personnes à besoins spécifiques lors de l'aménagement des voies.

➢ Insuffisances dans la gestion de la circulation, de la signalisation et de la sécurité routière

L'examen de la gestion de la circulation, de la signalisation et de la sécurité routière a révélé ce qui suit :

- Non mise en œuvre de la convention cadre relative à la sécurité routière approuvée par le conseil communal en mai 2016 ;
- Retard dans l'aménagement des trottoirs au niveau des zones résidentielles (lotissement Maghreb Arabi, Wifak,…) ;
- Absence des passages réservés aux vélos au niveau de la ville ;
- Nombre limité des passages piétons (Exemple Boulevard Sahl Rhone depuis son intersection avec Avenue Moulay Driss jusqu'à l'angle Avenue Erfoud) et absence de ces passages dans les arrêts de bus ;

- Existence de ralentisseurs de vitesse anarchiques et non-conformes aux normes techniques, notamment au niveau des voies intérieures des lotissements ;

- Faible signalisation routière au niveau des espaces d'arrêt des moyens du transport urbain.

➢ Insuffisances dans la gestion du service de l'éclairage public de la commune de Témara

Le contrôle de la gestion du service de l'éclairage public, par la commune, a révélé les insuffisances suivantes :

- Non réalisation d'un plan d'aménagement de l'éclairage public et d'une étude pour évaluer la situation du réseau et identifier les besoins à cet égard ;

- Absence d'un programme de réhabilitation et de réparation des installations et des équipements d'éclairage public ;

- Absence de données sur le réseau d'éclairage public telles que le type d'éclairage, l'énergie consommée dans chaque quartier, le type de lampes, leur longévité et leur qualité d'éclairage, ainsi que le type, la hauteur, l'obsolescence et le nombre de points lumineux qui y sont reliés ;

- Conversion du réseau souterrain en réseau aérien à plusieurs points ;

- Faiblesse des interventions préventives pour renouveler les installations du réseau de l'éclairage public dans certains quartiers, malgré le niveau élevé d'usure des équipements ;

- Manque de ressources humaines et logistiques dédiées à la réparation des pannes du réseau d'éclairage public ;

- Absence d'un guide pratique pour les activités diverses liées à la maintenance du réseau d'éclairage public ;

- Paiement des factures relatives aux points d'éclairages publics, sans lecture des compteurs et contrôle des factures avant le paiement ;

- Cumul des arriérés des redevances de l'éclairage public.

➢ Prolifération des opérations de ventes en gros des légumes et des fruits sans passer par le marché de gros et faiblesse du contrôle

Le marché de gros des fruits et légumes de Temara connait l'enregistrement de plusieurs plaintes et protestations des exploitants contre la concurrence illégale causée par la vente des légumes et des fruits dans la ville sans passer par le marché de gros. Ce non-passage par le marché prive la commune de revenus financiers importants.

➢ Non-exploitation des entrepôts et leur utilisation par les vendeurs de manière illégale

La commune a construit 17 magasins dans le marché de gros des fruits et de légumes, pour être exploité comme entrepôts par les commerçants pour le stockage et le refroidissement des légumes et des fruits. Toutefois ; malgré les appels d'offres lancés pour la location de ces magasins, la commune n'a pas réussi à louer 15 d'entre eux.

La non exploitation de ces magasins depuis leur construction est due à la réalisation du projet de marché de gros en l'absence d'une étude de faisabilité qui permettrait de s'assurer que les vendeurs avaient besoin d'installations frigorifiques pour conserver leur marchandise.

Cette situation a entraîné la détérioration des magasins qui sont exploités par les vendeurs en tant que dépôts illégaux de marchandises, en l'absence de toute action de la part de la commune.

➢ Insuffisance du contrôle des charges des camions

Il a été constaté que le personnel responsable du contrôle des entrées des camions n'effectue pas les contrôles nécessaires afin d'identifier les types de légumes et de fruits chargés ainsi que leurs quantités, et se limite à la déclaration orale des chauffeurs des camions. De même, le personnel affecté au contrôle des plateformes n'arrête pas la liste des légumes et des fruits déposés par chaque camion. Ceci ne permet pas à la commune de vérifier la fiabilité des déclarations des conducteurs des camions.

Cette déficience dans le contrôle des charges des camions représente un manque à gagner pour la commune, en cas de fausses déclarations des chauffeurs des camions réduisant le montant pris en compte dans le calcul de la part de la commune.

3. Gestion de l'urbanisme

Les missions du contrôle de l'urbanisme au niveau des communes contrôlées ont enregistré un ensemble d'insuffisances liées principalement à ce qui suit :

➢ La persistance de l'habitat insalubre au niveau des communes Ain Aouda et Ain Sbit

La ville de Ain Aouda a été déclarée ville sans bidonville depuis 2009, toutefois des habitats insalubres persistent toujours. Il s'agit principalement de deux groupes formant une zone commune connue sous le nom de Douar Charaka, située sur les limites d'un lotissement résidentiel et qui comprend des habitations insalubres non reliées aux réseaux de l'eau potable et d'assainissements liquides.

De même, malgré la signature du cadre de partenariat en mars 2005 pour résoudre le problème des bidonvilles des communes d'Ain Sbit, Had Brachoua, Tidas et Oulmas, la délivrance de l'autorisation pour la réalisation de deux lotissements au 3 avril 2014 et le respect par la commune Ain Sbit de ces engagements consistant en la régularisation de la situation de l'assiette foncière, la cadence de réalisation du projet est lente, en particulier celle du réseau électrique et du réseau routier.

➢ Défaillances dans la gestion de l'opération de relogement « Anasr » à Ain Aouda

Le contrôle de la gestion de l'opération « Anasr », composée de neuf secteurs, pour reloger les habitants des bidonvilles a fait ressortir les observations suivantes :

- Faible réalisation des équipements publics de proximité ;
- Vente des lots de terrains par les bénéficiaires avant de payer le prix les concernant ;
- Délivrance de permis de construire sans exiger le paiement préalable du prix total des lots de terrains objet du permis ;
- Allocation de lots de terrains supplémentaires aux mêmes bénéficiaires sans exiger le complément de paiement du prix de terrain acquis auparavant.

➢ Insuffisances dans la gestion opérationnelle de l'urbanisme

- L'examen de la gestion des opérations de l'urbanisme au niveau des communes contrôlées a révélé ce qui suit :
- Absence du règlement communal de construction au niveau des communes de Rommani et de Ain Aouda, malgré l'existence d'un nombre important de projets de construction réalisés sur leurs territoires ;

- Lancement des travaux d'aménagement d'un lotissement non autorisé à la commune de Ain Aouda. Il a été ainsi constaté la réalisation partielle des travaux d'aménagement d'une parcelle, située sur la route régionale n ° 401 adjacente au secteur 9 du quartier Al-Nasr à proximité de l'ancien souk communal, notamment les travaux d'assainissement et d'ouverture d'une voie pour le lotissement ;
- Faible affectation des équipements publics de proximité au niveau des lotissements de la commune de Rommani ;
- Équipement, par la commune de Rommani, du lotissement « M » par le réseau électrique à la place du lotisseur ;
- Octroi de l'autorisation de création des lotissements au niveau de la commune de Sidi Kacem sans obtenir l'avis de tous les membres de la commission chargée de l'étude des demandes des autorisations.

Cour régionale des comptes de la région de Casablanca-Settat

Au titre des années 2018, la Cour Régionales des comptes de la région Casablanca -Settat a réalisé 20 missions de contrôle, incluant tout d'abord la régie autonome de Distribution d'Eau et d'Électricité Chaouia « RADEEC » et la gestion déléguée de la collecte des déchets ménagers et les travaux de nettoiement, dans les collectivités territoriales d'Azemmour et de Bir Jdid en tant qu'Autorité Délégante et la Société « CASA-TECHNIQUE » en tant que délégataire.

A. La régie autonome de distribution d'eau et d'électricité Chaouia (RADEEC) : service public de distribution de l'eau potable

Le contrôle de la gestion de la Régie, couvrant la période 2012 - 2017, a permis de soulever plusieurs observations dont les principales sont les suivantes :

1. Système de gouvernance et gestion stratégique de la Régie

➢ Non fiabilité et ambiguïté de certaines informations présentées au Conseil d'Administration (CA)

Les rapports soumis par la RADEEC au Conseil d'Administration contiennent des informations non fiables ou bien non actualisées. A titre d'exemple, on peut citer la communication au CA de l'achat de logiciel « ERP » depuis 2014, alors que ladite prestation n'a pas été réceptionnée à fin juillet 2018.

➢ Non-respect de la fréquence minimale des réunions du comité de direction et du comité d'audit

Le comité de direction ne tient pas ses réunions une fois par mois. En effet, durant la période contrôlée, il s'est réuni seulement deux fois par an au lieu de 12 fois prévues comme seuil minimal. De même, le comité d'audit ne s'est réuni qu'une fois par an au lieu de trois réunions exigées en tant qu'un seuil minimal.

➢ Faible association des communes desservies aux plans d'actions de la Régie

Il a été constaté la non-implication des communes desservies, en tant que premier responsable de la création et de la gestion du service public de la distribution de l'eau potable, dans la planification, la programmation et même dans l'exécution de ses actions dans leurs territoires. A ce titre, les communes concernées ne disposent pas de documents d'orientation stratégique relatifs à leurs territoires comme les schémas directeurs d'eau potable, les plans stratégiques quinquennaux, et les plans d'action annuels.

➢ Non-maîtrise et non-actualisation du cadre conventionnel liant la Régie aux communes desservies

Il a été constaté la non-actualisation de l'ancien cadre conventionnel en vue de l'adapter au nouveau découpage administratif du Royaume, en plus du non remplacement des anciens procès-verbaux de passation du réseau d'eau potable par des conventions encadrant les droits et obligations des deux parties afin d'assurer une gestion optimale de ce service public.

➢ Faible prévention contre le risque du stress hydrique prévisible dans la plupart des localités desservies par la Régie

Le service études-planification de la Régie prévoit une augmentation importante des besoins de la population et des unités industrielles en ressources hydriques dans les années à venir. En effet, dans les heures de pointes, il a évalué le déficit hydrique de l'année 2019 à 179,78m3/h, et estimé à 3042 m3/h à l'horizon de 2030 notamment dans les localités

situées dans la province de Berchid. Pour faire face à cette situation, la Régie est tenue d'augmenter sa capacité d'investissement afin d'accompagner l'évolution des besoins, et améliorer ses performances par le développement de ses ressources et la rationalisation de la consommation, et d'éviter l'impact attendus du stress hydrique sur la population.

- **Retard dans l'actualisation et l'adaptation des schéma directeurs d'eau potable (SDEP) aux mutations constatées dans certaines zones d'action**

Malgré les mutations et les développements démographiques, urbanistiques et territoriaux dans la zone desservie par le Régie notamment dans les centres relevant de la province de Berchid, la Régie n'a pas pris les mesures nécessaires pour actualiser et adapter les études liées aux schémas directeurs. Ceci a favorisé la programmation de plusieurs projets hors champs d'action des SDEP comme l'extension de la ville de Settat vers la direction ouest et la prolifération des projets autorisés dans la cadre des dérogations dans l'urbanisme.

- **Faible cadence de réalisation des projets et des objectifs programmés dans les SDEP**

La cadence de réalisation des programmes contenus dans les SDEP est faible. En effet, à l'approche de la fin de l'horizon des SDEP, le taux de réalisation global des projets programmés ne dépasse pas les 45%, avec des réalisations de moins de 20% dans les centres de Sidi El Aidi, de Oulad Said, de Oulad Abou et de T'lat Loulad.

- **Non mise en place de zones de protection autour des sources et forages exploités par la Régie**

La Régie continue à exploiter les forages et les sources sans prendre les mesures requises pour établir les zones de protections rapprochées. En conséquence, elle ne dispose pas de données sur les spécificités hydrologiques et les risques potentiels de l'exploitation massive de sa nappe phréatique. Ce qui ne favorise pas la protection de ses ressources hydriques contre l'exploitation anarchique.

2. Evaluation du service de distribution de l'eau potable par la régie

- **Carences en matière d'aménagement et de fonctionnement des réservoirs**

Il a été constaté, à ce titre, l'absence des capteurs de niveaux d'eau. Aussi, certains réservoirs ne sont pas protégés contre l'intrusion de débris, d'insectes et animaux, ou toutes matières nuisibles susceptibles de nuire à la qualité de l'eau. En outre, certaines trappes de regards dans les réservoirs

d'eau potable sont entachées de corrosion, alors que d'autres ne sont pas couvertes.

- **Carences en matière d'entretien et de maintenance des équipements techniques et d'opérations de détection et de réparation des fuites**

Les stations de surpression de la Régie souffrent de la faiblesse des ressources humaines qualifiées pour suivre et entretenir ces équipements. En plus, la fonction de maintenance de ces équipements n'est pas encadrée par des procédures formalisées précisant les attributions et les indicateurs de suivi et de reporting. Dans même pour l'opération de détection des fuites confiée à une équipe de trois agents intervenant principalement dans la Ville de Settat, et démunie de moyens matériels et équipements adéquats à l'accomplissement de ses missions.

- **Lenteur excessive dans le traitement des réclamations liées à la grosse consommation d'eau potable**

Ce constat a été élucidé dans toutes les phases de traitement des réclamations. En effet, durant la période allant de 2015 à 2017 le nombre des factures corrigées après plus de six mois, a atteint 21.491factures avec une période de correction d'au moins huit mois et demi.

- **Imposition des frais de coupures aux abonnés retardataires sans coupure effective**

Dans les agences commerciales de Settat, de Sidi Rhal, de Deroua et de Soualem, les services techniques et commerciaux concernés recourent à la facturation systématique des frais de coupure, fixés à 76.94DH, aux abonnés retardataires sans en avoir effectué des coupures réelles.

B. Gestion déléguée du secteur de propreté

Généralement, on peut résumer les principales observations relevées, lors des deux missions de contrôles relatives à la gestion déléguée de la collecte des déchets ménagers et des travaux de nettoiement dans les communes de Bir Jdid et Azemmour, comme suit :

1. Moyens employés dans l'exécution du contrat de la gestion déléguée

- **Utilisation de benne-tasseuse pour deux gestions déléguées**

La société délégataire a exploité une benne-tasseuse citée parmi les engins relatifs au marché 01/2016 dans l'exécution de la gestion déléguée de la collecte des ordures ménagères et de nettoiement relatif à la commune d'Azemmour. En même temps, elle utilise des camions rattachés à la gestion déléguée d'Azemmour au profit de Bir Jdid, en profitant de la

proximité géographique des deux communes ainsi que l'exploitation de la même décharge de moulay Abdellah. Ceci est dû principalement au fait que les engins exploités dans les deux gestions déléguées ne portent aucune information sur l'autorité délégante.

➢ Enregistrement de variations du poids des tares des camions

A travers la lecture des tickets de pesage du pont bascule, il a été constaté que le poids des tars des camions et engins exploités par le délégataire de la gestion déléguée à Bir Jdid n'est pas stable et varie souvent sans que la commune attire son attention, surtout que la celle-ci ne dispose pas de ce qui peut justifier la mesure du poids des camions et engins vides, afin d'effectuer le contrôle de l'évolution du poids des déchets ménagers et assimilés ayant été évacués.

2. Evaluation de l'exécution du service de la collecte des déchets ménagèrs et du balayage

➢ Contradiction dans l'exécution du nettoiement du souk hebdomadaire

L'article 11 du cahier des charges relatif à la location du souk hebdomadaire Khmis Bir Jdid stipule que le service du nettoiement est à la charge de l'adjudicataire. Ce souk est situé à l'intérieur du périmètre urbain de Bir Jdid qui relève de la compétence du délégataire selon le cahier des charges relatif à la convention de la gestion déléguée. Une telle situation est derrière l'état dégradé de la propreté au sein de ce service.

➢ Non-respect des prescriptions contractuelles concernant le nombre de conteneurs à poubelles

Il a été noté à cet égard que le délégataire se contente à Azemmour du balayage manuel des rues et boulevards alors que l'article 26 du cahier des charges recommande une combinaison du balayage manuel et mécanique des boulevards et rue de la ville. D'autre part, il a été relevé que le délégataire n'a pas respecté le nombre de conteneurs indiqué dans l'article 34 de la convention de gestion déléguée. Le délégataire devait apporter 720 conteneurs alors qu'il n'en a apporté que 160. En plus, le délégataire ne procédait pas au remplacement systématique des conteneurs perforés et détériorés comme convenu dans le contrat et le cahier des charges.

De même, pour la ville de Bir Jdid, le délégataire devait apporter 212 bacs à ordures (660 L) alors qu'il n'en a apporté que 170, et 151 bacs (360L) au lieu de 149, et plus de non mise en place de 5 bacs parmi les 25 bacs destinés aux points noirs.

C. Gestion des collectivités territoriales

On peut résumer les principales observations, relevées dans ce cadre, comme suit :

1. Organisation administrative et contrôle interne

➢ Organigramme non visé par l'autorité compétente

L'art 118 de la loi organique 113.14 relative aux communes dispose que : « Ne sont exécutoires qu'après visa du gouverneur de la préfecture ou de la province ou de son intérimaire, dans un délai de vingt jours à compter de la date de leur réception de la part du président du conseil, la délibération relative à l'organisation de l'administration de la commune et fixant ses attributions ».

Or, il a été constaté que le nouvel organigramme de l'arrondissement de Sidi Belyout n'est pas visé par le Gouverneur de la préfecture de Casablanca. Celui de la commune de Sahel Ouled Hriz n'est non plus visé par le gouverneur de la province de Berrechid.

➢ Absence de suivi des biens communaux

Dans les communes Sebt Sais, Ouled Hssein, Sidi Mohamed Khdim et Bir Jdid, aucun suivi n'est assuré pour le matériel et mobilier de bureau ou du stock des magasins. Par ailleurs, ces communes ne tiennent pas de registre incluant toutes les informations relatives à ces biens.

➢ Dysfonctionnement au niveau de la gestion du magasin de la commune

Cet aspect a concerné les communes Ouled Hssein, Sidi Mohamed Khdim, Sidi Mohamed Benrahal et Sebt Sais qui ne disposent pas de magasins appropriés garantissant une bonne gestion du matériel stocké. En effet, tout le matériel et fournitures sont stockés au niveau du garage communal dans des conditions ne facilitant pas leur accès, et ce en l'absence de toute fiche de stock ou des bons de réception ou de livraison.

2. Programmation et gestion des projets communaux

➢ Inexistence des plans d'actions communaux

La plupart des conseils communaux n'ont pu mettre en place le plan d'action stipulé dans la loi organique n°113.14 relative aux communes, et qui devait être élaboré et mis en œuvre depuis 2016. Pour les quelques communes qui ont pu établir leurs plans d'action, elles ont enregistré un retard remarquable en notant l'absence des études nécessaires et de participation des différents partenaires.

➢ Faible taux de réalisation des projets

Malgré l'importance des montants programmés par la commune de Zemamra au titre de son plan de développement 2011-2016, et qui ont atteint 875, 2 millions de dirhams, aucun dispositif de suivi et d'évaluation des projets n'a été prévu ou mis en place. Au niveau de l'exécution, la commune n'a pris aucune mesure lui permettant de suivre le taux de réalisation des projets et de respects des engagements des partenaires.

Dans la commune de Sidi Mohamed Benrahal, seuls 4 projets ont été réalisés sur un total de 35, sachant que la maîtrise d'ouvrage de tous les projets était du ressort des autres partenaires (les services extérieurs des ministères). De même pour les communes : Sebt Sais, Ouled Hssein, Sidi Mohamed Khdim et Bir Jdid.

3. Gestion des recettes

➢ Augmentation du reste à recouvrer au titre de la taxe sur les terrains urbains non bâtis (TTNB)

Le reste à recouvrer, au titre de la TTNB, dans la commune de Bouznika a atteint 215,81 millions de dirhams en 2016, représentant ainsi plus de 72% du RAR global, avec une évolution de 40,69% par rapport à l'exercice 2014.

➢ Non suivi des conditions et délais des exonérations accordées au titre de la TTNB

Il s'agit des exonérations accordées aux projets de logements sociaux ou des terrains objets d'autorisation de lotissement ou de construction pour une durée de trois ans. Cette carence est due au manque de coordination entre la division de l'urbanisme et la division de développement des ressources financières lors du suivi des délais et des conditions des exonérations, ainsi qu'à l'absence de système informatique visant à fiabiliser et actualiser les données relatives à la TNB.

Pour le cas de la commune de Bouznika, et sur seulement cinq lotissements, il a été enregistré un manque à gagner de l'ordre de 2,74 millions de dirhams.

➢ Faible valeur locative et non recouvrement des produits de location

Il a été constaté que les produits de location des biens communaux sont faibles, ce qui ne permet pas aux communes de développer leurs ressources financières, comme est le cas pour les communes d'Azemmour et Sidi Mohamed Benrhal, que ça soit les locaux d'habitation ou les locaux commerciaux.

Il a été également noté le non recouvrement des droits de location du marché de vente du bétail de la commune d'Ouled Hssein au titre des années 2013 et 2015. De même, il a été constaté qu'un nombre de locataires des locaux commerciaux à la commune Sidi Mohamed Khdim ne s'acquittent de leurs dettes, et pourtant la commune ne prend aucune mesure à l'encontre des procrastinateurs.

- **Dépôt de déclarations forfaitaires avec sous-estimation des coûts des travaux**

Certains promoteurs déclarent des montants forfaitaires et bas, qui ne reflètent pas la réalité des équipements et aménagements réalisés au niveau des lotissements, ce qui entraine la déperdition de recettes considérables pour la commune. En effet, il a été révélé dans la commune de Bouznika, par exemple, que le coût d'aménagement des lotissements ne peut être mois de 3000DH/m2, et peut dépasser ce seuil si l'aménagement du lotissement nécessite des travaux couteux comme la réalisation de station de traitement des eaux usées ou de station de pompage d'eau potable. Ainsi, cette commune a été privée de recettes supplémentaires estimées à 1,76 MDH, concernant uniquement sept lotissements.

En parallèle, la commune de Cherrat, se base pour la liquidation de la taxe sur un coût de l'ordre de 59,80DH/m², alors que le coût réel d'équipement du mètre carré dépasse ce seuil.

- **Erreur de liquidation du reliquat de la taxe sur les opérations de lotissements**

Lors de la revue des factures jointes aux déclarations des coûts réels déposés par les propriétaires de trois lotissements à l'achèvement des travaux à la commune Bouznika, il a révélé que certains ont été liquidé d'une façon erronée, ce qui a privé la commune de recettes supplémentaires estimées à 608.426,19 DH.

- **Non contrôle par les communes des quantités extraites objets de la taxe sur l'extraction des produits de carrières**

Les communes ne procèdent pas à la vérification des quantités déclarées par les exploitants des carrières, considérées comme base de liquidation de taxe sur l'extraction des produits de carrières.

Il a été également remarqué que la majorité des communes se fient aux déclarations des exploitants sans pièces justificatives dont le relevé topographique qui détermine les quantités extraites, et sur lequel on peut se baser pour vérifier les déclarations de la société.

➢ Absence de pièces justificatives des quantités extraites et non équipement des carrières de matériels informatisés de pesage

Lors de la déclaration de la taxe sur l'extraction des produits de carrière, les assujettis ne fournissent pas les copies de récépissés numérotés tirés d'une série continue au titre des quantités acquises, et ce contrairement à l'article 95 de la loi 47.06 relative à la fiscalité locale. Ils n'utilisent pas non plus de balances informatisées éditant des informations sur la chronologie, les quantités, l'identité de la carrière, de l'exploitant et du transporteur, en méconnaissance des articles 8 et 9 du cahier de charges de l'exploitation et contrôle des carrières.

➢ Non-respect des pentes et profondeurs fixées par l'autorisation d'exploitation

Les autorisations d'exploitation des carrières insistent sur l'obligation de respecter les seuils relatifs aux pentes et de procéder à l'excavation par paliers. Toutefois les visites sur place ont révélé le non-respect de ces seuils par les exploitants des carrières, ce qui a des impacts négatifs sur la nappe phréatique.

➢ Non réhabilitation des sites d'extraction après leur fermeture

La commune de Sahel Oulad Hriz abrite plusieurs carrières en cessation d'exploitation, suite au retrait de l'autorisation. Toutefois, la plupart de ces carrières n'ont pas été réhabilitées, contrairement à la circulaire du 1er ministre n°06/2010 en date du 14/06/2010 relative à l'exploitation et contrôle des carrières.

4. Gestion du secteur de l'urbanisme

➢ Recours récurrent aux procédures de dérogations

Au niveau de la commune Oulad Hriz, les superficies dédiées aux dérogations ont dépassé 228 Ha entre 2009 et 2017. Elles ont concerné l'aménagement de lotissements industriels et ou d'habitation. Ainsi, le recours à cette procédure est devenu systématique au lieu de rester exceptionnel.

➢ Absence de critères d'octroi de dérogation et faiblesse du contrôle

Sur le territoire de la commune de BOUZNIKA, un nombre de promoteurs bénéficient de dérogations en matière d'urbanisme en absence des critères et conditions fixés dans la circulaire interministérielle mixte n°31/10098 en date du 6 juillet 2010. C'est ainsi que des projets immobiliers sont autorisés, alors que d'autre similaires abrités dans la même assiette foncière ou voisins ne le sont pas.

En plus, les dérogations ne sont pas motivées et ne précisent pas les stipulations qui ont fait l'objet de dérogation, telles (le zoning, l'altitude…). Elles ne précisent pas, non plus, de manière claire et précise les engagements et obligations incombant aux promoteurs en contrepartie de l'octroi de la dérogation.

Pour d'autres cas, un faible contrôle a été relevé au niveau du respect des promoteurs immobiliers des leurs engagements découlant des décisions, qui concernent soit la cession d'un bien (terrain ou construction) ou la réalisation de services. La plupart de ces engagements ne sont pas honorés vu le laxisme de la commune et l'absence de toute diligence envers ces pratiques.

➢ Lacunes entachant le contrôle les opérations de lotissements

Ces lacunes se manifestent à travers ce qui suit :

- Non fourniture par la commune d'aucun programme de travail des agents chargés du suivi et visite des chantiers et de la notification des infractions ;
- Non signature par tous les membres du comité chargé d'étude des pièces et documents composant le dossier de demande d'autorisation ou la signature de documents contradictoires ;
- Non recours aux cautions bancaires ou personnelles en cas d'allotissements des travaux, et ce afin d'obliger le maitre d'ouvrage à respecter le programme et les délais ;
- Non contrôle de l'obligation de tenue du cahier de chantier par l'architecte et non réception définitive des lotissements ;
- Incomplétude des données sur le nombre d'autorisations accordées ;
- Erreurs dans la liquidation de la taxe sur les opérations de lotissement ;

➢ Effets négatifs des dérogations sur l'aménagement du territoire communal

La procédure de dérogations a instauré des inégalités territoriales et des incohérences socio-économiques, urbanistiques et environnementales. En effet, à côté des unités industrielles, on autorise aussi les lotissements d'habitation, et ce sur des terres à vocation agricoles. Cette situation a généré la prolifération d'un grand nombre d'unités industrielles, autorisées et non autorisées, en l'absence de solutions pour la lutter contre l'impact sur l'environnement. Selon les PV des commissions provinciales, des

déchets industriels qui sont déposés sans traitements dans des lacs ou voies avoisinants, en plus des fumées nocives et nauséabondes.

5. Gestion des dépenses

➢ Non définition des besoins avec précision

Il a été observé que la Commune d'Azemmour ne définit pas ses besoins avec précision lors de l'émission des bons de commande. D'après les lettres de consultation, les biens et services commandés sont décrits en termes généraux sans précision des spécificités et des caractéristiques techniques. La même observation a été soulevée dans la Commune de Sidi Mohamed Khdim, où les lettres de consultation ne définissent pas avec exactitude les spécificités des travaux et des besoins.

➢ Entrave d'exécution des projets par manque de précision des travaux

Dans le cadre de la réalisation du projet de sécurisation de la rive du canal d'irrigation, la Commune de Zemamra a conclu le marché 37/2011 pour un montant de 2.654.148,00 DH pour la réalisation des travaux d'assainissement liquide et de dallage. Après un arrêt sans justification de plus de deux ans, la Commune a reconnu dans une lettre du 20 juin 2014, et sans donner des justifications ou des explications, qu'il y avait des dépassements des quantités des prix concernant l'imprégnation du "cat" et le revêtement de l'asphalte, et qu'elle ne peut pas poursuivre l'exécution des travaux. De ce fait, il été décidé de résilier le marché pour recourir à un nouveau marché pour l'achèvement des travaux.

En outre, dans le cadre de la réhabilitation de la ville, la Commune a lancé un programme de voiries internes. Après l'affectation des crédits et le commencement des travaux, il a été constaté que les infrastructures d'assainissement liquide sont très dégradées, ce qui va conduire la Commune à programmer des travaux supplémentaires pour changer et renforcer les réseaux existants. Cette nouvelle programmation a entrainé le retard d'exécution du programme de la voirie interne et l'arrêt des travaux en cours avec des conséquences négatives sur les entreprises chargées de la réalisation des travaux et sur la gestion communale ainsi que la population.

➢ Absence d'une vision claire et précise sur les travaux d'éclairage public

Dans le cadre du plan de développement communal de la ville de Zemamra entre la période 2011/2016, un marché 33/2011 a été lancé pour la réalisation des travaux de réhabilitation du réseau d'éclairage public pour un cout de 804.840,00 DH. Après la réception définitive des travaux le 20/12/2012 ; il a été constaté que 75% des travaux réalisés (61 poteaux

d'électricité parmi 80 unités) ont porté sur un tronçon de l'avenu Hassan II. Cinq ans après, la Commune a procédé à l'enlèvement de ces poteaux avec leurs socles et les câbles électriques sous prétexte de l'élargissement de la route régionale 202, et la pose de nouveaux poteaux électriques pour un cout global de 17.000.000,00 DH.

- **Achat de matériels et de logiciel informatique sans les utiliser**

La Commun d'Azemmour a engagé des dépenses sans atteindre les objectifs attendus. C'est le cas de l'achat d'un logiciel informatique pour le service de l'état civil pour un montant de 199.992,00 DH pour permettre aux fonctionnaires du service concerné d'émettre les certificats administratifs. En effet, il a été révélé que malgré l'acquisition d'ordinateurs et de logiciels informatiques, ces derniers n'ont pas été exploités. Un autre exemple porte sur l'acquisition des panneaux de de matériels de signalisation pour un montant de 49.728,00 DH. Bien que les rues et les voies ne portent pas de panneaux de signalisation, la commune a procédé au stockage de ce matériel depuis leur acquisition.

- **Faible recours à la procédure des marchés pour l'exécution des travaux et recours aux mêmes fournisseurs**

Pour l'exécution de certaines dépenses, la Commune de Sidi Mohamed Ben Rahal a fait recours aux bons de commande en consultant les mêmes entreprises, et il a été remarqué qu'un nombre limité de fournisseurs monopolisent ces bons de commande. La même observation a été relevée au niveau de la Commune Sidi Mohamed Khdim qui recourt aux mêmes fournisseurs pour l'offre des prix.

- **Non application de la révision des prix**

Il a été révélé que la commune d'Azemmour n'a pas appliqué la révision des prix stipulée dans les cahiers des charges relatifs à certains marchés. Ce qui a engendré le paiement aux entreprises ayant effectué les travaux de montants indus. Cette constatation concerne les marchés 05/2012, 06/2012 et 08/2012. Le montant global de la révision calculée suite au non application de la révision est estimé à 473.371,82 DH.

6. Gestion des biens communaux

- **Absence de contrats de certains locaux commerciaux et non régularisation de leur situation**

Cela concerne la commune de Oulad Hssine où 40 magasins ne disposent pas de contrats de location et la commune n'a pas pris l'initiative de régulariser leurs situations contractuelles comme elle

n'a pas procédé à l'actualisation des contrats conclus auparavant. Il a été aussi relevé dans la Commune de Sidi Mohamed Khdim la mise à la disposition de plusieurs fonctionnaires des locaux sans aucun contrat. En outre un grand dépôt près du siège de la commune a été mis à la disposition d'une coopérative laitière dans les mêmes conditions.

- **Non-respect des compétences en ce qui concerne l'émission des décisions d'attribution des locaux commerciaux**

En ce qui concerne la conclusion des contrats de location et l'émissions des arrêts relatifs à l'exploitation des locaux commerciaux, la compétence revient au président de la commune, et ce conformément à l'article 94 de la loi n°113.14 qui dispose que le président de la commune procède à la conclusion et la révision des contrats de location.

Or contrairement à ces dispositions, les présidents ayant succédé à l'arrondissement de Sidi Belyout, depuis la date du début du régime d'arrondissements (en 2003), ont émis des arrêts d'exploitation des magasins commerciaux et signé les contrats de location y afférant alors que cette compétence relève du pouvoir du président de la commune de Casablanca.

Cour régionale des comptes de la Région de l'Oriental

Au cours de l'année 2018, la Cour régionale des comptes de la région de l'Oriental a réalisé 22 missions de contrôle de la gestion qui ont concerné un établissement public local, la Régie autonome de distribution de l'eau et de l'électricité d'Oujda et 21 communes.

A. Régie autonome de distribution de l'eau et de l'électricité

Les observations soulevées dans cet axe ont concerné les aspects suivants.

1. Situation financière de la Régie

La situation financière de la régie a connu une régression de certains indicateurs financiers. En 2017, elle a enregistré un résultat net négatif de -36,31 MDH, contre +14,43 MDH en 2016, le résultat d'exploitation a également baissé de +30,7 MDH en 2016 à -13,96 MDH en 2017. Quant

au résultat financier, il est resté négatif sur toute la période 2011-2017, avec un déficit de 7,14 MDH en 2017.

2. Alimentation en eau potable

L'eau distribuée par la régie provient d'une part des forages gérés par l'ONEE (11 forages) et la régie (13 forages) et d'autre part, des eaux de surface issues du barrage de Mechrâa Hammadi. Le contrôle du système d'approvisionnement en eau potable a permis de relever les insuffisances suivantes :

- Régression continue de la capacité de production propre de la régie, notamment pour certains forages, à ce titre, l'analyse des besoins futurs en eau potable pour la période 2017-2020 montre que la capacité de production propre continuera à baisser d'environ 27% parallèlement à une augmentation des quantités d'eau achetée d'environ 22% ;

- Pannes récurrentes affectant la conduite d'adduction à partir du barrage de Mechrâa Hammadi, engendrant des ruptures dans l'alimentation en eau potable de la ville d'Oujda. Durant la période 2007-2017, cette conduite a connu 146 pannes et la durée des ruptures a atteint 527 jours. Bien qu'un plan d'action ait été arrêté conjointement entre la Régie et l'ONEE, pour la résolution du problème, les travaux convenus ne sont pas encore réalisés, notamment le doublement d'une partie de cette conduite d'adduction sur une longueur de 17 km ;

- Retard dans la résolution des contraintes identifiées par le diagnostic réalisé dans le cadre du schéma directeur de l'eau potable. Il s'agit notamment des faiblesses du contrôle préventif et d'entretien sur les stabilisateurs et autres équipements hydrauliques, ainsi que la stagnation des eaux due à la sectorisation du réseau de distribution.

3. Actions visant l'amélioration du rendement du réseau de distribution d'eau potable

Les investissements réalisés, en vue d'améliorer le rendement du réseau de distribution d'eau potable, durant la période 2013-2016, ont atteint 63,2 MDH, ils ont concerné la mise en place d'un système de télégestion pour le contrôle de l'indicateur de perte d'eau et du débit nocturne, le renouvellement et la réhabilitation du réseau de distribution d'eau potable, le renouvellement des compteurs anciens ou bloqués, et la mise en place d'un système d'information géographique. Toutefois, les investissements en question ont été entamés en l'absence d'un diagnostic du réseau et sans

détermination précise des objectifs. En termes de résultats, l'impact desdits investissements est resté limité. Les observations suivantes illustrent les insuffisances relevées :

- Faiblesse du rendement de réseau de distribution d'eau, ce rendement a atteint 62% en 2015, soit un taux inférieur à la moyenne nationale enregistrée par les régies et les délégataires (74,6%) et en deçà de l'objectif de 68% prévu par la Régie dans le budget de l'année 2015. Les quantités d'eau perdues dans le réseau de distribution ont atteint un total de 8,03 millions de mètres cubes en 2017, soit plus de 65% de la quantité d'eau achetée de l'Office Nationale de l'Eau Potable ;

- Insuffisances dans la sectorisation du réseau de distribution qui comprend 48 secteurs hydrauliques dont certains ont une longueur de plus de 60 km et d'autres atteignent 90 km, ce qui ne permet pas un contrôle fin des pertes d'eau. En outre, le non concordance entre les secteurs hydrauliques et commerciaux ne permet pas un rapprochement entre les données d'exploitation et le volume des ventes. Devant ces insuffisances, les indicateurs de pertes d'eau demeurent élevés au niveau de certains secteurs et en deçà des objectifs prévus ;

- Insuffisances dans la mesure des indicateurs relatifs au réseau de distribution : la Régie ne dispose pas d'un protocole de comptage et de calcul des indicateurs de performance. La mesure de l'indicateur de débit nocturne n'est pas accompagnée de méthode pour neutraliser les effets de la consommation non domestique et celle des gros consommateurs. En outre, les valeurs des indicateurs de performance sont calculées en marge du système d'information géographique de la Régie, car ce dernier ne permet pas actuellement d'opérer automatiquement ce calcul, ce qui accroit la marge d'erreur dans le calcul des indicateurs. Par conséquent, la Régie ne dispose pas actuellement d'une situation hydraulique exhaustive pour chaque secteur ;

- La Régie a dépensé des montants importants pour la mise en place d'un système de télégestion pour le suivi des indicateurs d'exploitation du réseau (6,7 MDH) et d'un système d'information géographique (2,25 MDH). Toutefois, en l'absence d'une vision globale, le système d'information géographique n'est pas encore pleinement opérationnel et les travaux de sa réalisation demeurent en cours (depuis 2007) jusqu'à fin 2018, certaines zones et secteurs hydrauliques ainsi que les différents équipements qu'il comporte n'y sont pas encore intégrés, notamment les compteurs des

abonnés et les compteurs situés à l'entrée et à la sortie des secteurs hydrauliques.

B. Missions de contrôle de la gestion des communes

Les missions de contrôle des communes ont porté sur la gestion de la commande publique, les recettes, et l'urbanisme. Ci-après, les principales observations relevées.

1. Gestion des dépenses

➢ Insuffisances au niveau des études préalables engendrant des modifications substantielles dans les quantités exécutées

Dans plusieurs marchés, les travaux réalisés ont été quantitativement différentes par rapport aux prévisions, ce qui dénote des insuffisances dans les études préalables. Dans la commune d'Al Aaroui, les variations ont oscillé entre -79,87% et +820,77%, et dans un marché, certains ouvrages n'ont pas été réalisés tandis qu'un autre marché a connu la réalisation de travaux non prévus. Les variations en question ont été relevées également dans trois marchés à la commune de Tsaft, deux marchés à la commune d'Aklim et un marché à la commune de Bni Tadjite. Concernant la commune d'Iaazzanene, un marché de travaux a été passé sans établir une étude géotechnique du terrain abritant le projet, ce qui a engendré des augmentations de certaines quantités de travaux (avec des taux de 100%). Au niveau de la commune de Bouanane, le manque de précision dans la détermination des besoins a affecté négativement les délais d'exécution et les quantités des travaux exécutées avec des augmentations (50%) ou des diminutions (44%).

Aussi, et à cause des insuffisances des études préalables, les communes de Tsaft et Azlaf ont passé des bons de commande pour l'achèvement de travaux ayant déjà fait l'objet de réception dans le cadre de marchés. Dans le même sens, la commune d'Iaazzanene a réalisé, par bon de commande, des travaux d'aménagement d'une route, et deux ans plus tard, elle a refait le même aménagement via un marché.

De même, la commune d'Ain Erreggada a annoncé des appels d'offres pour la réalisation de projets sans détermination précise des besoins, du cadre contractuel et des modalités d'exécution, ce qui a engendré, dans un marché, le paiement de fournitures, pour un montant de 59.920,00 DH, qui n'ont pas été exploités, et des charges supplémentaires évaluées à 36.000,00 DH à cause du fractionnement des travaux en deux marchés dans un autre projet. Dans ladite commune, les insuffisances des études préalables se manifestent par le recours fréquent aux augmentations dans

la masse des travaux qui a concerné sept marchés sur 11 lancés durant la période 2013-2017.

Dans la commune d'Oulad Bourima, les insuffisances des études préalables concernant un projet ont eu pour conséquence le dépassement du montant du marché pour la réalisation des gros œuvres uniquement, en plus du non-respect du plan établi par l'architecte, d'où l'arrêt du projet au stade des gros œuvres et l'inachèvement de sa réalisation jusqu'à fin 2018.

Par ailleurs, la commune de Figuig a lancé plusieurs appels d'offres pour le renouvellement et l'extension des canaux d'eau potable pour un montant global de 2.590.512,00 DH, et a dépensé un montant total de 455.669,00 DH en matière d'éclairage public pour adopter la technique LED. Toutefois, ces projets n'étaient pas basés sur des études préalables pour la mise en place d'une conception globale et déterminer avec précision les travaux à réaliser.

- **Attribution de marchés en marge du règlement de consultation et exclusion injustifiée de certains soumissionnaires**

Au niveau de la commune de Sidi Ali Bel Quassem, une entreprise s'est vue attribué un marché bien qu'elle soit de constitution récente et qu'elle ait présentée seulement deux attestations de références avec un objet des travaux différent de celui du marché. De même, la commune d'Azlaf a attribué un marché à une entreprise malgré le non concordance des attestations de référence qu'elle a présentées avec l'objet du marché au moment où un autre soumissionnaire a été évincé pour la même raison. Dans la commune de Figuig, des offres ont été admises bien qu'elles ne répondaient pas au règlement de consultation en termes de critères des attestations de référence, et dans la commune de Bouanane, des soumissionnaires ont été écartés sans justification ou avec des justifications sans base juridique.

Pour la commune d'Iaazzanene, on a attribué trois marchés à des soumissionnaires qui n'ont pas présenté leurs dossiers techniques et additifs tels que prévus dans le règlement de consultation. Dans la même commune, des discordances substantielles ont été relevées au niveau de certains articles des cahiers des prescriptions spéciales signés par les soumissionnaires, compris dans leurs dossiers, et les documents relatifs aux coûts estimatifs de des quantitatifs de plusieurs unités de travaux, pourtant les commissions d'appels d'offres n'ont relevé aucune observation à ce titre.

Au niveau de la commune de Bni Guil, un marché a été attribué à un soumissionnaire après avoir modifié son offre, durant la séance d'examen

des offres, en diminuant le prix d'une unité de travaux pour que l'offre en question devienne la moins disante.

➢ Non application de la procédure relative aux offres anormalement basses

Au niveau de la commune d'Al Aaroui, la procédure des offres comportant des prix anormalement bas ou élevés n'a pas été mise en œuvre dans trois marchés, les offres des titulaires comportaient dix prix (sur 13) anormalement bas dans le 1er marché et 49 prix anormalement bas et sept prix élevés dans le deuxième. Quant au troisième marché, sur trois offres concernées, seuls deux soumissionnaires ont été invités à présenter leurs justifications, alors que l'autre soumissionnaire avait présenté aussi cinq prix anormalement bas.

Dans deux marchés à la commune de Chouihia, deux offres avec des prix anormalement bas et d'autres élevés ont été retenues sans que les soumissionnaires concernés n'aient été invités à présenter leurs justifications. La même observation a été enregistrée dans quatre marchés à la commune d'Ain Erreggada, deux marchés à la commune d'Iaazzanene, et un marché à la commune d'Oulad Bourima.

Quant à la commune de Figuig, un soumissionnaire a été écarté au motif que son offre était anormalement basse, mais sans l'inviter à la justifier, et une autre offre a été retenue dans un autre marché alors que les justifications apportées par le soumissionnaire ont porté sur 11 prix bas seulement au moment où son offre comportait 14 prix bas et cinq élevés.

Dans un autre marché à la commune d'Abbou Lakhal, les offres de trois soumissionnaires ont été considérées anormalement basses dont deux ont été écartées, sans demander des justifications au premier et sans préciser les insuffisances des justifications du deuxième. Dans un autre marché à la même commune, un soumissionnaire a été écarté au motif que son offre était anormalement basse, alors que ladite offre ne l'était pas.

Dans d'autres cas, bien que la procédure en question ait été mise en œuvre, les justifications apportées ont été acceptées pour certains soumissionnaires et rejetées pour d'autres alors qu'il s'agissait des mêmes justifications. Ce constat a été relevé dans trois marchés à la commune de Bni Guil, deux marchés à la commune d'Ain Erreggada, et un marché à la commune de Sidi Ali Bel Quassem.

➢ Conclusion de marchés pour régulariser des travaux exécutés antérieurement en violation des règles d'exécution des dépenses

La commune d'Al Aaroui a entamé une étude et un marché de travaux avant même leurs approbation et l'engagement des dépenses y afférentes.

En outre, un bon de commande a été émis en régularisation de travaux déjà exécutés. Et dans un marché négocié (concernant un contrat d'architecte), les plans et schémas préalables du projet ont été établis, plus de six mois, avant la signature du contrat d'architecture et son approbation.

Au niveau de la commune de Bouanane, 12 marchés ont été attribués et leurs approbations notifiées avant le visa d'engagement, dans certains cas, le contrôle d'engagement avait eu lieu après la notification de l'ordre de service de commencer l'exécution, voire après la réception des travaux dans d'autres cas. Dans la commune de Bni Guil, la procédure de passation d'un marché s'est avérée en régularisation de travaux réalisés antérieurement.

- **Non prise de mesures face au non production de certains documents contractuels et insuffisances dans le suivi d'exécution des travaux**

En matière de cautionnement, la commune de Bouanane n'a pas procédé à la confiscation de la caution provisoire malgré la constitution tardive de la caution définitive. La même observation a été relevée dans un marché conclu par la commune de Figuig.

Par ailleurs, la commune de Bni Tadjite n'a entrepris aucune diligence pour amener les titulaires des marchés à présenter les attestations d'assurance, les attachements et les plans de récolement. Dans la commune d'Ain Erreggada, la réception provisoire de deux marchés de travaux de construction a été prononcée sans exiger la présentation de la garantie décennale.

Les entreprises titulaires des marchés n'ont pas présenté les situations des travaux, dans trois marchés à la commune d'Aklim, trois marchés à commune de Bni Tadjite et dans un marché à la commune d'Oulad Bourima. Dans la commune d'Ain Sfa, la réception provisoire de deux marchés de travaux a été prononcée sans la présentation des plans de récolement.

Au niveau de la commune d'Iaazzanene, l'exécution des travaux de quatre marchés a continué au-delà de leurs volumes initiaux sans que la commune n'établisse les ordres de service pour continuer l'exécution, le montant global desdits travaux en dépassement a atteint 379.603,22 DH. Dans la même commune, les titulaires de quatre marchés n'ont pas été sommés à présenter certains documents comme les notes techniques et les cahiers de description topographique. Ce constat a été enregistré également à la commune de Figuig où les programmes d'exécution des travaux, les plans, les listes des employés et l'inventaire des engins utilisés n'ont pas été présentés au maitre d'ouvrage. Dans la commune de Figuig, le cahier de

chantier n'a été tenu dans aucun marché de travaux sur la période 2013-2017.

Dans la commune de Bni Guil, les attachements ne sont pas établis dans certains cas, ce qui pourrait affecter l'exactitude des calculs de liquidation des dépenses en question.

Dans un marché, la commune d'Azlaf n'a pas reçu de la part du titulaire, les résultats des tests de laboratoire et de contrôle alors que certains ordres d'arrêt ont été motivés par lesdits tests, ce qui ne permet pas de s'assurer des critères et de la qualité des matériaux utilisées.

- **Non application des clauses de révision des prix et erreurs de liquidation**

Certaines communes n'appliquent pas la révision des prix, ce qui a engendré des erreurs dans la liquidation des sommes dues au titre des marchés concernés. En effet, il a été remarqué que les sommes relatives à la révision des prix en faveur des communes ont varié entre 594,58 DH et 161.894,88 DH, tandis que celles en en faveur des entreprises ont varié entre 2.082,68 et 38.840,29 DH.

- **Non application des pénalités de retard et retard dans le paiement des honoraires des entreprises titulaires des marchés**

Dans plusieurs marchés, la commune d'Al Aaroui a émis plusieurs ordres de service d'arrêt de l'exécution des travaux. Toutefois, lesdits arrêts avaient pour objectif d'éviter l'application de pénalités de retard. Dans quatre marchés, le montant total desdites pénalités s'élève à 1.505.592,39 DH. La même observation a été soulevée dans deux marchés à la commune d'Ain Erreggada dont le montant des pénalités non appliquées s'élève à 3.164,40 DH au titre de l'un des deux marchés concernés.

Les pénalités de retard non appliquées ont atteint un total de 130.116,31 DH au titre de trois marchés à la commune de Mrija, et 3.921,09 DH au titre d'un marché à la commune de Bouanane.

Au sujet du paiement des montants dus aux titulaires des marchés, à l'exception de deux marchés, la commune de Bouanane a accusé systématiquement un retard dans le paiement des décomptes durant la période 2012-2017, ces retards ont atteint entre 191 et 1.912 jours, ce qui pourrait engendrer des intérêts moratoires à la charge de la commune pour un montant global de 74.203,00 DH. Au niveau de la commune d'Abbou Lakhal, à l'exception d'un seul décompte, les paiements ont été effectués avec des retards entre 37 et 606 jours. Pour la commune d'Azlaf, le paiement est intervenu avec un retard de 80 jours et les pénalités étaient évaluées à 1.637,76 DH.

➢ Dysfonctionnements dans la réception provisoire de certains marchés et paiement de travaux non réalisés

Dans la commune d'Al Aaroui, la réception provisoire de certains travaux a été prononcée avant la réalisation des tests de laboratoire relatifs à la qualité. De même, à la commune de Figuig, la réception a eu lieu sans considération des rapports des tests expérimentaux et des contrôles des spécifications techniques en quantité et en qualité.

Au niveau de la commune de Mrija, la réception provisoire de deux marchés a été prononcée avec des retards de dix et quatre mois après l'achèvement de l'exécution. Il en est de même à la commune d'Ain Sfa, où la réception avait lieu avec un retard de 57 jours après sa date présumée. A la commune d'Ain Erreggada, la réception provisoire des prestations d'architecte (suivi d'exécution) a été prononcée avant celle des travaux, aussi, l'architecte n'a pas signé les attachements et les décomptes à la base du paiement.

Par ailleurs, le paiement a concerné des travaux non réalisés. A titre d'exemple, dans quatre marchés à la commune d'Al Aaroui, le montant total des travaux en question a atteint 122.123,40 DH. Dans la commune d'Iaazzanene, un montant de 25.297,44 DH a été payé sans contrepartie dans un marché. De même, à la commune de Bni Guil, dans deux bons de commandes, des montants de 18.000,00DH et 11.517,60 DH ont été indument payés. La même discordance a été relevée dans deux marchés à la commune de Sidi Ali Bel Quassem.

Au niveau de la commune d'Ain Erreggada, des discordances ont été notées entre les quantités de travaux figurant dans certains décomptes et les réalisations effectives, en plus des différences dans les spécifications techniques et des insuffisances dans la qualité des ouvrages. Quant à la commune de Chouihia, elle a acquis un camion nacelle qui ne répondait pas aux spécifications prévues par le contrat y afférent.

➢ Insuffisances dans l'exploitation des ouvrages réalisés

Au niveau de la commune de Sidi Ali Bel Quassem, un marché a été lancé en 2013 pour l'achèvement de la construction de plusieurs centres d'éducation et de formation pour un montant total de 120.000,00 DH. Toutefois, lesdits centres ne sont pas encore complétement équipés, certains d'entre eux ne sont pas raccordés aux réseaux d'eau et d'électricité et leurs équipements ont été endommagés. Jusqu'à fin 2017, les centres en question n'ont encore été exploités dans aucune activité. Dans la commune de Bni Marghnine, une étude technique a été réalisée en 2013, mais dont les résultats n'ont pas encore été exploités (jusqu'à fin 2018).

Les mêmes dysfonctionnements ont été soulevés à la commune de Bni Guil où certains projets ne sont pas exploités ou le sont dans des fins autres que

celles prévues. C'est le cas par exemple d'un véhicule équipé pour l'entretien des points d'eau, acquis avec un montant de 498.880,80 DH, mais qui est utilisé par le président de la commune comme voiture de service. Dans la même commune, une fourrière a été aménagée en 2013 pour un montant de 244.669,20 DH et un réfectoire a été construit durant les années 2016 et 2017, au sein d'une école communautaire, au prix de 187.854,00 DH, mais les deux ouvrages ne sont pas encore exploités depuis leur réalisation.

- **Non observation des procédures de mise en concurrence et d'engagement des dépenses par bons de commande**

Dans la plupart des communes contrôlées, les approvisionnements se font auprès d'un nombre limité de fournisseurs, les dossiers des bons de commande ne comportent pas les lettres de consultation, et dans certains cas, les devis contradictoires ne sont pas présentés, dans d'autres dossiers, les devis sont non datés et non enregistrés. Ces insuffisances ont été relevées dans les communes d'Aklim, Sidi Ali Bel Quassem, Bouanane, Azlaf, Tsaft, Bni Marghnine, Iksane, Mrija, Bni Tadjite, Bni guil, Figuig et Ain Sfa.

Dans la commune de Bni Marghnine, une étude technique a été réalisée en marge de la procédure d'engagement de la dépense, il a été également procédé à la régularisation de dépenses liées à des travaux antérieurement exécutés pour un montant total de 524.268,00 DH. A son tour, la commune de Mrija a émis un bon de commande en 2016 pour régulariser des travaux antérieurs d'électrification de certains douars. Quant à la commune d'Iaazzanene, elle a payé en 2017 des dépenses d'acquisition de trois triporteurs en l'absence de PV de réception et sans mise à la concurrence.

Dans les communes d'Abbou Lakhal, Bouanane, Tsaft, Azlaf et Bni Marghnine, en plus du non appel à la concurrence et du caractère fictif des consultations, les procédures d'engagement et de liquidation de dépenses n'y sont pas respectées. En effet, certains bons de commande sont émis avec des dates postérieures à la facture ou antérieures à l'engagement ou encore sans date de l'engagement.

Pour les communes de Chouihia, Isly et Ain Sfa, la réception des fournitures et des réparations est attestée avant l'engagement de la dépense. Dans les communes d'Isly et Tafersit, des quantités de carburant ont été payées avant leur réception effective. De même, la commune de Sidi Ali Bel Quassem reçoit les fournitures demandées contre des bons de livraison, avant d'émettre ultérieurement des bons de commande. Dans le même sens, la commune d'Iksane s'adresse à un seul fournisseur pour

s'approvisionner en carburants et lubrifiants et les montants dus sont arrêtés postérieurement et payés à travers un bon de commande.

La commune d'Ain Sfa a conclu deux bons de commande pour réaliser des travaux, sans appel à la concurrence et sans observer la procédure d'engagement en ce sens que l'exécution a commencé avant même la réception des offres des soumissionnaires consultés et avant le visa d'engagement. Dans deux autres bons de commande émis par la même commune, le paiement a eu lieu avant le service fait. Un autre bon de commande a été émis en novembre 2017 en régularisation d'une étude technique et de suivi des travaux réalisée avant juin 2017.

La commune de Tsaft a émis en 2014 un bon de commande pour la régularisation de dépenses d'études techniques et de suivi d'aménagement d'une route, alors que lesdits travaux avaient lieu en 2013, et le CPS avait été établi par le bureau d'étude bénéficiaire du bon de commande.

2. Gestion des recettes

➢ Retard dans l'actualisation de l'arrêté fiscal

Après l'entrée en vigueur de la loi n°47.06 relative à la fiscalité des collectivités locales, à partir du 1er janvier 2008), l'actualisation de l'arrêté fiscal dans chacun des communes de Bouarfa et Sidi Ali Bel Quassem a accusé un retard qui a empêché l'encaissement de montants importants à cause de la non application des modifications introduites sur les taux de la taxe sur les opérations de construction. Ces montants ont été évalués à 461.685,00 DH à Bouarfa et 165.20,00 DH à Sidi Ali Bel Quassem.

Quant à la commune de Mrija, les décisions successives de création des régies de recettes ne prévoient pas des dispositions liées à la taxe sur le transport public des voyageurs et le produit des points d'eau. Aussi, l'arrêté fiscal ne comporte pas des dispositions sur les taxes d'occupation du domaine public et ce quand bien même la commune a délivré 31 autorisations de construction en plus de la constatation du phénomène d'occupation du domaine public (sans autorisation) au centre de ladite commune. Ce phénomène a été constaté également dans les communes d'Iaazzanene et Ain Sfa.

➢ Carences dans l'application de la taxe sur les terrains urbains non bâtis et de la taxe sur les opérations de construction

Concernant la taxe sur les terrains urbains non bâtis**,** les communes d'Al Aaroui et Bouarfa ne procèdent pas au recensement annuel des terrains assujettis. Durant la période 2010-2017, la commune d'Al Aaroui disposait d'un potentiel fiscal qui s'élève au moins à 78.571.450,00 DH, alors que le total des recouvrements à ce titre n'a pas dépassé 13.257.286,00 DH.

Quant à la commune de Bouarfa, les montants perdus à ce titre s'élèvent à plus de 629.604,00 durant la même période. Pour la commune d'Ain Erreggada, à fin 2017, les montants non payés au titre de la taxe en question s'élèvent à 52.353,00 DH.

Au sujet de la taxe sur les opérations de construction, dans la commune d'Iaazzanene, la liquidation de la taxe se fait sur des bases estimatives en l'absence des dimensions dans les plans, ou en l'absence de plans, ou encore en excluant certains bénéficiaires du champ d'application de la taxe, d'où la perte d'un montant de 65.420,00 DH au titre de la période 2010-2017. Dans la même commune, des erreurs dans la liquidation de la taxe ont engendré des pertes évaluées à 153.960,00 DH.

Dans le même sens, la commune de Chouihia a délivré cinq autorisations sans application de la taxe y afférente pour un montant de 68.255,00 DH, il en est de même pour la commune d'Aklim qui a délivré trois autorisations sans paiement de la taxe pour un montant de 28.040,00 DH, et la commune de Sidi Ali Bel Quassem qui a émis deux autorisations sans que leurs bénéficiaires ne s'acquittent de la taxe pour un montant de 7.360,00 DH.

- **Accumulation des restes à recouvrer liés aux taxes sur le transport public des voyageurs et sur le stationnement**

Certaines communes n'ont pas procédé au recouvrement des deux taxes liées au transport public. Ce qui a entrainé une accumulation des restes à recouvrer. En fait, le total de ces restes, par rapport à chaque commune, a varié entre 3.800,00 DH enregistré au niveau de la commune "Ain sfaa", et 115.010,00 DH enregistré au niveau de la commune "Bouaarfa".

- **Non prise des mesures juridiques pour le recouvrement des produits de location des biens communaux**

Malgré l'importance des restes à recouvrer au titre de l'exploitation des locaux commerciaux et de certains services publics communaux, les communes n'entreprennent pas les mesures nécessaires à l'encontre des locataires, notamment par le recours à la justice et la résiliation des contrats. A ce titre, il a été enregistré l'accumulation des dettes dues par les exploitants, variant, selon chaque commune, entre 5.190,00 DH au niveau de la commune "Ain sfaa", et 1.364.584,00 DH au niveau de la commune "Bouaarfa".

- **Insuffisances dans le recouvrement de la taxe sur l'extraction des produits de carrières**

Dans certains cas, la commune de Sidi Ali Bel Quassem, en dépit de la disponibilité des éléments nécessaires à la liquidation de la taxe, n'a pas

pris les mesures nécessaires pour recouvrer un montant de 408.930,00 DH. Un autre montant de 411.755,00 DH, arrêté sur la base d'un rapport de contrôle, n'a pas été également recouvré.

Les communes d'Isly, Iksane et Oulad Bourima ne contrôlent pas les déclarations afin d'entreprendre, le cas échéant, les rectifications et révisions nécessaires.

Pour la commune de Bni Tadjite, elle souffre de l'exploitation arbitraire des carrières situées sur son territoire. Ladite commune dispose des données relatives à dix exploitants ayant déjà déposé leurs déclarations et payé les montant dus au titre de la taxe entre 2013 et 2017, bien qu'ils ne soient pas autorisés.

Cour régionale des comptes de la région de Béni Mellal-Khénifra

Durant l'année 2018, la CRC de la région de Béni Mellal-Khénifra a réalisé de 16 missions de contrôle de la gestion qui ont concerné un groupement (01), deux contrats de gestion déléguée (02) et treize (13) communes. Les observations les plus saillantes relevées suite à ces missions sont présentées comme suit.

A. Groupement "le grand et moyen Atlas"

Créé en 1995, le groupement a pour mission l'ouverture des pistes, la recherche des points d'eau et l'exécution des travaux d'électrification au niveau du ressort territorial des 44 communes relevant de la province d'Azilal. Les principales observations relevées dans ce cadre sont illustrées dans ce qui suit.

1. Gouvernance et financement

Il a été relevé à ce niveau ce qui suit.

- **Absence d'une étude justifiant la constitution du groupement et non évaluation de son action**

Le groupement a été créé en l'absence d'une étude justifiant sa constitution et sa capacité de mener à bien les missions qui lui seront confiées, en tenant compte des moyens immédiats et futurs. Par ailleurs, bien que le groupement soit constitué depuis plus de 23 ans, aucune évaluation de ses performances et de sa gestion n'a été réalisée.

- **Dysfonctionnements au niveau de la gestion administrative du groupement**

Le groupement ne dispose ni d'un organigramme ni de fonctionnaires propres. De même, ses biens et ses acquisitions sont utilisés dans la gestion des affaires des divisions et des services relevant de la province d'Azilal.

- **Multiplicité des tâches des fonctionnaires mis à la disposition du groupement entrave le suivi normal des travaux et des projets**

Faute de fonctionnaires propres, la gestion des projets du groupement a été confiée à 10 fonctionnaires relevant des services de la province d'Azilal, qui sont chargés, en outre, du suivi et du contrôle d'exécution des projets réalisés au niveau du ressort territorial de la province dans le cadre d'autres budgets. Ils ont ainsi été chargés, durant la période 2011-2016, de la supervision de l'exécution de 400 marchés publics totalisant 740 MDH, à raison de 40 marchés d'un montant global de 74 MDH par fonctionnaire.

- **Disproportion entre les contributions financières et la représentativité des communes**

Le calcul des contributions des communes membres repose sur l'allocation, par chacune, de 50% de l'excédent prévisionnel et 20% de l'excédent réel, ce qui fait que les contributions sont significativement différentes d'une commune à une autre. Ainsi, la disproportion entre ces contributions et la représentativité des communes au niveau du conseil délibérant du groupement a conduit à l'apparition des signes de retrait, et le non honoration des engagements financiers au titre des cotisations annuelles.

Aussi, il est à signaler, dans ce cadre, que, parmi les 44 communes membres, 10 communes, seulement, ont contribué à concurrence de 50% des recettes du groupement au cours de la période 2011-2016, tandis que les contributions de 17 communes n'ont pas dépassé 11% du total des contributions. Contre versement, ces dix communes n'ont bénéficié que de 23% de leurs contributions, sachant qu'elles sont considérées les plus pauvres de la province selon l'indice de pauvreté multidimensionnel.

2. Gestion des projets

A ce niveau, il a été relevé ce qui suit.

- **Absence d'une stratégie claire et programmation imprécise en matière de recherche des points d'eau**

La province d'Azilal dispose d'importantes ressources en eau. Toutefois, le groupement, pour atteindre l'objectif relatif à la réalisation des projets

d'approvisionnement de la population en eau potable, n'a pas élaboré, en coordination avec les autres acteurs, une stratégie claire reposant sur des données techniques et des études préalables fixant les priorités et les solutions possibles pour surmonter les problèmes relatifs à ce domaine. De ce fait, dans certains cas, cette pratique n'a pas permis l'atteinte des objectifs fixés. Ainsi, le groupement a investi environ 8,4 MDH durant la période 2009-2016 pour approvisionner la population en eau potable, cependant 16 puits, réalisés avec un coût d'environ 4,6 MDH, sont restés inexploités.

➢ Recours à des compensations irrégulières entre les quantités incluses dans les décomptes

Dans certains cas, le groupement a inclus dans les décomptes des quantités supérieures à celles figurant au niveau des attachements. Ces différences sont dues le recours à des compensations entre les prix, bien que cette pratique ne soit pas fondée juridiquement.

➢ Carences dans la qualité des travaux réalisés

Le contrôle de matérialité des projets relatifs à l'aménagement des pistes a révélé des carences entachant leur exécution, telles que la non ouverture de tranchées au niveau de plusieurs tronçons de pistes qui servent à les préserver contre les dérivations, l'inappropriation des matériaux utilisés pour l'aménagement des pistes et voies et l'existence de différences de largeur de certains tronçons de la même piste.

B. Gestion déléguée des services de propreté

La CRC a contrôlé, en 2018, deux contrats de gestion déléguée des services de nettoiement. Le premier a concerné la commune de Béni Mellal, tandis que le deuxième a concerné la commune de Khénifra.

Les principales observations relevées dans ce cadre sont comme suit.

1. Les travaux préparatoires et la procédure de conclusion du contrat de gestion déléguée

La phase de préparation et de conclusion des deux contrats de gestion déléguée a été entachée de plusieurs dysfonctionnements dont les plus importants sont les suivants :

- **En ce qui concerne la commune de Khénifra :**
  - adoption d'un chier des charge autre que celui approuvé par le conseil communal ;

- carences au niveau du système d'archivage causant, ainsi, la perte d'une importante partie des documents se rapportant à la gestion du service ;
- non mise en place de critères unifiés pour l'évaluation des offres techniques des concurrents ;
- modification des critères d'évaluation lors de la séance d'évaluation des offres, en ajoutant trois (03) nouveaux critères.

- **En ce qui concerne la commune de Béni Mellal :**
  - non évaluation du 1er contrat conclu avec le délégataire précédent ;
  - absence d'une définition précise des détails de certains prix comme le balayage mécanique, ce qui a été à l'origine de difficultés de comparaison des offres présentées ;
  - Non vérification de la sincérité des informations et des décomptes produits par les concurrents dans les offres financières, celles-ci contenaient des erreurs dont la correction n'a pas eu lieu à temps, ce qui a fait que des charges du personnel n'ont pas été pas prises en compte par le délégataire ;
  - retard dans l'établissement du cahier des charges relatif à la gestion déléguée et dans l'appel à la concurrence, engendrant un prolongement obligé des services du délégataire précédent.
  - Gouvernance et contrôle de la gestion déléguée

Le contrôle des délégataires par les deux communes était marqué par l'absence de programme préétabli des travaux de contrôle, en plus de la notification des observations relevées par les deux communes oralement aux deux sociétés sans que les pénalités qui en résultent ne soient appliquées.

Par ailleurs, les communes et délégataires ne contrôlent pas la nature des déchets provenant des établissements de santé et des cabinets médicaux. En effet, ils ne s'assurent pas que ces derniers disposent de systèmes internes de traitement des déchets médicaux opérationnels et permanents et que les déchets médicaux produits sont effectivement séparés des déchets ménagers et assimilés, avant même, qu'ils ne soient collectés et déposés à la décharge publique.

De surcroit, il a été constaté l'absence des systèmes de contrôle interne chez les deux délégataires conformément aux dispositions expresses des cahiers des charges.

D'autres insuffisances ont marqué la gouvernance et le contrôle d'exécution des contrats de gestion déléguée, dont particulièrement :

- non mise en place d'un comité de suivi et d'une cellule de contrôle d'exécution du contrat de gestion déléguée par la commune de Khénifra ;
- non régularité des réunions du comité de suivi et de contrôle de la commune de Béni Mellal, et non adoption d'un règlement interne y afférent;
- commencement de l'exécution du contrat de gestion déléguée au niveau de la commune de Béni Mellal avant son approbation ;
- retard dans la régularisation de la situation financière du délégataire sortant de la part de la commune de Béni Mellal.

2. Investissements contractuels et réalisations effectives

La société délégataire s'est engagée avec la commune de Khénifra à investir 55,50 MDH tout au long de la durée du contrat de dix (10) années. De même, la société délégataire de la part de la commune de Béni Mellal s'est engagée à investir 19,45 MDH au cours de la durée du contrat de cinq (05) années.

Outre la non tenue d'une comptabilité séparée des opérations réalisées dans le cadre des deux contrats de gestion déléguée et la non adoption en commun accord entre les co-contractants des listes détaillées des biens de retour et biens de reprise, il a été relevé les insuffisances suivantes :

- apport par la société délégataire de la part de la commune de Béni Mellal des engins anciens au lieu d'engins neufs au début de l'exécution du contrat de gestion déléguée;
- enregistrement d'un écart important dégagé de l'achat des conteneurs de collecte des ordures au bénéfice de la même société évalué à 2,9 MDH sans l'avoir déclaré à la commune de Béni Mellal ;
- non renouvellement et non mainenance des engins communaux après leur cession au délégataire en question de la part de la commune de Khénifra ;
- retard dans la mise en œuvre des engins et des équipements neufs par la commune de Khénifra et la société délégataire en question;

- faible maintenance du pont bascule et non respect de la réalisation des opérations d'étalonnage régulières par la société délégataire de la part de la commune de Khénifra.

3. Evaluation et facturation des services réalisés dans le cadre du contrat de gestion déléguée

La collecte des déchets et leur dépôt à la décharge publique constitue la grande composante de la facture mensuelle présentée à chacune des deux communes. Or, cette opération est entachée de plusieurs insuffisances qui concernent les pesées des camions à vide, pour lesquelles, des différences notables ont été relevées pour les mêmes véhicules et qui ont été à la base de liquidation des quantités facturées au titre des services rendus par les délégataires.

Aussi, les charges transportées par les bennes ont dépassé de loin les capacités admissibles par les véhicules selon les fiches techniques y afférentes et ce avec des taux de dépassement de plus de 50% chez la société délégataire de la part de la commune de Khénifra, et de plus de 55% chez la société délégataire de la part de la commune de Béni Mellal. Ceci constitue une infraction aux dispositions du code de la route et une menace à la sécurité routière vu que les équipements de sécurité des véhicules concernés seraient moins efficaces.

En Outre, d'autres insuffisances concernant la réalisation des prestations et la facturation ont été relevées, à savoir :

- paiement par la commune de Khénifra de montants supplémentaires au titre de la révision des prix des années 2010 et 2011 et 2012 ;
- manque au niveau des ressources humaines mobilisées par la commune de Khénifra pour le contrôle de l'opération de dépôt des déchets à la décharge publique ;
- non réalisation des objectifs fixés dans le contrat de gestion déléguée de la commune de Béni Mellal concernant la collecte sélective et recyclage des déchets.

C. Les communes

Les missions de contrôle réalisées au cours de l'année 2018 ont concerné les communes suivantes : Ouled M'barek, Tanougha (Province de Béni Mellal), Aguelmam-Azegza, Elborj, Ait Saadli (Province de Khénifra), Oued Zem, Hattane, Ain Quicher et Tachraft (Province de Khouribga), Ait-Oukebli, Taounza et Timoulilt (Province d'Azilal), Ahl Marbaa (Province

de Fquih Ben Saleh). A ce titre, plusieurs observations ont été relevées, dont les plus importantes sont les suivantes :

1. Gestion des projets

La gestion des projets communaux a été entachée par plusieurs carences, entrainant ainsi, un retard dans l'exécution, des difficultés dans l'exploitation, et non atteinte des objectifs escomptés. Les principaux constats afférents à cet aspect sont comme suit.

➢ Défaut de préparation et absence d'une vision claire des projets programmés

Malgré les efforts déployés par la commune d'Oued Zem, l'opération de restructuration de 20 quartiers, abritant environ 50% de l'ensemble de la population de la commune, a été réalisée en absence d'une vision globale relatée dans un document officiel, comprenant particulièrement ce qui suit :

- Un recensement précis des bidonvilles, et une étude de la situation foncière,
- Inventaire des réseaux d'équipement existants et ceux qui devraient être crées,
- Une estimation du coût global avec détermination des sources de financement, et la conclusion des conventions avec les différents intervenants concernés,
- L'élaboration d'un échéancier de réalisation des programmes, et l'encadrement des habitants des quartiers sous forme d'amicales et d'associations pour faciliter la communication avec la commune.

Ces carences ont engendré un retard dans l'exécution des travaux, puisqu'au moment où les taux de raccordement aux différents réseaux ont atteint des pourcentages avancés au niveau de 12 quartiers, 08 autres quartiers sont toujours dépourvus de l'ensemble des réseaux d'équipement et routier ou de l'un des deux.

➢ Non exploitation des projets réalisés

Certains projets réalisés ont connu une carence au niveau de leur gestion et un retard d'exploitation, c'est le cas notamment les projets de la piscine communale et de la maison de l'étudiante (Dar Taliba) situés au niveau de la commune de Hattane. En effet, bien que la réception provisoire de la piscine communale ait eu lieu le 22 avril 2013, sa remise à la commune ne l'a pas été pour indisponibilité des moyens financiers nécessaires à son exploitation. Ainsi, il a été constaté que les équipements de la piscine ont

été détériorés à cause de leur non exploitation et du manque de sécurité. En ce qui concerne le projet de la maison de l'étudiante, réalisé avec un coût global estimé à 1,8 MDH, les travaux de construction ont été achevés en 2015, mais jusqu'à octobre 2017 le projet n'a pas encore démarré.

Par ailleurs, le conseil communal d'Oued Zem a approuvé le 17 juillet 2012 des conventions visant la réalisation de trois centres sociaux (maisons du quartier), un souk pour marchands ambulants et six magasins pour un coût global d'environ 13,6 MDH, hors frais d'acquisition du terrain. Mais, jusqu'à fin janvier 2018 ces projets restent inexploités.

- **La réception d'une partie de travaux avant l'atteinte des objectifs fixés et apparition des risques menaçant la pérennité du projet**

La commune d'Oued Zem a bénéficié d'un projet pour la réalisation d'une « colline verte Oued Zem-Ain Quicher » en partenariat avec le Ministère de l'énergie et des mines (département de l'environnement), sur une longueur de 16 km, dans le but de créer de grands parcs et d'aménager des espaces pour les loisirs et jeux, sport et autres installations. Cependant, le projet s'est arrêté au niveau de la réalisation de l'infrastructure, à savoir les bâtiments et les travaux de plantation des végétaux, pour un coût total de 50 MDH sur une distance de 1,5 km, et a été ensuite remis à la commune d'Oued Zem avant que les objectifs fixés ne soient atteints.

Après la réception du projet, la commune d'Oued Zem a affecté, dans un premier temps, 32 agents communaux pour gérer le projet et l'entretenir, et dans un deuxième temps, elle a conclu un contrat renouvelable, d'un montant de 1.999.680,00 DH, pour la maintenance des espaces verts communaux y compris le projet en question.

La prise en charge par la commune seule des opérations d'entretien, de surveillance et d'horticulture de la colline, sans contribution des autres parties prenantes pèse lourdement sur son budget. La visite des lieux de ce projet a relevé plusieurs constats liés principalement à la détérioration de l'état du gazon, l'insuffisance des plantations, l'inexploitation des espaces des terrains de jeux et des endroits sanitaires. Il a été également constaté que les jardins ne sont pas protégés par des portes, ce qui facilite son accès et partant endommager les herbes et les plantations, et que le système d'irrigation goutte à goutte réalisé par l'entreprise chargée de la gestion et de la maintenance se trouve dans un état détérioré.

2. Gestion de certains services et équipements de base

a. Gestion du service de distribution d'eau potable

Les communes d'Ait-Oukebli et Taounza gèrent, directement ou avec contribution de certaines associations, le service de distribution d'eau potable. Les principales observations relevées à ce niveau sont :

➢ Augmentation des arriérés de consommation d'eau potable et inapplication par la commune de Taounza des frais d'abonnement

Les arriérés de consommation d'eau potable au niveau de la commune d'Ait-Oukebli ont augmenté entre 2013 et 2017, passant de 1.598,75 à 8.826,00 DH, sans compter les 600 adhérents qui ne paient pas leurs frais de consommation. De sa part, la commune de Taounza n'applique pas les droits d'adhésion fixés à 150 DH par adhérent.

➢ Insuffisances entachant la relation entre la commune de Taounza et les associations impliquées dans le domaine de l'approvisionnement de la population en eau potable

Le nombre d'associations agissant dans la gestion de ce service, jusqu'à 2017, a atteint 11 au niveau de la commune de Taounza, dont neuf (09) interviennent en l'absence de toute relation contractuelle avec la commune. En outre, la commune n'assure pas convenablement sa supervision de ce service. En effet, ce constat se manifeste particulièrement, d'une part, par le manque des données relatives à ces associations telles que leur nombre, leurs dates de création, leurs membres, leurs statuts juridiques, le nombre d'abonnés et leurs investissements, et d'autre part, par l'adoption de ces associations de tarifs autres que ceux prévus par l'arrêté fiscal, avec tout ce qui en résulte comme différences en termes de tarifs appliqués par chacun des intervenants.

➢ Carences au niveau de l'adduction en eau potable

La gestion du service de distribution d'eau potable au niveau de la commune d'Ait-Oukebli a connu plusieurs carences, qui consistent principalement à l'obsolescence du réseau et la pénurie d'eau surtout durant l'été, ce qui la pousse à suspendre quotidiennement l'approvisionnement de la population en eau potable pour des durées qui peuvent atteindre, dans certains cas, 51 heures toutes les 55 heures.

b. Gestion du service d'abattage

Des carences ont été enregistrés, dans cadre, au niveau de la mise en œuvre des dispositions du cahier de charges. En fait, contrairement aux dispositions de l'article 3 du cahier des charges, la commune d'Ouled M'barek a pris en charge, au lieu du locataire, les dépenses relatives à la

consommation d'eau, qui s'élèvent à 413.830,00 DH pour la période 2013-2017. Par ailleurs, le locataire n'honore pas plusieurs obligations contractuelles, telles que le manque de veille sur la propreté du service, la non utilisation des billets et la non mise à disposition de la commune d'une liste, visée par le du médecin vétérinaire, contenant le nombre de têtes abattues et les poids y afférents.

c. Gestion du service souk hebdomadaire

En ce qui concerne le souk situé dans le territoire de la commune d'Ouled M'barek, il a été relevé que le locataire recouvre certaines taxes qui ne sont pas prévues par l'arrêté fiscal. En outre, ce dernier a procédé à la sous-location de composantes du souk à autrui sans l'accord de la commune, de même qu'un ensemble de grossistes ont construit des magasins en roseaux ou en ciment ainsi que des cafés sans un accord écrit de la commune. En plus, la commune n'a pas été astreint le locataire à présenter la police d'assurance pour main d'œuvre et responsabilité civile.

3. Urbanisme et aménagement du territoire

Outre les observations constatées au niveau des communes contrôlées liées essentiellement à l'octroi des autorisations de construire et des autorisations de lotir, à la délivrance des permis d'habiter, et à la mise en œuvre des mesures nécessaires à l'encontre des contrevenants en matière d'urbanisme, il est à souligner ce qui suit.

➢ Délivrance de certificats administratifs de vente des lots de terrains dans un lotissement non autorisé

La commune de Hattane a délivré des certificats administratifs pour vendre des lots de terrains dans des lotissements non autorisés, ce qui pourrait conduire à un morcellement illégal et contribuer ainsi à la propagation de la construction non autorisée. Également, la commune procède à l'octroi de certificats administratifs pour la vente des lots de terrains dans des quartiers sous-équipés qui ne disposent pas d'un "plan après bornage", ce qui peut entraîner le chevauchement des lots.

➢ Violation d'une décision du conseil communal et d'une décision règlementaire

La commune de Hattane a autorisé le 11 Mai 2015 le raccordement aérien d'un lotissement au réseau électrique, et ce en violation de la délibération du conseil communal du 13 avril 2013 et de l'arrêté réglementaire continu du 20 mars 2014, qui prévoient l'obligation de raccordement souterrain au réseau électrique.

4. Gestion des ressources financières

Les observations constatées à ce niveau sont liées aux recettes et aux dépenses.

a. Les recettes

Les ressources propres de la plupart des communes contrôlées sont limitées, et ne leur permettent même pas de couvrir leurs dépenses de fonctionnement ordinaires. A ce niveau, Il a été relevé ce qui suit :

➢ Non profit par la commune d'Ouled M'barek de sa position pour le développement de ses ressources financières

Bien que la commune d'Ouled M'barek soit située au voisinage de la commune de Béni Mellal, et ait connu une évolution démographique importante durant les dernières années, elle ne dispose pas d'un centre délimité, ce qui la prive d'imposer et de recouvrer la taxe sur les terrains urbains non bâtis, conformément aux dispositions de l'article 2 de la loi n°47.06 relative à la fiscalité locale,

➢ Carences au niveau de la gestion de la taxe sur l'extraction des produits de carrières

La gestion de la taxe sur l'extraction des produits de carrières au niveau de certaines communes (Aguelmam-Azegza, Ahl Marbaa, Tanougha et Taounza) est entachée de plusieurs carences. En effet, la liquidation de cette taxe, effectuée d'une manière forfaitaire, se fait sans s'assurer de l'exactitude des quantités déclarées et sans obliger les exploitants de joindre à leurs déclarations un plan côté et un certificat d'un ingénieur topographe qui précisent la superficie exploitée et les quantités extraites. En outre, le rendement de cette taxe a été négativement affecté par la propagation des carrières non autorisées au niveau des communes de Taounza et Ahl Marbaa.

➢ Insuffisances au niveau de la gestion de la taxe sur les terrains urbains non bâtis

La gestion de la taxe sur les terrains urbains non bâtis au niveau des communes d'Oued Zem et de Hattane connait plusieurs carences qui portent essentiellement sur ce qui suit :

- imposition et le recouvrement de la taxe uniquement à l'occasion de le délivrance des autorisations de construire, des autorisations de lotir ou des attestations administratives, ce qui prive les deux communes de ressources financières importantes à cause de la prescription d'une partie des créances dues aux redevables de cette taxe ;

- non-imposition de certains redevables malgré l'expiration du délai d'exonération totale temporaire comme stipulé dans l'article 42 de la loi n°47.06 ;

- absence de coordination entre le service des recettes et celui de l'urbanisme, ce qui a provoqué un manquement de la maitrise de l'assiette fiscale.

b. Les Dépenses

La gestion des dépenses des communes contrôlées connait plusieurs insuffisances, dont notamment :

➢ **Non-respect de certaines procédures prévues par les textes règlementaires régissant les marchés publics**

Certaines communes n'ont pas respecté des dispositions prévues par le décret n°2.06.388 du 05 février 2007 ou le décret n°2.12.349 du 20 mars 2013 relatifs à la gestion des marchés publics ainsi que par les règlements de consultation. Il s'agit notamment de :

- non-information des soumissionnaires évincés du rejet de leurs offres en citant les causes du rejet (communes d'Ouled M'barek et d'Ait-Oukebli), et non publication de certains documents dans le portail des marchés publics (Communes d'Oued Zem, d'Aguelmam-Azegza, d'Ouled M'barek et d'Ait-Oukebli) ;

- évincement d'une société à cause, entre autre, de la non-présentation du plan de charge, au moment que le titulaire du marché ne l'a pas présenté à son tour (commune d'Ait-Oukebli) ;

- non-application des critères d'évaluation tels qu'ils sont définis par le règlement de consultation (communes de Taounza et Aguelmam-Azegza) ;

- défaut de demande d'eclaircissement au sujet des prix unitaires anormalement bas (commune de Taounza et de Hattane).

➢ **Désaffectation des crédits destinés à la réalisation de certains marchés dont la procédure de conclusion est déjà entamée au niveau de la commune de Hattane**

En l'absence d'une vision globale quant aux projets lancés par la commune de Hattane visant son développement et sa dotation en infrastructures de base, cette dernière a annulé un ensemble de marchés en vue d'honorer sa contribution issue de son engagement dans la convention relative au programme intégré de mise à niveau de la ville de Hattane fixée à 13 MDH. Dans le même sens, des crédits, destinés initialement à la réalisation desdits projets, ont été virés du budget d'investissement et affectés à la

contribution à ladite convention. Ces crédits ont été destinés à des projets dont les études préalables ont été déjà réalisées pour un montant global de 154.800,00 DH, et leur procédure de passation qui a été entamé à travers la publication de quatre (04) appels d'offres et la tenue des commissions d'ouverture des plis.

➢ Retard dans l'exécution des travaux

Les travaux de construction du pont « Ibraghen » au niveau de la commune de Taounza n'ont pas été achevés malgré le dépassement du délai contractuel fixé à un an, sachant que 90% du budget dédié aux travaux a été consommé pour la réalisation uniquement de 56% du total des travaux prévus. Ce blocage dénote les insuffisances relatives à l'étude préliminaire, surtout en ce qui concerne le choix de la solution technique la plus adéquate pour la construction du pont (usage du béton ou de plaques métalliques), sachant que cette étude a couté à la commune un montant de 199.500,00 DH.

Les travaux relatifs aux marchés n° 01/ 2013 et n° 01/2014 au niveau de la commune d'Ahl Merbaa ont connu le même retard qui est dû au non apurement de l'assiette foncière dédiée à la construction des voies. Ce retard a causé un blocage des travaux pour des durées relativement longues avoisinant les 10 mois.

➢ Non-respect de la procédure réglementaire relative à l'annulation des appels d'offres

La commune d'Oued Zem a annulé deux marchés relatifs respectivement à l'achat du matériel informatique et à l'achat, l'installation et l'exécution d'un programme informatique. Cette annulation a été expliquée par la commune par le changement radical des données économiques et techniques des prestations objet d'appels d'offres, lié à des circonstances exceptionnelles sans explication desdites circonstances, et ce contrairement aux dispositifs de l'article 45 du décret n°2.12.349. Dans le même sens, la commune n'a pas respecté la procédure d'annulation des appels d'offres, telle que prévue par l'article 46 des décrets n° 2.06.388 et n°2.12.349, en annulant huit (08) appels d'offres suite à des raisons non prévues par l'article précédent. Ces annulations sont basées sur des décisions du président de la commune en l'absence d'une décision de l'autorité compétente qui était représentée par l'autorité de tutelle, d'une part, et d'autre part, la commune n'a pas porté par écrit à la connaissance des soumissionnaires ainsi que du titulaire du marché l'annulation des appels d'offres et les raisons de cette décision.

- **Non mise en œuvre du principe de la concurrence préalable, non-respect des règles d'engagement des dépenses et l'absence de la comptabilité matière**

Les communes d'Aguelmam-Azegza, Tanougha, Ait-Oukebli, Taounza, Tachraft, El Borj et Ain Quicher, ne procèdent pas à la consultation écrite d'au moins trois concurrents avant l'émission des bons de commande et entament l'exécution de certaines dépenses avant de déclencher la procédure d'engagement. Par ailleurs, les communes d'Ait-Oukebli, Taounza, Tachraft et El Borj ne tiennent pas une comptabilité matière retraçant la quantité et la qualité des fournitures reçues, et ne disposent pas des justificatifs d'utilisation de certaines consommables, surtout en ce qui concerne les dépenses relatives au carburant et aux matières de construction.

- **Fractionnement des dépenses publiques à travers l'émission de bons de commande**

La commune de Taounza a émis durant l'année 2015 trois (03) bons de commande d'un montant global de 210.000,00 DH pour l'achat de matières sélectionnées en vue de poursuivre l'ouverture des pistes rurales, et ce contrairement aux dispositions de l'article 88 du décret n°2.12.349 précité qui fixe le total des prestations par bons de commande de même nature et durant la même année à un seuil de 200.000,00 dirhams.

Cour régionale des comptes de la région de Souss-Massa

La Cour régionale des comptes de la région de Souss-Massa a réalisé dix-sept (17) missions de contrôle de la gestion au titre de l'année 2018. Ce contrôle a porté sur la gestion déléguée des services de propreté de la Commune d'Inezgane à une société privée, les services de nettoiement, de collecte et de transport des déchets par la commune d'Agadir, le service de distribution de l'eau potable à la commune de « Oued safa», le contrôle de l'emploi des fonds publics octroyés à l'association sportive « Amal massa », en plus de treize (13) communes. Les observations relevées, les plus saillantes, peuvent être résumées comme suit.

A. Gestion déléguée des services de propreté de la commune d'Inezgane

Suite à l'appel d'offres n°25/2011/ST/BM, La commune d'Inezgane a confié la gestion des services de propreté à la société « CASA TECHNIQUE (SARL) », par un Contrat conclu pour une durée de

sept (7) ans, et ce pour un montant de 17,99 millions DH annuellement. Approuvé en date du 6 juin 2012, le Contrat est entré en vigueur depuis juillet 2012. Il comprend la collecte et l'évacuation des déchets ménagers et assimilés (DMA), le nettoiement des voies et places publiques, ainsi que l'évacuation des produits de nettoiement. Le contrôle de cette gestion déléguée a permis de soulever plusieurs observations dont nous citons ci-après les principales :

- **Non-respect du programme d'investissement en matière de renouvellement de quatre bennes tasseuses**

Conformément à l'article 33 de la Convention et l'article 41 du cahier des charges, le Délégataire est tenu de renouveler 4 bennes tasseuses reprises au Délégant à l'entrée en vigueur du Contrat. Le Délégataire a effectivement acquis deux bennes tasseuses en 2014 et deux autres en 2015. Or, il s'est avéré, selon les états journaliers de la décharge publique et les rapports journaliers d'activité de la période entre juillet 2016 et fin 2017, que les quatre nouvelles bennes tasseuses n'ont jamais été utilisées et que les quatre (04) bennes reprises à la commune au début du contrat sont toujours opérationnelles.

- **Défaillance dans l'entretien et la maintenance des véhicules d'exploitation**

La visite sur place du parc d'exploitation a montré que 16% des véhicules d'exploitation (4 bennes) ne sont pas fonctionnels, et que 72% présentent des anomalies relatives au dispositif d'éclairage et de signalisation. Ces dernières mettent en péril la vie des conducteurs et des agents de collecte sans oublier le risque d'éblouir les autres usagers, vu que la majorité des véhicules débutent leur tournée tôt le matin (à partir de 5H30) et spécifiquement sur la route menant à la décharge située au territoire de la commune « Drarga » et dont l'accès est relativement délicat. S'agissant des compteurs kilométriques, il a été constaté qu'ils ne sont pas fonctionnels pour huit (8) véhicules, ce qui ne permet pas aux contrôleurs de la commune de s'assurer de l'activité de ces engins.

Cette situation prouve la défaillance de l'entretien et de la maintenance, ce qui est en contradiction avec les dispositions de l'article 45 du cahier de charges qui impose au Délégataire de maintenir les véhicules en bon état de fonctionnement et d'assurer à cet effet toutes les opérations d'entretien, de réparation et de remise en état nécessaires.

- **Absence d'un programme régulier de balayage manuel**

Le cahier des charges a fixé dans son annexe 3 le nombre de jours de balayage manuel selon une fréquence d'un, trois ou sept jours par semaine selon les zones de nettoiement. Cependant, l'analyse des programmes et fréquences de nettoiement hebdomadaire de certaines zones de nettoiement

dont la fréquence est inférieure à sept (7) jours, a montré que certaines rues ne font l'objet d'aucun programme de nettoiement puisqu'elles sont laissées à la libre décision des chefs de zone. Cette situation ne permet pas le suivi de la réalisation des prestations et l'appréciation de la qualité de nettoiement dans ces emplacements par les services chargés du contrôle, au niveau du Délégataire et du Délégant.

➢ Défaut de création du comité de suivi et de désignation des personnes chargées de la structure de contrôle

Il a été constaté que jusqu'au juillet 2018, soit 6 ans après l'entrée en vigueur du Contrat et le début d'exploitation en juillet 2012, le comité de suivi n'a pas encore vu le jour et les trois (3) fonctionnaires assurant les tâches de contrôle et de suivi dans le cadre de la structure de contrôle et de régulation, ne sont pas désignés par décision formalisée.

Il convient à ce titre de rappeler que les modalités de fonctionnement desdites structures doivent être fixées dans des règlements intérieurs propres à chaque structure, et ce conformément à l'article 18 de la loi n°54.05 relative à la gestion déléguée des services publics.

➢ Contrôle limité du Délégant ne permettant pas de s'assurer de la qualité des prestations fournies

L'appréciation du volet du contrôle exercé par le Délégant a permis de relever les observations suivantes :

- Bien que les contrôleurs effectuent des visites de terrain pour s'assurer de la qualité des prestations du Délégataire, leurs observations ne sont pas consignées dans des rapports ou des procès-verbaux ;

- Contrairement aux dispositions de l'article 29 de la Convention, le Délégant ne procède pas à la notification par écrit des infractions constatées. Les contrôleurs communiquent leurs observations verbalement ou par téléphone au Délégataire, ce qui ne permet pas au Délégant d'appliquer les mesures coercitives après l'expiration du délai accordé (24 heures maximum) au Délégataire pour remédier aux insuffisances signalées et améliorer ainsi la qualité de ses prestations.

- Les contrôleurs n'assurent pas un suivi rigoureux du nombre de matériels apportés, de son état ou de son bilan d'activité ;

- Le contrôle sur pièces est limité à l'examen du registre des réclamations. Les journaux d'activité et les carnets de bord et d'entretien ne font l'objet d'aucun examen par le service de contrôle, ce qui rend leur production dépourvue de tout intérêt ;

- Le contrôle se fait le jour. Ainsi, les prestations exécutées très tôt le matin et celles effectuées pendant la nuit ne sont pas suivies et contrôlées.

➢ Dépôt de gravats sur des terrains nus

Suite à une tournée de contrôle, il a été constaté le dépôt de quantités importantes de gravats issus des résidus des travaux de terrassement, de démolition et de construction, sur des terrains vagues à la zone sud derrière le nouveau marché des fruits et légumes, ainsi que sur les rives de l'Oued Souss. Ceci encourage les citoyens à évacuer leurs déchets ménagers dans ces lieux et conduit à la régénération des dépôts sauvages et de points noirs

Dans ce sens, il a été remarqué que le Délégant, en la personne du président du conseil communal, n'a pris aucune mesure coercitive dans le cadre des attributions de police administrative, prévues par l'article 50 de la loi n°78.00 portant charte communale et l'article 100 de la loi organique n°113.14 relative aux communes.

➢ Mélange par des déchets médicaux dangereux avec les déchets ménagers

L'article 5 de la convention de la gestion déléguée exclut des prestations contractuelles la collecte des déchets médicaux et pharmaceutiques provenant des hôpitaux ou des cliniques, ainsi que les déchets dangereux. Cependant, il a été constaté, lors de la tournée de contrôle, que certains établissements de santé, publics et privés, rejettent les déchets médicaux, directement et sans aucun tri, dans les conteneurs (bacs) réservés aux déchets ménagers.

Il importe de souligner que, contrairement aux dispositions de l'article 38 de la loi n°28.00 relative à la gestion des déchets et à leur élimination, la commune n'a pas exigé aux établissements de soin un rapport d'analyse pour les déchets générés, établi par un laboratoire agréé, pour s'assurer que lesdits déchets peuvent être assimilés aux déchets ménagers à condition qu'ils soient triés au préalable et ne soient pas contaminés par des déchets dangereux.

A cet égard, aucune action n'a été entreprise par le président du conseil communal à l'encontre des établissements transgressant les règlements en la matière, dans le cadre de l'exercice de ses attributions édictées par les dispositions de l'article 50 la loi n°78.00 portant charte communale et l'article 100 de la loi organique n°113.14 relative aux communes, notamment les mesures relatives à la prévention ou la lutte contre les maladies endémiques ou dangereuses

B. Services de nettoiement, de collecte et de transport des déchets par la commune d'Agadir

Les principales observations relevées dans ce chapitre se présentent comme suit :

➢ Non couverture de certains quartiers par le programme de la commune relatif au balayage

Sur la base des états d'affectation et de suivi des ouvriers fournis par la commune, il a été constaté que la prestation du balayage n'est pas fournie dans certains quartiers de la commune d'Agadir. Il s'agit notamment des quartiers : Iligh, Tilila, Hay Mohammadi, Assaka et Founty. La commune se contente de mettre en œuvre des campagnes de balayage isolées dans ces quartiers, mais ces campagnes non régulières, restent insuffisantes.

En plus, et même dans les zones où un balayage journalier est prévu, la prestation n'est pas assurée exhaustivement dans certains secteurs. En effet, au vu du nombre des balayeurs affectés à chaque secteur et du nombre d'heures travaillées par jour, en plus de l'étendue du secteur qui comprend plusieurs quartiers avec plusieurs boulevards et rues, il s'avère impossible de couvrir les secteurs balayés en exhaustivité pendant une journée de travail. Tout cela ne permet pas d'atteindre les niveaux requis de propreté.

➢ Faiblesse du taux de conteneurisation des quartiers de la commune

L'appréciation de la dotation des secteurs de collecte en conteneurs a permis de déceler une carence générale en matière de conteneurisation, hormis cinq (5) secteurs sur les 42 actuellement desservis où la collecte est opérée suffisamment en bacs ou en conteneurs métalliques.

La synthèse des données collectées à l'issue du recensement des conteneurs sur les circuits de collecte fait ressortir les constats suivants :

- 11 secteurs, soit 26% du nombre total des secteurs, ne disposent pas de conteneurs, en l'absence de ces conteneurs, la collecte des déchets se fait manuellement par les agents de collecte ;
- 10 secteurs, soit 24% du nombre total des secteurs, sont faiblement dotés de bacs à poubelles (moins de 34 bacs par secteur), vu que les déchets évacués chaque jour de ces secteurs et leur nombre de population ;
- 14 secteurs, soit 33% du nombre total des secteurs, sont moyennement dotés de bacs à poubelles (de 81 à 196 bacs par secteur) ;

- 3 secteurs, soit 7% du nombre total des secteurs, sont bien équipés de conteneurs, la collecte dans ces secteurs est entièrement effectuée en bacs ;

- 4 secteurs, soit 9% du nombre total des secteurs, sont équipés par des conteneurs métalliques, et où la collecte est faite à l'aide de deux bennes "Ampliroll" et deux "Multibennes".

Et en dépit des investissements quasi-annuels en conteneurs, la croissance du taux de conteneurisation reste tributaire de l'action de la commune face aux causes sous-jacentes dont les plus manifestes se résument ainsi :

- Défaut de lavage régulier des conteneurs, les rendant source de pollution et de nuisance ;

- Faible durée de vie des bacs qui dépasse rarement deux ans ;

- Absence de plan de conteneurisation.

En outre, la faiblesse du taux d'équipement en conteneurs à poubelles entraine des difficultés au niveau du travail des agents de collecte, et par suite, la réduction du rendement des tournées de collecte, et la transformation des points de dépôts en source de nuisance hygiénique.

➢ Non application des sanctions relatives aux infractions en matière de gestion des déchets ménagers et assimilés

Il a été constaté l'absence de l'application des sanctions concernant les infractions commises en matière de gestion des déchets ménagers prévues à partir de l'article 70 de la loi 28-00, ainsi que l'absence de la constatation de ces infractions par les agents commissionnés à cet effet. Cette situation n'est pas conforme aux articles 62 et 68 de la loi 28-00, et ce malgré l'existence de 36 agents assermentés au sein de la commune dont 7 font partie de la division de l'environnement et la qualité de vie.

Cette absence de mise en œuvre du système répressif des infractions commises en matière de la gestion communale des DMA entraîne des impacts négatifs sur la santé publique et sur l'environnement. Il s'agit de l'augmentation du degré de salissure suite à la non responsabilisation des contrevenants et donc d'un manque d'efficacité en matière de restriction des comportements inciviques de certains citoyens. Le coût de l'évacuation des déchets verts et des déchets de démolition déposés anarchiquement sans aucune sanction à l'encontre des contrevenants, est estimé annuellement à environ 5 Millions de Dirhams, supporté par le budget de la commune (environs 20.000T de déchets évacués annuellement).

➢ Existence des points noirs des déchets agricoles et inertes

Il a été constaté l'existence de points noirs de déchets composés majoritairement de déchets inertes et agricoles et qui sont dispersés dans différents endroits de la commune d'Agadir. Malgré l'existence d'une équipe mobile au sein du service de « propreté », chargé de l'éradication des points noirs (11 agents et 2 contrôleurs), ces derniers persistent et leurs déchets ne sont collectés par la commune qu'occasionnellement à travers des campagnes d'éradication ponctuelles, en l'absence de programme à moyen et long terme visant l'élimination définitive de ces points noirs.

La plupart de ces points noirs résultent de plusieurs causes à savoir :

- Certains producteurs de déchets agricoles et inertes préfèrent s'en débarrasser dans des dépôts sauvages au lieu de les transporter vers la décharge de gravats, soit à leur charge soit par l'intermédiaire de la commune moyennant une redevance ;
- Manque de communication pour informer le citoyen sur la décharge de gravats et de déchets verts ainsi que la procédure à suivre pour y transporter les déchets ;
- Faible nombre de compagnes de sensibilisation des citoyens pour agir sur leur comportement ;
- Défaut d'application du système répressif contre les contrevenants.

Ainsi, la persistance des points noirs produit des effets néfastes sur l'environnement et transforme les terrains nus de la ville en une sorte de dépotoirs de déchets de démolition et de déchets verts et éventuellement des déchets ménagers.

➢ Non contrôle des déchets médicaux et pharmaceutiques assimilés aux déchets ménagers

Contrairement aux dispositions de l'article 38 de la loi 28.00, la commune n'a pas respecté la procédure prévue pour le contrôle des déchets médicaux assimilés aux déchets ménagers. Il s'agit :

- faire subir les déchets à un tri préalable et s'assurer qu'ils ne sont pas contaminés par les déchets dangereux ;
- exiger des fournisseurs des déchets des rapports d'analyse établis par un laboratoire agréé attestant que les déchets en question peuvent être assimilés aux déchets ménagers.

Dans ce cadre, la commune ne déploie aucun moyen de contrôle desdits déchets et se contente du tri éventuellement effectué à l'initiative des structures médicales elles-mêmes. Cette situation dangereuse risque de mettre en péril la santé des agents chargés de leur élimination, ainsi que celle de la population puisqu'ils les exposent à des risques d'infections diverses conduisant à des maladies graves et d'intoxication ou de blessures, sans oublier que ces déchets ont un effet désastreux sur l'environnement par pollution du sol, de l'eau et de l'air.

C. Contrôle de l'emploi des fonds publics octroyés à une association sportive

L'association sportive "Amal Massa" a été créée en 1983, elle est affiliée à la ligue régionale de football de Souss-Massa, et à la fédération royale marocaine de football. Cependant elle ne dispose pas de l'agrément du ministère de la jeunesse et des sports prévu par l'article 11 de la loi 30.09 relative à l'éducation physique et au sport.

Les recettes de l'association durant les cinq dernières saisons sportives (2013/2014 à 2017/2018) s'élèvent à 850.703,20 dhs, dont 61,7% de subventions annuelles de la commune de massa, en sus des subventions et dons qui lui sont octroyés par le conseil provincial de Chtouka Ait Baha et du conseil régional Souss-Massa, et du compte de l'INDH.

➢ Non production des comptes annuels

Suivant les dispositions statutaires, l'Assemblée Générale de l'association est tenue de nommer annuellement un expert-comptable sur proposition du comité directeur, pour procéder à l'audit et à la certification annuelle de ses comptes, selon les modalités prévues dans les articles 17, 27, 34, et 37 de ses statuts, et à la circulaire n°07/2003 du premier ministre. Toutefois l'association ne procède pas à l'établissement et à la certification de ses comptes, et se limite au dépôt des rapports moraux et financiers auprès de la commune émettrice de la subvention. Ces rapports ne comportent pas les informations exigées par l'arrêté du ministre de l'économie et des finances du 31/01/1959 fixant les conditions d'organisation financière et comptable des associations.

En outre, et contrairement aux dispositions de la circulaire du chef de gouvernement n°02/2014, du 05 mars 2014 relatif au contrôle de l'emploi des fonds publics, l'association ne produit pas ses comptes annuels de gestion relatifs à l'emploi des fonds publics à la cour régionale des comptes, en application des dispositions de l'article 155 du code des juridictions financières.

➢ Absence d'un système comptable de l'association

Contrairement aux dispositions de l'article 37 de son statut, l'association ne tient pas une comptabilité qui permet de dégager le résultat de sa gestion. D'où l'impossibilité de certifier ces comptes et auditer ses finances par le commissaire aux comptes. Sachant que l'obligation de la tenue des comptes et l'adoption d'un régime comptable sont stipulées par :

- les articles 32 et 32 Ter du dahir n°1.58.376 du 15 novembre 1958 ;
- l'arrêté du 31 janvier 1959 fixant les conditions d'organisation financière et comptable des associations subventionnées périodiquement par une collectivité publique ;
- la circulaire n°7/2003 du premier ministre relative au partenariat entre l'Etat et les associations ;
- le plan comptable des clubs de football organisés en associations sportives, adopté par le conseil national de comptabilité le 11/07/2017.

➢ Insuffisance dans la justification de certaines dépenses de l'association

L'article 4 de l'arrêté du 31/01/1959 dispose que toutes les opérations de dépenses et de recettes doivent être appuyées de pièces justificatives. Toutefois il a été constaté l'absence de pièces justificatives régulièrement établies pour les frais de déplacement des membres du comité et des joueurs, des dépenses de sécurité et autres dépenses exceptionnelles, pour un montant global de 215.701,00 DH. Par ailleurs la revue des factures établies par la station-service « S » a permis de relever que l'association lui est redevable d'un montant global de 92.250,00 DH ne correspondant à aucune contrepartie en biens, services ou travaux.

En plus, les pièces justificatives fournies par l'association ne remplissent pas les conditions énoncées dans l'article 49 du code de commerce et l'article « 145-III » du code général des impôts.

D. Gestion des projets communaux

Le contrôle de ce volet a permis d'identifier plusieurs remarques, dont les plus importantes sont citées comme suit.

➢ Retard dans la réalisation du complexe culturel à la commune El Guerdane

Le projet du complexe culturel fait partie des projets objets de la convention de mise à niveau urbaine de la commune El Guerdane, signée en 2008, entre la commune en question, le ministère de l'intérieur, le

ministère de l'habitat et de l'urbanisme, le conseil provincial de Taroudannt et le Fonds communal de développement. Cette convention prévoit que le conseil provincial finance et exécute la première tranche (Gros œuvre), et que la commune finance et exécute la deuxième tranche (Travaux de finition).

La première tranche a été réalisée par le conseil provincial dans le cadre du marché N°29/BP/2011 d'un montant de 3.475.668,00 DHS, et les travaux ont été réceptionnés en 2013. En revanche, la commune n'a pas encore réalisé la deuxième tranche, à cause de problèmes administratifs avec l'architecte chargée du suivi des travaux, laissant ainsi les travaux déjà réalisés exposés au risque de détérioration, depuis plus de 4 ans.

- **Grand retard dans l'exécution du projet de l'assainissement liquide**

La convention entre la commune d'El Guerdane et l'office nationale de l'électricité et de l'eau potable –Branche de l'eau- stipule que la réalisation du projet va s'étaler de novembre 2014 à octobre 2016. Or, et jusqu'à fin 2017, seuls 80% du premier lot concernant le réseau d'assainissement ont été réalisés. Les travaux des trois autres lots n'ont pas été entamés, surtout ceux de la station d'épuration des eaux usées.

- **Retards dans l'exécution des projets programmés dans le cadre de la mise à niveau urbaine de la commune Foum El Hisn**

Il a été constaté que les projets pris en charge par l'Agence pour la promotion et le Développement des Provinces du Sud au niveau de la commune Foum El Hisn ont enregistré des retards importants. En effet, parmi 29 projets prévus dans la commune, uniquement douze (12) ont été réalisés, soit un taux d'exécution de 41% par rapport au nombre total des projets prévus et de 36% par rapport à leur montant global. En outre,11 projets sont restés inachevés ce qui représente 37% des projets prévus, et 6 autres non encore entamés soit 27% de l'ensemble des projets.

Et il a été révélé à travers le contrôle que le blocage des projets de développent envisagés est principalement dû aux insuffisances relevées au niveau des études réalisées mais aussi aux faibles efforts de suivi et d'accompagnement réservés à ces chantiers.

- **Acceptation d'offres de prix excessives sans justification légale**

Suite à l'examen du dossier concernant le marché n° 04/BC/2016 relatif aux travaux de la 2ème tranche de l'extension du réseau électrique aux quartiers sous équipés de la commune Lqliaa, d'un montant de 883.020,00 DH, et notamment le PV de la sous-commission désignée pour l'examen

des réponses du concurrent au sujet des offres jugées anormalement basses et d'autres jugées excessives. Il a été constaté que la sous-commission a accepté des offres excessives sous prétexte qu'elles compensent les offres anormalement basses présentées par le même concurrent. Ce qui est contraire aux dispositions de l'article 41 du décret 2.12.349 relatif aux marchés publics.

- **Sous-traitance sans autorisation du maître d'ouvrage et sans respect du seuil de 50% du montant du marché**

Le marché N° 03/2014 a été conclu pour l'électrification d'un puits au douar « Tirguitine » à la commune Azaghar'Nirs, pour un montant de 258.787,20 DHS, exécuté par la société « O ». Or, il a été constaté, à travers les PV de suivi des travaux par les services de l'ONEE, que ces travaux ont été exécutés par une société autre que celle titulaire du marché. Cette sous-traitance a porté sur toutes les composantes du marché, et a été mise en œuvre sans l'autorisation du maître d'ouvrage, transgressant ainsi l'article 158 du décret n° 2.12.349 relatif aux marchés publics, selon lequel « la sous-traitance ne peut ni dépasser cinquante pour cent (50%) du montant du marché, ni porter sur le lot ou le corps d'état principal du marché ». Aussi, l'article 11 du cahier des spécifications spéciales du marché en question stipule que « si le titulaire désire confier l'exécution d'une partie de son marché à un tiers, il doit avoir l'accord préalable du maître d'ouvrage, après lui avoir notifier la nature des prestations qu'il envisage de sous-traiter, ainsi que l'identité, la raison ou la dénomination sociale et l'adresse des sous-traitants et une copie certifiée conforme du contrat précité »

- **Non convocation des membres de la commission d'appel d'offres dans le délai réglementaire**

Le président de la commune « Sidi Boushab » a convoqué, en date du 7 novembre 2014, les membres de la commission d'appel d'offres du marché n° 04/2014 relatif à l'installation du réseau d'eau potable au douar « Ait Moussa Oulahssen », d'un montant de 232.884,00 DH, soit deux (2) jours après la séance d'ouverture des plis tenue le 5 novembre 2014.

S'agissant du marché n° 01/2016 relatif à l'installation du réseau d'eau potable au douar « El Fid », d'un montant de 207.652,80 DH, les membres de la commission d'appel d'offres ont été convoqués le jour même de la tenue de la séance d'ouverture des plis à savoir le 25 février 2016, et ce contrairement au quatrième paragraphe de l'article 35 du décret n° 2.12.349 du 20 mars 2013 relatif aux marchés publics. Ce dernier impose au maître d'ouvrage de déposer la convocation et le dossier d'appel d'offres dans les services des membres concernés de la commission d'appel d'offres

sept (7) jours au moins avant la date fixée pour la séance d'ouverture des plis.

- **Non prise de mesures nécessaires pour achever le projet de revêtement de la route reliant deux douars**

La commune a procédé à la passation du marché n° 01/2014/ILDH avec la société « S. SARL », pour l'aménagement de la route reliant « Douar Adousska » au « Douar Tikntine », et ce en vertu de la convention de partenariat conclue entre la commune, la commission provinciale du développement humain de Chtouka Ait Baha, la direction provinciale de l'équipement du transport de Chtouka Inezgane et l'association Tikntine pour le développement, la culture et la coopération.

Or, il a été remarqué que la commune a recouru à la résiliation du marché précité, par décision du président de la commune en date du 27/07/2016, suite à la constatation d'arrêt des travaux, objet du PV de chantier établi le 25 Août 2015 et la non application par l'entrepreneur des recommandations qui lui ont été adressées. Il a été aussi constaté, que la commune n'a pris, jusqu'à la date d'achèvement de la mission du contrôle (décembre 2017), aucune mesure pour finaliser le projet en question, conformément aux dispositions de l'article 30 du Cahier des Prescriptions Spéciales et l'article 70 du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de travaux.

E. Gestion de l'urbanisme à la commune Oued Essafa

Les principales observations relevées à ce titre se présentent comme suit :

- **Non-conformité des plans de restructuration des douars à la situation réelle sur le terrain**

Selon les données fournies par la commune, un ensemble de douars disposent de plans de restructuration. L'examen d'un échantillon de ces plans et la visite de certains points en vue de consulter leur état de lieu (douar Jdid Addouz, et douar Ait Ouagmar-secteur Ouchen) a permis de soulever les observations suivantes :

- Existence de plusieurs constructions non autorisées qui occupent la voie communale VC05 prévue par le plan de restructuration du douar Jdid Addouz, la place sise devant la mosquée à côté de la voie communale VC02 et quelques parcelles dans une zone à lotir. Le même constat a été relevé sur la voie communale VC02 établie sur le plan de restructuration du douar Ait Ouagmar-secteur Ouchen et le passage CP36 ;

- La version actualisée du plan de restructuration du secteur Lahmer sis au douar Ait Ouagmar -approuvée par l'agence urbaine d'Agadir le 30 mars 2015, a maintenu certains chemins piétons « CP » malgré leur occupation par de nouvelles constructions non autorisées. Il s'agit des CP11 et CP12 ;

- La version actualisée du plan de restructuration du secteur Ouchen au douar Ait Ouagmar approuvée à la même date a soulevé le même constat. En effet, elle a maintenu certains passages « CP » et voies communales « VC » en négligeant aussi bien les nouvelles constructions non autorisées que les anciennes. Il s'agit des voies VC01, VC02 et VC03 et des passages CP07, CP08, CP09 et CP23.

Ainsi, les plans de restructuration précités, soit dans leurs premières versions ou les celles actualisées, nécessitent donc, une actualisation pour prendre en compte les changements intervenus sur le terrain, et qui sont dus à différents motifs en l'occurrence, l'absence de contrôle et le non application des mesures coercitives prescrites par le législateur.

➢ Non institution du guichet unique des autorisations d'urbanisme

La commune Oued Essafa a été inscrite sur la liste des communes dont la population dépasse 50.000 habitants (56.547 habitants) en vertu de l'arrêté conjoint du ministre de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire et du ministre de l'intérieur n°2164.16 portant création de guichet unique des autorisations d'urbanisme (Annexe 1). Cependant, il a été constaté que ledit guichet n'a pas encore été créé, nonobstant son importance en tant qu'interlocuteur unique des pétitionnaires pour mettre à leur disposition les renseignements utiles relatifs aux demandes des autorisations.

➢ Carence dans le dépôt des plaintes relatives aux infractions de l'urbanisme auprès du parquet compétent

L'article 66 de la loi n°12.90 relatif à l'urbanisme (avant sa modification par la loi n° 66.12 relative au contrôle et à la répression des infractions en matière d'urbanisme et de construction) stipule que "Lorsque les faits constatés sont constitutifs (…), de l'interdiction de construire sans permis exprès ou tacite édictée par les articles 40 et 42 (…), le président du conseil communal dépose plainte entre les mains du Procureur du Roi compétent aux fins d'engager les poursuites à l'encontre des contrevenants". Toutefois, la vérification aussi bien d'un échantillon des dossiers des procès-verbaux des infractions établis par l'autorité locale en 2011 et 2013, que des données et registres produits par la commune, fait constater un retard ou un défaut de dépôt desdites plaintes. A titre d'exemple, aucune plainte n'a été déposée pour poursuivre deux personnes malgré le constat

des infractions par procès-verbaux à leur encontre. De même qu'il a été enregistré un retard dans le dépôt des plaintes concernant d'autres personnes.

Cour régionale des comptes de la région Draa-Tafilalet

Durant l'année 2018, la Cour régionale des comptes de la région de Draâ-Tafilalet a réalisé 36 missions de contrôle de la gestion et de l'emploi des fonds publics. Ces missions de contrôle ont concerné 33 communes, un groupement de communes, une association, le centre hospitalier régional Moulay Ali Chérif à Errachidia, qui a été contrôlé dans le cadre du partenariat avec la Cour des comptes (troisième chambre), en plus de la collecte des données relatives à l'étude thématique portant sur les marchés de gros, menée en partenariat avec les Cours régionales des comptes. Concernant les collectivités territoriales et leurs groupements contrôlés, leurs recettes et dépenses globales (budget de fonctionnement, budget d'investissement, comptes spéciaux, budgets annexes) ont atteint respectivement 601,31 MDH et 327,14 MDH.

Il ressort des observations mises au point par les opérations de contrôle que ces communes connaissent des dysfonctionnements au niveau de leur gouvernance et management global, notamment en ce qui concerne la gestion de l'administration communale, des ressources humaines, du patrimoine et des services communaux, de l'urbanisme et de la construction. Il en est déduit également, l'importance que devraient porter lesdites communes à l'amélioration de leur performance, en termes de mobilisation de leurs ressources financières et de rationalisation de leurs dépenses, de façon plus efficace et efficiente. Globalement, les observations les plus saillantes et les plus fréquemment relevées peuvent être présentées comme suit.

A. Gouvernance et affaires générales de la commune

1. Administration communale

- **Octroi de délégations irrégulières**

Les présidents des conseils communaux ont donné des délégations dans le domaine de la gestion administrative à certains de leurs vice-présidents, alors que ce domaine est réservé au président du conseil et les responsables parmi les fonctionnaires (le directeur général ou le directeur, et les chefs de divisions et services de l'administration). Il a été relevé également que

les fonctions relatives à la légalisation des signatures et à la certification de la conformité des copies aux documents originaux, ont été déléguées à des fonctionnaires ne remplissant pas la condition de nomination dans le poste du directeur général ou directeur, ou encore des chefs de divisions et de services à l'administration de la commune, pour exercer ces fonctions. Ce qui est contraire aux dispositions des articles 51 et 55 de la loi n°78.00 portant charte communale, et les articles 102 et 104 de la loi organique n°14.113 relatives aux communes.

En outre, les communes ne publient pas les arrêtés de délégation au bulletin officiel des collectivités territoriales, et ne les affichent pas à leurs sièges administratifs ainsi que dans leurs bureaux annexes. Cela déroge aux dispositions prévues par l'article 277 de la loi organique n°14.113 précitée, et par la circulaire du ministre de l'intérieur n°D5229 du 16 juillet 2009, adressée aux walis des régions, gouverneurs de préfectures et provinces et gouverneurs d'arrondissements, sur les mesures relatives à la délégation des fonctions du président du conseil communal à ses vice-présidents.

➢ Certification illégale des actes translatifs de la propriété immobilière

Les services de certaines communes ont certifié des actes du droit coutumier portant sur le transfert de la propriété des biens immeubles et des droits réels, non dressés par les avocats ; et ce en méconnaissance des dispositions de l'article 4 de la loi n°39.08 portant code des droits réels. Cela déroge de surplus aux instructions incluses dans la circulaire du ministre de l'intérieur n°1955 du 05/04/2012, qui a incité à s'abstenir de certifier les actes de vente des biens immobiliers parce que ces opérations pourraient constituer un moyen de lotissement et de morcèlement irréguliers.

2. Gestion des ressources humaines

➢ Mise de fonctionnaires communaux à la disposition d'autres administrations sans tenir compte des intérêts de la commune

Alors que les services de certaines communes souffrent d'un déficit en ressources humaines, tant en nombre qu'en qualification, des fonctionnaires communaux, dont certains sont classés dans les échelles supérieures, sont mis à la disposition des services extérieurs relevant des administrations centrales. Et ce, sans tenir compte des intérêts des communes qui sont tenues en premier lieu de vaquer convenablement à leurs missions pour lesquelles elles ont été créées. Il est observé, de surcroît, l'absence de rapports établis à la fin de chaque année par les administrations publiques réceptrices, sur l'activité du fonctionnaire mis à leur disposition, qui comprend une évaluation globale de son rendement,

ce qui enfreint les dispositions de l'article 7 du décret n°2.13.422 du 28 30 janvier 2014 fixant les modalités d'application de l'article 46 ter du Dahir n°1.58.008 portant statut général de la fonction publique, relatif à la mise à disposition.

➢ Souscription d'un contrat d'assurance contre les accidents du travail pour des fonctionnaires titulaires

Certaines communes ont souscrit des contrats d'assurance contre les accidents du travail pour la main d'œuvre recrutée. Or, il a été constaté que les listes nominatives des personnes déclarées à l'agent des assurances englobent des fonctionnaires titularisés dans les cadres de l'administration communale. Sauf que ceux-ci ne sont pas couverts par la législation relative aux accidents du travail (la loi n°18.12 relative à la réparation des accidents du travail), étant donné qu'ils sont soumis aux dispositions de l'article 45 du Dahir n°1.58.008 portant statut général de la fonction publique, en ce qui concerne les accidents survenus dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice des fonctions, de même qu'ils sont couverts par la loi n°011.71 instituant un régime de pensions civiles. De ce fait, les communes concernées ont réglé annuellement des charges indues parce que non conformes aux lois et règlements en vigueur.

3. Gestion du patrimoine et services communaux

➢ Affectation irrégulière de bâtiments communaux

Nombre de communes ont affecté des biens immobiliers leur appartenant au profit des administrations publiques et autres établissements (ministère de la santé, ministère de l'éduction, Barid Al Maghrib, l'Entraide nationale, …) ; de même qu'elles ont mis des logements et des ouvrages à la disposition d'associations et de personnes physiques. Et ce en l'absence de relation contractuelle entre les communes concernées et les bénéficiaires, et en violation des dispositions législatives énoncées dans les articles 37 et 69 de la loi n°78.00 portant charte communale, telle qu'elle a été modifiée et complété, ainsi qu'à l'article 92 de la loi organique n°14.113 relatives aux communes, exigeant l'obtention d'une décision du conseil communal pour l'affectation ou la désaffectation des bâtiments publics et des biens communaux, conformément aux lois et règlements en vigueur, puis l'approbation de ladite décision par l'autorité de tutelle et enfin la conclusion d'une convention entre la commune et la personne bénéficiaire.

➢ Anomalies dans la gestion et le contrôle des biens mobiliers

Il est soulevé dans ce cadre, l'absence des dispositifs et procédures internes qui aident à améliorer la gestion des mouvements d'entrée et de sortie des acquisitions communales, surtout le matériel et mobilier du bureau, le

carburant et les pièces de rechange ; ce qui enfreint les dispositions de l'article 111 du décret n°2.09.441 du 03/01/2010 portant règlement de la comptabilité publique des collectivités locales et de leurs groupements. L'examen des registres d'inventaire tenus par les communes contrôlées, a permis de constater le manque de nombreuses informations qui garantissent la sauvegarde, le contrôle et le suivi de leurs biens mobiliers, telles les spécifications du mobilier, le nom du fournisseur, le prix d'acquisition, le lieu et l'utilisateur du mobilier, ainsi que l'indication de sa sortie en cas de son inutilisation ou sa réforme, en plus des références d'achats (numéros des bons de commandes, marchés, factures, …) etc. Aussi, est-il relevé que les numéros d'inventaire sont inscrits incorrectement ou ne sont pas inscrits de tout sur certains mobiliers, ce qui enfreint la réglementation relative à la tenue des registres d'inventaire des matériels et mobiliers, en vigueur. Enfin, il a été également observé que des mobiliers sont parfois réaffectés et déplacés sans le mentionner dans les registres concernés.

➢ Dépôt des déchets dans des décharges clandestins

Conformément aux dispositions des articles 16 et 25 de la loi 28.00 relative à la gestion des déchets et à leur élimination, telle qu'elle a été modifiée et complétée, les communes sont tenues d'établir des plans communaux ou intercommunaux de gestion des déchets qui ont pour objectif la définition des opérations de pré-collecte, de collecte, de transport, de mise en décharge, d'élimination, de traitement et de valorisation et, le cas échéant, de tri de ces déchets. Néanmoins, et jusqu'à l'année 2018, toutes les communes contrôlées n'ont établi aucun un plan communal ou intercommunal visant à améliorer la gestion des déchets conformément à la loi précitée. En pratique, ces communes, et notamment celles qui comptent une population importante (Errachidia, Ternata, H'ssia, Aït Ayach, Bouzeroual, …) continuent d'utiliser, dans la gestion de ce service communal, des moyens et procédés dépassés telle l'affectation d'agents communaux pour la collecte et le transport des déchets dans des camions communales et leur élimination dans des décharges anarchiques et non contrôlées, voire situées parfois auprès des périmètres urbains desdites communes ou aux côtés des cours d'eaux pluviales. Cela enfreint les dispositions de l'article 41 de la loi n°11.03 relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement, qui invitent l'administration et les collectivités locales et leurs groupements à prendre toutes mesures nécessaires afin de réduire le danger des déchets, de les gérer, de les traiter et de les éliminer de manière adéquate susceptible d'éviter ou de réduire leurs effets nocifs pour la santé de l'homme, les ressources naturelles, la faune, la flore et la qualité de l'environnement en général.

4. Urbanisme

➢ Non-respect des lois et règlements applicables dans le domaine d'urbanisme

En violation des lois et règlements en vigueur dans le domaine d'urbanisme, il a été révélé, suite aux visites sur place effectuées dans les territoires des communes contrôlées, que des personnes procèdent à des opérations de construction, sans avoir les autorisations nécessaires à cet effet, ainsi que plusieurs communes délivrent des permis d'habiter et des certificats de conformité pour des construction sans autorisations préalables, afin de permettre leur branchement au réseau public d'électricité, sous prétexte que ces constructions sont assez anciennes, et donc ne soumises à la loi sur l'urbanisme. Néanmoins, cela est infirmé par l'examen des dossiers des permis en question, et notamment les titres de propriété des biens immobiliers concernés.

➢ Défaut de notification des copies des arrêtés individuels en matière d'urbanisme à l'autorité locale

Les services communaux ne procèdent pas à la notification des copies des arrêtés individuels en matière d'urbanisme au gouverneur de la province ainsi qu'aux membres de la commission d'instruction des dossiers d'urbanisme, ce qui est contraire aux dispositions de l'article 116 de la loi organique n°113.14 relative aux communes qui stipule que : « […] Des copies des arrêtés individuels en matière d'urbanisme doivent être obligatoirement notifiés au gouverneur de la préfecture ou de la province ou à son intérimaire, dans un délai maximum de cinq jours à compter de leur délivrance au concerné », ainsi qu'à l'article 39 du décret n°2.13.424 du 24 mai 2013 approuvant le règlement général de construction, qui stipule que : « […] copie de la décision d'autorisation est transmise dans un délai de deux jours ouvrables à compter de la date de sa délivrance à l'autorité administrative locale, ainsi qu'aux membres de la commission d'instruction visée à l'article 20 précité ».

B. Budget et affaires financières

1. Imposition et recouvrement des recettes

➢ Non-inscription des taxes et redevances dans les arrêtés fiscaux communaux

Nombre de communes n'ont pas pris l'initiative pour modifier leurs arrêtés discaux en vue d'y inscrire les tarifs de certaines taxes et redevances qui leur sont dues. Il s'agit de :

- La taxe sur les opérations de construction (articles 50 et 51 de la loi 47.06 relative à la fiscalité la fiscalité des collectivités locales) ;

- La taxe de séjour, (chapitre IX de la loi 47.06 relative à la fiscalité la fiscalité des collectivités locales) ;

- La taxe sur l'enquête des inconvénients générés par les activités commerciales et professionnelles (Dahir du 25 août 1914 portant réglementation des établissements insalubres, incommodes ou dangereux, tel qu'il a été modifié et complété) ;

- La redevance sur les prestations rendues par le service public des déchets ménagers et assimilés, ainsi que la redevance imposée sur les générateurs des déchets inertes, les déchets ultimes, les déchets agricoles et les déchets industriels non dangereux (articles 23 et 24 de la loi 28.00 relative à la gestion des déchets et à leur élimination) ;

- La rémunération sur les plans et documents techniques conformément aux dsipositions de larticle 2 de l'arrête du ministre des finances et de la privatisation n°1291.07 du 4 juillet 2007 fixant la rémunération relative à la remise de plans et documents techniques contenus dans les dossiers d'appel d'offres, de présélection ou de concours, et l'article 2 de l'arrêté du ministre de l'économie et des finances n 1871.13 du 13 Juin 2013 déterminant le prix d'acquisition des plans et documents techniques signalés aux articles 19 et 99 du décret 2.12.349 du 20 Mars 2013 relatif aux marchés publics.

➢ Non application et non recouvrement des taxes et redevances dues aux communes

Contrairement aux dispositions de l'article 42 de la loi n°47.06 relative à la fiscalité des collectivités locales, qui est entrée en vigueur le 1er janvier 2008, la commune d'Errachidia n'a pas appliqué et recouvert la taxe sur les terrains urbains non bâtis concernant la société (O.M) au titre des années allant de 2013 à 2017; sachant que les travaux d'équipement de son lotissement n'ont pas été réceptionnés après l'expiration du délai de trois ans de la date d'obtention de l'autorisation de lotir n°01/2012. Or, tenant compte de la superficie globale du lotissement (1ère tranche) s'élevant à 350.000 m^2 comme base de liquidation de la taxe, et le tarif de 5 DH/m^2 appliqué aux logements individuels selon l'arrêté fiscal n°66/08 en vigueur, le montant de la taxe annuelle due sur ledit lotissement est estimé à 1.750.000,00 DH. Autrement-dit, les montants dus et non recouvrés sur le lotissement durant les cinq années allant du 2013 au 2017 seraient de 8.750.000,00 DH, sans prendre en compte les pénalités et majorations prévues à la loi précitée.

Il va de même pour le lotissement (p) dont l'autorisation de lotir est délivré le 30/01/2003 à son requérant sans qu'il puisse obtenir la réception provisoire jusqu'au mois du juin 2017. En tenant compte de la superficie globale du lotissement qui est de 50.000 m^2 en tant que base liquidation de la taxe, et le tarif de 5 DH/m^2 appliqué aux logements individuels selon l'arrêté fiscal n°66/08 en vigueur, le montant de la taxe annuelle due sur le lotissement s'élève à 250.000,00 DH. Autrement-dit, les montants dus et non recouvrés sur ledit lotissement durant les quatorze années allant du 2004 au 2017 seraient de 3.500.000,00 DH, sans prendre en compte les pénalités et majorations prévues à la loi précitée.

En plus, des constructions mises place ou réparées par les bénéficiaires des permis de construction ou de réparation délivrées par les communes, n'ont pas été soumises à la taxe de construction, sachant qu'elles ne sont concernées par aucune exonération d'après la législation en vigueur. Les montants dus aux communes, et qui n'ont pas été imposés et recouvrés à ce propos, seraient de 911.857,14 DH.

A cause de leur non-maîtrise de l'assiette fiscale relative à la taxe sur le transport public des voyageurs, et au droit de stationnement sur les véhicules affectés à un transport public de voyageurs, nombre de communes n'ont pas pu bénéficier des montants qui leur sont dus et qui sont estimés à 582.040,00 DH. Il va sans dire que le fait de ne pas appliquer et recouvrer ces recettes communales, risque de laisser les montants dus aux communes concernées tomber sous le coup de la prescription quadriennale prévue à l'article 160 de la loi n°47.06 relative à la fiscalité des collectivités locales, et à l'article 123 de la loi n°15.97 formant code de recouvrement des créances publiques.

➢ Non-recouvrement des loyers de certains locaux commerciaux et d'habitation

Il a été constaté à travers le suivi du paiement des loyers, qu'un grand nombre de locataires des biens immobiliers communaux à usage commercial ou d'habitation, ne s'acquittent pas de leurs loyers dus aux communes concernées. En revanche, celles-ci n'ont pas pris les diligences nécessaires à leur encontre afin de recouvrer les montants des loyers en question. Le total des créances communales dues au titre des loyers impayés durant la période d'exécution des missions du contrôle s'élèverait à 1.074.154,66 DH. Cela est de nature à priver les budgets des communes concernées de bénéficier de ressources financières importantes, et risque de laisser une partie d'elles tomber sous le coup de la prescription quinquennale prévue à l'article 391 du Dahir du 12 août 1913 formant code des obligations et contrats.

2. Exécution des dépenses communales

➢ Non-publication des programmes prévisionnels des marchés

Les présidents de certaines communes n'ont pas procédé à la publication des programmes prévisionnels des marchés publics envisagés de lancer au titre de l'année budgétaire considérée ; ce qui déroge aux dispositions de l'article 87 du décret n°2.06.388 du 5 février 2007 fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'Etat ainsi que certaines règles relatives à leur gestion et à leur contrôle, et de l'article 14 du décret n°2.12.349 du 20 mars 2013 relatif aux marchés publics. Il faut de signaler que les communes contrôlées ont passé durant la période 2012-2017 plus de 434 marchés avec un montant global de 291,3 millions de dirhams.

➢ Non obligation des entrepreneurs à produire les polices d'assurances requise

Les services communaux n'enjoint pas aux entrepreneurs de produire les copies des polices d'assurances qu'ils doivent souscrire pour couvrir les risques inhérents à l'exécution des travaux objets des marchés qui leur sont attribués. De même, certaines polices d'assurance produites ne couvrent pas toute la période nécessaire à l'achèvement des projets ; mais portent seulement sur la première année en l'absence de preuve qu'elles sont reconduites jusqu'à la réception provisoire ou définitive des travaux selon le cas. Ce qui enfreint les dispositions de l'article 24 du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de travaux, approuvé par le décret n°2.99.1087 du 04/05/2000, et de l'article 25 du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de travaux, approuvé par le décret n°2.14.394 du 13/05/2016 qui est entré en vigueur à partir du 01/10/2016.

➢ Emission des ordres non motivés ou justifiés d'ajournement des travaux

La plupart des marchés de travaux passés par les communes, ont connu des périodes d'arrêt suite à l'émission des ordres de service n'indiquant pas toutefois, les raisons de ces ajournements. Or, il est à rappeler qu'aux termes de l'article 44 du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de travaux, approuvé par le décret n°2.99.1087 du 04/05/2000, et de l'article 48 du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de travaux, approuvé par le décret n°2.14.394 du 13/05/2016, les ajournements des travaux doivent être prescrits par ordres de service motivés. Par ailleurs, il a été constaté que certaines communes ont remis aux entrepreneurs des ordres d'arrêt des travaux injustifiés, parce que d'autres documents indiquaient que les travaux étaient en cours d'exécution lors des périodes en question. Ce qui

nécessitait alors l'application des pénalités de retard sur le non-respect par les entrepreneurs de leurs engagements concernant les délais d'exécution des travaux.

➢ Carence dans le contrôle et le suivi des marchés de travaux

En application des dispositions de l'alinéa 6 de l'article 30 du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de travaux, approuvé par le décret n°2.99.1087 du 04/05/2000, le maître d'ouvrage est requis de tenir un cahier de chantier sur lequel il doit inscrire toute remarque concernant le respect de l'entrepreneur des textes législatifs et réglementaires relatifs à la sécurité et des stipulations complémentaires prévues dans le cahier des prescriptions spéciales. Cependant, il a été observé que les services communaux, ne détiennent pas les cahiers de chantier, en entier et avec des feuilles originales et numérotées en série, sachant qu'ils constituent le moyen crédible auquel peut-on se fier pour apprécier la rigueur et l'efficacité du suivi des travaux exécutés. Ainsi, il a été relevé que les commissions du suivi des travaux ne consignaient pas leurs remarques et recommandations dans les cahiers de chantier, et que les dossiers des marchés tenus par les services techniques des communes ne contenaient que des feuilles simples et dispersées, et ne répondant aucunement aux moindres formalités susmentionnées.

➢ Réception de travaux sans les soumettre au contrôle de conformité aux spécifications techniques

Conformément aux dispositions de l'article 65 du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de travaux, approuvé par le décret n°2.99.1087 du 04/05/2000, les ouvrages ne sont réceptionnés qu'après avoir subi, aux frais de l'entrepreneur, les contrôles de conformité des travaux avec l'ensemble des obligations du marché et, en particulier, avec les spécifications techniques. Néanmoins, et suite à l'examen des dossiers de ce type de marchés relatifs aux ouvrages, il s'est avéré qu'ils ne contiennent pas les rapports de contrôles prévus par l'article susvisé. Les services techniques des communes qui sont chargés du suivi des travaux, se limitent au contrôle des quantités utilisées dans la construction, sans réaliser les études et essais du laboratoire en vue de s'assurer de la qualité des travaux et leur conformité aux cahiers des prescriptions spéciales.

➢ Réception provisoire des travaux et libération du cautionnement définitif sans la remise des plans récolement

Il a été constaté que les entrepreneurs n'ont pas remis les plans de récolement aux communes avant la réception provisoire des marchés qu'ils

ont exécutés, ce qui enfreint les dispositions de l'article 65 du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de travaux, approuvé par le décret n°2.99.1087 du 04/05/2000. Le fait de ne pas exiger des entreprises chargées d'exécution des marchés, la livraison des plans de récolement en application de leurs engagements contractuels, demeure injustifié, d'autant plus qu'il est difficile de mettre en œuvre le contrôle, administratif ou technique, en l'absence de toute indication permettant de localiser les lieux d'exécution des travaux, sans compter les entraves posées pour toute intervention ultérieure au niveau des ouvrages exécutés, et qui nécessite la disposition des plans montrant les réseaux mis en place.

Cour régionale des comptes de la région de Marrakech-Safi

Durant l'année 2018, la Cour régionale des comptes a accompli 29 missions de contrôle de la gestion donnant lieu à plusieurs observations qui ont concerné les différents aspects de la gestion des collectivités territoriales, ainsi que la gestion des déchets ménagers et assimilés dans la ville de Marrakech. Dans ce qui suit, seont présentées les les plus saillantes.

A. Les collectivités territoriales

Ci-après, seront présentées brièvement les principales observations émises dans le cadre des missions de contrôle concernant les collectivités territoriales suivantes : Ait Imour, Tamanar, El Hanchane, Ait Daoud, Akred, Akermoud, Sidi Kaouki, Moulay brahim, Ouzguita, Ait Faska, Sidi Mhamed Dalil, Ait Hadi, Saidate, Ichemraren, Sidi Abdelmoumen, Bouaboud, Mejjat, Ahdil, Jouala, Ouled Bouali El Oued, Ouled Ameur, Chouara, El Merbouh, Ouled Sbih, Sidi Bouathmane, Sidi ghanem, Nzalt Laadem et Maachate

Les observations ont trait à l'effort de de développement et la gestion administrative, au mode de gestion des recettes et dépenses communale, à la gestion patrimoniale des communes et des services publics ainsi que l'urbanisme.

1. Effort de développement et gestion administrative des communes

En plus de la non-adoption d'une vision stratégique claire lors de la préparation des plans de développement, il a été constaté l'absence de mise en oeuvre des mécanismes de suivi, d'évaluation et d'exécution des plans de développement communaux.

Aussi, s'agissant des plans d'action des communes au sens de la loi organique des collectivités territoriales, il a été constaté des faiblesses lors de l'élaboration des études de faisabilité des projets prévus par les plans d'action pour la période 2017-2022. De plus, les capacités des communes à mobiliser les ressources humaines et financières nécessaires aussi bien propres que celles recueillies à travers l'emprunt n'ont pas été suffisamment arrêtées.

Par ailleurs, l'élaboration des plans d'action n'a pas été couronnée par la mise en place de systèmes de suivi des projets et programmes permettant à travers des indicateurs de performance de s'enquérir sur le niveau de réalisation des objectifs prévus.

Ces éléments traduisent le non accomplissement des objectifs prévus, lesquels se rapportent à des domaines vitaux tels que le désenclavement de douars grâce à la construction de ponts et chaussées rurales et la généralisation de l'éclairage public ainsi que le développement des ressources propres et du patrimoine des collectivités territoriales.

Au niveau de la gestion administrative, il a été constaté le non-recours de quelques présidents de collectivités territoriales à l'organisation de la gestion administrative et la délimitation des attributions des services et des entités qu'ils supervisent. Il été également constaté l'absence de quelques présidents de communes de la gestion et de la supervision, la non-nomination de directeurs de services communaux et l'absence d'opérationnalisation du rôle de certaines commissions permanentes lors de l'examen des questions soumises à l'appréciation des organes délibérants ainsi que l'interférence des attributions et responsabilités en matière de gestion administrative des communes.

En outre, l'évaluation de l'organisation et de la gestion administrative des communes et du système de contrôle interne a permis de relever plusieurs dysfonctionnements qui ont trait à l'absence de guides et manuels de procédures et la non tenue de comptabilité matières de manière régulière.

2. Gestion des recettes

Une faiblesse notoire des ressources propres a été noté, de manière quasi-récurrente, dans communes contrôlées qui continuent à dépendre de leur part dans les recettes de la TVA. Il a été également relevé l'absence d'une approche intégrée visant à maitriser l'assiette fiscale et à opérationnaliser les mécanismes de contrôle et de supervision dans le dessein d'améliorer le mode de perception des droits dus et l'émission d'ordres de de recettes le cas échéant, ce qui a entrainé une carence dans la mobilisation des recettes communales et s'est traduit par une accumulation des montants des recettes non recouvrées.

Par ailleurs, le contrôle a révélé la cessation de quelques assujettis au paiement de taxes communales dans l'impunité et sans sanction de la part des collectivités territoriales ; ce qui est à l'origine de la déchéance de montants importants de recettes communales. D'une manière générale, il a été relevé une faiblesse des montants des redevances de location des espaces à usage commercial et d'habitat et la non actualisation de ces redevances conformément à la réglementation en vigueur.

Il a été relevé également l'absence de maitrise des données relatives aux assujettis et de l'assiette fiscale de la taxe sur les débits de boissons, la non réalisation par les collectivités territoriales de recensements des terrains soumis à la taxe sur les terrains non bâtis et l'absence de déclarations annuelles par les assujettis.

En ce qui concerne les carrières, il a été relevé le non réalisation de recensements des exploitants de carrières et la récurrence d'erreurs de liquidation de la taxe associée à cette activité.

3. Gestion des dépenses communales

Les observations contenues dans les rapports particuliers de contrôle de la gestion des collectivités territoriales ont concerné essentiellement le non-respect des formalités et procédures prévues pour les appels d'offres, le non-respect des règles d'engagement des dépenses publiques et l'émission de bons de commande pour régulariser des dépenses afférentes à des prestations exécutées d'avance.

Il a été également constaté l'absence de suivi et de contrôle des travaux liés aux projets réalisés relatifs à la création et l'équipement des services publics occasionnant par conséquent des réceptions de fournitures en méconnaissance des caractéristiques prévues et paiement de dépenses en absence de conformité technique des fournitures.

Dans le domaine des marchés publics, les principaux dysfonctionnements relevés consistaient en la réalisation de travaux en absence de mesures de contrôle de la qualité et octroi de mainlevée de la caution définitive avant la réception définitive des travaux relatifs à quelques marchés d'électrification, l'absence de tests de laboratoire dans les dossiers de plusieurs marchés publics, la non tenue régulière des états de réalisation et de cahiers de chantier et la survenance d'erreurs de liquidation des travaux réalisés, principalement pour les marchés de voirie.

Dans plusieurs cas, il a été constaté que les collectivités territoriales recourent à l'approvisionnement d'associations et de populations locales en matériaux et fournitures de construction en l'absence de base réglementaire.

De plus, les projets de construction ou d'infrastructure recèlent des dysfonctionnements tels que la non souscription par les attributaires des assurances prévues, l'absence d'études préalables et la conclusion de contrats et marchés avec des concurrents ne remplissant pas les prérequis nécessaires.

Concernant les projets d'extension du réseau d'électrification, il a été constaté une faiblesse des études préalables des projets et la non réalisation de plans précisant les itinéraires des lignes électriques.

En rapport avec l'action des associations, plusieurs collectivités territoriales délèguent la gestion du service de distribution de l'eau potable à quelques associations en l'absence d'un cadre contractuel.

S'agissant des subventions octroyées aux associations, il a été relevé la non adoption de critères transparents préalablement à la désignation des associations bénéficiaires de subventions des collectivités territoriales et non obligation de ces dernières à produire les comptes nécessaires.

4. Gestion du patrimoine communal

En plus de la non prise de mesures nécessaires à la sauvegarde des biens immobiliers communaux, les collectivités territoriales souffrent, de manière générale, de la non délimitation de leur domaine public en relation avec la voirie et les parcours communaux. Aussi, dans plusieurs cas, il a été constaté que les collectivités territoriales autorisent l'exploitation du domaine public par voie de location, sans recours à la procédure d'occupation temporaire.

S'agissant les locaux loués par les communes, il a été relevé la prolifération du phénomène de sous-location en méconnaissance des clauses du contrat et le changement fréquent de destination des locaux loués par les communes par certains exploitants de manière illégale.

5. Gestion des services et équipements communaux

En matière de gestion du service public d'assainissement, plusieurs collectivités territoriales connaissent une faiblesse des moyens matériels et logistiques mis à leur disposition. Cela explique le recours de certains usagers à la réalisation des travaux de raccordement au réseau d'assainissement sans respect des normes techniques et en l'absence de la supervision des services communaux, qui n'usent pas de leurs prérogatives en matière de contrôle et de suivi, occasionnant par là des problèmes environnementaux. En outre, il est constaté une absence de plans et d'inventaires des édifices et canaux d'assainissement réalisés, se traduisant par des difficultés de suivi et d'entretien en temps opportun.

Concernant la gestion des abattoirs et souks hebdomadaires, il a été relevé des contradictions au niveau des documents relatifs à la location des battoirs et souk, ainsi que des carences au niveau des clauses de cahiers de charges.

Par ailleurs, pour ce qui est de la gestion du service d'adduction en eau potable des citoyens, il est constaté la non généralisation de cette prestation à l'ensemble des douars relevant du ressort territorial de certaines communes et la faiblesse des efforts de sauvegarde de la qualité de l'eau et de maintenance des équipements relatifs à son stockage.

Enfin les déficiences concernant les voies et chaussées au niveau des communes se manifestent à travers l'inexistence au niveau des collectivités rurales de réseau routier à la hauteur des services publics qu'elles abritent, combinée à des retards d'exécution des projets programmés, relatifs notamment à l'infrastructure routière.

6. Gestion de l'urbanisme

Dans ce cadre, il a été relevé l'inexistence de plans d'aménagement approuvés au niveau de quelques collectivités territoriales et la non régularisation de la situation foncière et immobilière au regard des dispositions préconisées par la législation urbanistique; ce qui ne permet à ces communes de recouvrer plusieurs taxes liées à la construction et aux opérations de lotissement et contribue par conséquent à la prolifération de l'habitat anarchique et insalubre et des dysfonctionnements dans la gestion des autorisations liés à l'urbanisme.

De plus, il a été relevé que certains lotisseurs ne fournissent de programmes mentionnant le détail des travaux, en plus de la réception définitive des travaux de lotissement en méconnaissance des conditions d'autorisation de lotissement et de création de projets d'investissements et sans étude préalable des dossiers techniques présentés.

Enfin, le domaine de l'urbanisme demeure marqué par des contrôles insuffisants de la véracité des déclarations relatives aux terrains urbains non bâtis et la délivrance de permis d'habiter partiels avant le parachèvement effectif des travaux de construction.

B. Gestion des déchets ménagers et assimilés au niveau de la ville de Marrakech

Les services de propreté à Marrakech sont gérés depuis 2014 par quatre sociétés, dont trois opèrent au niveau de la commune de Marrakech et une société couvrant le ressort territorial de la Mechouar Kasbah.

La commune de Marrakech a opté pour une répartition de son territoire en trois lots qui sont : le premier lot qui couvre l'arrondissement de Ménara, et le deuxième lot qui englobe les arrondissements de Medina et Sidi Youssef Ben Ali, tandis que le troisième lot comprend les arrondissements de Guéliz et Annakhil.

L'examen de la chaine de gestion des déchets ménagers et assimilés à Marrakech a abouti à l'enregistrement d'un ensemble d'observations, dont les plus importantes sont cités ci-après.

1. Conception et mise en œuvre des opérations liées à la gestion des déchets ménagers et assimilés

La Cour régionale des comptes a noté un retard dans la préparation des plans directeurs de gestion des déchets, contrairement aux tendances nationales en la matière. En effet, aucune des deux collectivités territoriales de la ville de Marrakech n'a élaboré de plan directeur pour la gestion des déchets ménagers.

En l'absence d'un document décrivant de manière globale la vision des communes de Marrakech et de Mechouar - Kasbah, couvrant toutes les opérations depuis le stade de la production des déchets jusqu'à leur élimination, y compris le suivi de ces opérations et la surveillance des sites des décharges pendant la période d'exploitation ou après leur fermeture, La gestion des déchets à Marrakech implique actuellement des incohérences dans certaines de ses composantes clés.

En outre, malgré le fait que les communes de Marrakech et Mechouar - Kasbah ont passé des contrats avec les sociétés autorisées afin de collecter les déchets résultant de travaux de démolition, de construction ou de la rénovation concernant les familles, il s'est avéré que la ville de Marrakech ne dispose pas d'une décharge spécialement conçue pour valoriser et enfouir ce type de déchets.

Dans le cadre de l'évaluation du système adopté pour la gestion des déchets au niveau des deux communes, il a été constaté une confusion notoire dans la gestion des services en lien avec la collecte des déchets et leur suppression. En ce sens, la décision de la commune de Marrakech d'abandonner la création d'un centre de tri et de conversion au niveau de l'ancien site d'enfouissement public et de se contenter d'un centre de tri uniquement au niveau du nouveau site d'enfouissement public, qui a eu pour conséquence la suppression du centre de transformation de la chaîne de gestion des déchets. Il est à noter que la ville de Marrakech manque de quais de transformation ou de points relais qui puissent jouer le rôle de points de transfert des déchets collectés.

Cette instabilité a conduit à l'émergence de pratiques contraires aux exigences contractuelles et aux normes environnementales. Certaines sociétés ont même osé exploiter des terrains agricoles en tant que quais de transformation des déchets collectés, sans préparation ni traitement préalable des sols où les déchets sont temporairement déchargés et stockés. En outre, ont été relevées des situations où il a été procédé à l'enfouissement total des déchets collectés pour cause du retard injustifié dans l'enclenchement des opérations d'exploitation au niveau du centre de tri.

Les visites sur le terrain de l'ancienne décharge de Harbil ont révélé la présence d'une décharge anarchique qui se développe à un rythme rapide le long d'Oued Tensift. Cela indique qu'il y a des lacunes au niveau du contrôle. Malgré les efforts de réhabilitation de l'ancien site au niveau de la commune de Harbil, il a été constaté que la ville de Marrakech avait autorisé les sociétés délégataires à accumuler les déchets résultant de la démolition ou de la construction sur le foncier initialement désigné pour l'installation du centre de tri et de transformation.

2. Gestion des services de propreté

L'examen des systèmes de gestion des sociétés délégataires a abouti à la consignation d'observations liées à la non création d'une société dont le but exclusif serait de gérer le service de propreté au niveau de la commune Mechouar-Kasbah. Il a été constaté l'absence de tenue de comptabilité analytique de l'exploitation en plus de la non soumission des appareils, matériels et effectifs des sociétés sous-traitantes aux clauses prévues par le contrat de gestion déléguée, notamment celles en rapport avec la souscription de contrats d'assurances couvrant certains risques.

S'agissant de la gestion du matériel et des équipements, il a été constaté que les sociétés délégataires n'ont pas honoré certaines obligations relatives aux investissements en équipements et à l'utilisation de véhicules de réserve dans les opérations d'exploitation ainsi que la non-conformité des entrepôts dédiés au service de balayage vis-à-vis des clauses du contrat de gestion déléguée.

Au niveau de la gestion des matériels et équipements de la gestion délégué, d'autres faiblesses ont été observées au niveau du nettoyage des engins et matériels utilisés tels que les caméras de surveillance qui n'ont pas été installées dans certains des lieux stipulés dans le contrat et l'absence d'indication de la circonscription administrative sur le devant des engins de collecte des déchets.

Le suivi du degré de mise en œuvre des opérations d'exploitation et de mise en place de dispositifs qualité des services fournis a également permis

d'identifier les carences liées à la multiplicité des envols de déchets en raison du taux élevé de remplissage des conteneurs et du non-respect de la cadence du lavage des conteneurs ainsi que la mixtion des opérations de transfert vers la décharge publique.

Le contrôle de la Cour régionale des comptes des aspects relatif aux rémunérations des sociétés délégataires et des situations d'équilibre financier des contrats de gestion déléguée ont mis en relief des écarts entre les quantités de déchets collectés et les quantités estimées découlant des cahiers de charges. Des différences dans les prix unitaires en lien avec des prestations similaires ainsi que des disparités dans les couts de service de balayage ont été décelées et traduisent une hausse de couts consécutive à l'option prise de confier le service de propreté à des compagnies différentes.

De plus, l'audit du système de contrôle préconisé, aussi bien à la commune de Marrakech que la commune Mechouar- Kasbah a permis d'identifier des lacunes au niveau du mode de fonctionnement de la commission de suivi et la non désignation des structures chargées du contrôle ainsi que la non applications des pénalités prévues par le contrat de gestion déléguée.

En outre, l'examen du compte spécial ouvert pour recevoir les contributions des sociétés délégataires cet égard a permis de constater que la commune de Marrakech n'avait pas une autorité totale sur les comptes. De plus, il a été constaté des retards dans le transfert des participations annuelles aux comptes spéciaux désignés pour financer les couts des études et contrôler la mise en œuvre du contrat de gestion déléguée ainsi que des lacunes au niveau du contrôle opéré par un bureau d'études pour le compte de la commune de Mechouar -Kasbah.

En matière de communication et de sensibilisation, il a été constaté l'absence d'une politique concertée en la matière.

3. Enfouissement et valorisation des déchets ménagers et assimilés

À compter de juin 2016, la commune a commencé à exploiter le centre d'enfouissement et d'élimination des déchets, via une délégation dans ce sens à la Société "ECOMED".

L'examen des aspects liés à l'ouverture du centre d'enfouissement et d'élimination des déchets et à la fermeture de l'ancien site d'enfouissement a permis de constater des manquements aux obligations contractuelles relatives à certains équipements et installations tels que la mise en place d'une station d'observation météorologique, l'installation de caméras de contrôle au niveau de la balance, l'installation d'une clôture autour des casiers ouverts et l'installation de poteaux électriques le long des voies

menant au site d'enfouissement. Il a également été observé que le rythme d'enfouissement était beaucoup plus rapide que prévu, réduisant considérablement le temps moyen d'utilisation prévu.

Il a été également révélé que la société adopte une balance permettant la saisie manuelle des données de poids des camions vides, ce qui traduit un manque de contrôle sur la quantité de déchets déposés.

L'examen du marché négocié de la réhabilitation et de la fermeture de la décharge de Harbil a abouti à la consignation d'observations relatives à la non-exécution du projet de réhabilitation, de fermeture la décharge de Harbil en adéquation avec une planification minutieuse tenant compte de la sensibilité de ce service public, en plus des anomalies dans les calculs des décomptes détaillées.

En ce qui concerne le projet de production d'électricité à partir de la collecte de biogaz de l'ancien site de Harbil, il a été constaté que la commune avait décidé de lancer ce projet sans recourir à des études de faisabilité et aux études techniques et financières nécessaires réalisées par un bureau spécialisé. En raison du non aboutissement des études nécessaires initialement prévues, il a été relevé que les paramètres techniques nécessaires pour atteindre un niveau stable d'agrégation de gaz en termes de quantité, de pression et de composants n'étaient pas préétablis.

A noter que l'absence de traitement thermique des effluents au niveau de l'ancienne décharge comporte des risques liés à la possibilité de fuite à partir des bassins vers l'environnement naturel de la décharge en cas de fortes précipitations dans la région, d'autant que le niveau d'effluents collectés dans les bassins est élevé.

Il a également été constaté que le problème social concernant les collecteurs de déchets n'était pas pris en compte dans le cadre du projet de fermeture de l'ancienne décharge, sachant que plus de 150 personnes travaillant dans l'ancienne décharge n'étaient pas intégrées au nouveau projet.

Cour régionale des comptes de la région de Tanger-Tétouan- Al Hoceima

Durant l'année 2018, la Cour régionale des comptes a accompli 14 missions de contrôle de la gestion qui ont donné lieu à plusieurs observations concernant les différents aspects de la gestion des collectivités territoriales, ainsi que la gestion des déchets ménagers et assimilés. Ci-après, nous allons présenter les plus importants

A. Contrôle de la gestion déléguée des déchets ménagers de de la commune de "Martil"

Le contrôle de la Gestion déléguée du service public communal de collecte des déchets ménagers et assimilés et de nettoiement de la commune de Martil a donné lieu aux faits saillants suivants :

➢ Carence dans la préparation du contrat de la gestion déléguée

La préparation du contrat de la gestion déléguée n'a pas été précédée par des études relatives aussi bien aux prévisions d'évolution de la population desservie et des quantités des déchets produites qu'à l'impact financier, écologique et technologique découlant de ce choix de mode de gestion. Les conséquences d'une telle négligence ont conduit à plusieurs entraves d'exécution du contrat. A titre d'exemple, le défaut d'une analyse des coûts et des modalités de financement a engendré une contrainte financière, en l'occurrence après la cessation de la subvention triennale octroyée par la Direction Générale des Collectivités Locales.

➢ Existence d'une décharge non-contrôlée sur le territoire de Martil

Le point "Payneira" a été ouvert en 2012 pour évacuer temporairement les déchets collectés par les engins du délégataire en période estivale, et ce, dans le but de palier aux embouteillages que connait la ville de Martil durant cette période. Ce point s'est vite transformé en un lieu où le délégataire évacue, durant toute l'année, les déchets collectés.

➢ Non achèvement du programme contractuel d'investissement

Le programme d'investissements prévu dans le contrat de la gestion déléguée n'a pas été complètement réalisé. En effet, le délégataire n'a pas apporté une benne tasseuse et 350 bacs roulants de ramassage des déchets, ce qui lui a permis de bénéficier d'un montant de 2.046.250,00 DH, correspondant au coût des investissements non réalisés.

➢ Mise à disposition gratuite du parc communal au profit du délégataire et la prise en charge des factures d'eau et d'électricité de ce dernier par la commune

Le président du conseil communal de Martil avait, sans contrepartie, mis à la disposition de la société délégataire le parc communal qui a abrité ses locaux administratifs et ateliers, en infraction aux dispositions de l'article 35 du cahier de charges. Le délégataire a également bénéficié du paiement par le délégant des factures de consommation d'eau et d'électricité, d'un montant de 58.905,86 DH.

- **Omission récurrente de l'exécution des prestations de nettoiement dans plusieurs rues et quartiers**

La prestation de nettoiement fournie par le délégataire s'est limitée aux grandes et moyennes artères de la ville au détriment de plusieurs quartiers et rues qui n'ont pu bénéficier de ce service. Cela est dû principalement à une répartition inéquitable du personnel assurant le service de propreté de la ville. En effet, pour une moyenne annuelle de 90 ouvriers, seulement 22 d'entre eux assurent le nettoiement.

- **Débordement des déchets des camions de collecte**

La tolérance de charges supplémentaires de quantités de déchets entraîne le débordement des ordures sur le sol, la violence d'appréhension des conteneurs entraînant leur destruction au cours de cette opération et la non élimination des déchets déversés par terre après l'opération de collecte sont des problèmes qui contribuent à la diminution de la qualité des prestations de propreté et nourrissent l'insatisfaction des usagers qui ont, d'ailleurs, formulé plusieurs réclamations à ce sujet.

- **Carence dans les opérations de lavage des bacs à poubelles**

Il a été constaté qu'en raison de la faible fréquence du lavage, les bacs dégagent des odeurs nauséabondes poussant des habitants et passants de proximité à les déplacer en dehors des endroits qui leur sont réservés. Les pannes récurrentes que connait le camion-citerne entraînent ainsi le report du lavage des bacs qui sont, dans la plupart des cas, lavés seulement de l'extérieur.

B. Contrôle de la gestion déléguée des déchets ménagers de la commune "Gueznaya"

Le contrôle de la gestion des services de nettoiement à la commune "Gueznaya" par la Cour régionale des comptes a révélé les principales observations suivantes :

- **Absence d'une étude préalable pour déterminer le volume du service ciblé et non actualisation des données initiales du contrat**

Le nombre de la population de la commune en 2012 (stipulé dans l'article 5 du contrat) indiqué à 14.836 habitants, ainsi que sa déclinaison sur la période s'étalant de l'an 2012 à 2018 (3 %) stipulé dans le cahier des charges, n'obéissent à aucune base contrôlable, du fait que l'estimation de ces deux données, n'est pas basée sur un recensement effectif de la population ou une étude nuancée de l'évolution démographique, d'autant plus qu'il ne fait référence à aucune source officielle.

➢ Insuffisances entachant l'exécution du programme d'investissement

Le contrôle des factures d'achat du matériel de la gestion déléguée, ainsi que les PV de réception des achats, a révélé que les prix unitaires effectifs de certains achats est beaucoup en deçà des prix unitaires contractuels. D'autant plus que la capacité des bacs à ordures est en deçà de ce qui a été conclu. Il a été constaté la non-production de la facture de l'achat des bacs métalliques à capacité de 20 pieds, en plus de l'absence des PV d'implantation des bacs à ordures acquis au début de l'année 2012.

➢ Persistance des points noirs

L'étude réalisée par un bureau d'études pour l'élaboration d'un nouvel appel d'offres, en plus des constations sur place par la Cour régionale des comptes, ont révélé des points noirs se situant à "Inoumit", à la salle des fêtes et à l'école "Al Manal", et sans que la commune n'opte pour l'application des pénalités contractuelles prévues à cet effet.

➢ Non-conformité des rapports annuels aux dispositions contractuelles

Le rapport financier n'est pas conforme aux dispositions contractuelles, du fait qu'il ne fait pas inclure le volume des recettes, et les données relatives au matériel et à l'amortissement du matériel de la gestion déléguée. En plus, les dépenses d'exploitation annuelles sont indiquées une fois par an, sans qu'elles soient déclinées par un état mensuel et trimestriel conformément aux dispositions de la convention.

➢ Irrégularités entachant les contrats des services de nettoiement conclus par le délégataire avec les tiers

La société délégatrice a conclu des contrats avec des sociétés implantées dans le territoire de la commune, en vue de mettre à la disposition de ces sociétés des bacs à ordures pour les vider dans la décharge publique, en fonction d'une cadence stimulée dans le contrat ou bien suite à une demande du client. Néanmoins, la commune peut s'en approprier du service de l'élimination des déchets industriels non dangereux. D'autant plus que le délégataire ne peut assurer ces services que suite à un contrôle du délégant. Les recettes y afférentes, en partie, perçues par le délégataire, peuvent être considérées comme des recettes qui échappent à la commune. D'autant plus que le délégant omis d'exiger au délégataire de produire le rapport des résultats des analyses des déchets industriels, élaboré par un laboratoire conventionné pour s'assurer de l'absence de tout risque potentiel.

C. Contrôle de la gestion des espaces verts de la commune de "M'diq"

Le contrôle de la gestion des espaces verts de la commune de "M'diq" a donné lieu aux observations saillantes suivants :

➢ Indicateur de surface des espaces verts par habitant en deçà de la norme nationale

La surface des espaces verts par habitant de la commune de M'diq n'a atteint que 5,5 m². Cette moyenne reste éloignée de la norme nationale adoptée en ce domaine et qui est de 15 m² par habitant.

➢ Dysfonctionnements dans l'irrigation des espaces verts

La société chargée par la commune recourt à l'irrigation manuelle des espaces verts moyennant les tuyaux d'eau ce qui occasionne la perte de grandes quantités d'eau. Les méthodes d'irrigation moderne, notamment le goutte à goutte ne sont pas adoptées par la commune.

Aussi, la commune n'effectue pas le suivi des quantités consommées dans l'irrigation des espaces verts. En plus, il a été observé l'absence de mécanisme de contrôle des compteurs pour les comparer aux indices facturés.

En outre, la société chargée de l'entretien courant des espaces verts procédait à l'irrigation de ces derniers, durant des périodes qui ont connu des précipitations importantes, sans que la commune soit intervenue pour inciter la société à éviter le gaspillage des quantités importantes d'eau potable.

Et malgré le fait que la préfecture "M'diq-fnideq" disposait d'une station d'épuration, il y a lieu de constater que l'irrigation des espaces verts par les eaux usées pose des problèmes qui se présentent au niveau de la qualité médiocre de ces eaux, de leurs odeurs nauséabondes et leur favorisation de la prolifération des insectes nuisibles tels que les moustiques et autres, ainsi que la faible pression dans la station d'épuration se répercutant négativement sur la fréquence d'irrigation.

D. Contrôle de la gestion des recettes de la commune de "Bni Bouayach"

Le contrôle de la gestion des recettes de la commune de "Bni Bouayach", durant la période 2011-2016, a donné lieu à un ensemble d'observations dont les plus saillantes sont présentées dans les axes suivants.

1. Gestion stratégique et développement des recettes

A ce sujet, la cour régionale a soulevé l'absence d'une vision stratégique pour le développement des ressources financières et qui consiste en la non mise en œuvre du plan de développement communal en matière des ressources financières, la fixation de tarifs et taux d'impositions de certaines taxes sans recours à des études préalables, et la non-prise de mesures nécessaires à l'activation de certaines rubriques budgétaires.

2. Gestion de l'assiette, la liquidation et le recouvrement des différentes recettes

Le contrôle dans ce sens a permis de relever un ensemble d'anomalies qui se manifestent principalement par les aspects de carence dans le recensement des redevables, la liquidation de certaines taxes en l'absence de critères clairs ou sur des bases non fondées ; en plus du faible taux de recouvrement de certaines taxes et le non recours à l'imposition d'office.

E. Contrôle de la gestion de la commune "AL Hoceima"

Le contrôle de la gestion de la commune "AL Hoceima" a donné lieu à plusieurs observations dont les plus saillantes se rapportent aux aspects suivants :

1. Gestion des ressources financières

En plus de l'absence d'une vision stratégique pour une gestion optimale des recettes communales, le contrôle de la taxe sur les terrains urbains non bâtis a révélé, principalement, des défaillances quant au suivi et le recensement de l'assiette foncière soumise à ladite taxe, des exonérations indues de certains redevables, et la délivrance d'attestations administratives concernant des terrains soumis à la taxe sans aucun contrôle permettant de s'assurer que les propriétaires ont acquitté leurs dettes .

2. Gestion de projets et des commandes publiques relatives aux travaux

Dans ce cadre, la Cour régionale a révélé les limites du conseil communal à soulever et à traiter les problèmes liés à la gestion de projets, ainsi que l'engagement de la commune, dans plusieurs projets, par des contributions dépassant ses capacités. A tout cela, s'ajoute des défaillances relatives à la phase de préparation des projets et aux dépenses y afférentes.

L'examen d'un échantillon de dossiers de marchés publics a permis de soulever nombre d'observations dont, à titre d'exemple, le non-respect de la procédure relative à l'augmentation de la masse des travaux, le retard dans l'émission de l'ordre de service de commencement des travaux, et la

non-conformité entre la nature des travaux et fournitures avec l'activité de l'attributaire du marché.

F. Contrôle de la gestion de la commune "Imzouren"

Le contrôle de la gestion de la commune "Imzouren" au titre de la période 2013-2017 a permis de soulever plusieurs observations, dont les plus importantes peuvent être présentées comme suit.

1. Gestion des services publics communaux

L'évaluation de quelques services communaux a permis de déceler des défaillances dans l'entretien du réseau de l'éclairage public, des insuffisances au niveau de l'aménagement, l'organisation et la gestion de la fourrière et du parc communaux, et le non exercice de la police des funérailles et des cimetières.

2. Gestion des commandes publiques

L'examen d'un échantillon de dossiers de marchés publics a permis de soulever nombre d'observations dont, principalement, la restitution du montant de la retenue de garantie en l'absence de plans de récolement et la non couverture des polices d'assurance de l'ensemble de la période d'exécution des travaux.

G. Contrôle de la gestion du groupement de communes "Al Bayaa" dans la province de Larache

Le contrôle de la gestion de ce groupement, durant la période 2008-2016, a permis d'enregistrer plusieurs observations, dont les plus importantes peuvent être résumés dans les axes suit :

1. Evaluation des performances et des réalisations

Dans ce cadre, la Cour régionale des comptes a enregistré quelques observations ayant trait à l'engagement du groupement dans des d'attributions dépassant ses capacités et à l'exercice de missions ne correspondant pas aux objectifs escomptés de sa création. D'autre part, le groupement a procédé, sans base légale, au paiement de dépenses au profit de la commune de Larache.

2. Gouvernance et performance du conseil du groupement

La cour régionale a souligné le fait que la création du groupement avait été réalisée en l'absence d'une vision stratégique et d'étude préalable, et en l'absence de cadre contractuel fixant les obligations et les droits des différentes parties, ce qui a conduit certaines d'entre elles à ne pas remplir leurs obligations financières envers le groupement.

3. Evaluation de la gestion déléguée du service de collecte des déchets ménagers de la ville de Larache

L'évaluation de la gestion déléguée du service de collecte des déchets ménagers de la ville de Larache a permis de soulever un certain nombre de défaillances allant de la non-conformité de l'accord de partenariat, entre le groupement et la commune de Larache, aux règles et conditions d'un contrat de gestion déléguée, jusqu'au non-respect du groupement à certaines de ses obligations contractuelles, notamment en ce qui concerne le suivi permanent de l'exécution des services confiés à la société délégataire, passant par le défaut d'engagement de certains partenaires à verser le montant intégral de la participation requise.

H. Evaluation de la préparation et de la mise en œuvre des plans communaux de développement des communes "Bni Arous" et "Zaaroura"

Le contrôle de la gestion de ces deux communes, concernant la période 2010-2015, a donné lieu à un ensemble d'observations, dont les saillantes sont cités ci-après.

1. Préparation des plans et programmes de développement communaux

L'évaluation de l'opération de préparation des plans et programmes de développement communaux a donné lieu à un ensemble d'observations qui se traduisent principalement par l'absence d'études préalables des projets programmés, le défaut d'intégration des différentes parties prenantes concernées et le non-élaboration de conventions avec les parties prenantes.

2. Exécution des plans et programmes de développement communaux

Dans cet axe, Il a été apprécié le niveau de réalisation des projets programmés dans le cadre des deux plans de développement communaux. A ce titre, la comparaison des projets réalisés avec ceux programmés dans les PCD a permis de déceler un faible taux de réalisation ne dépassant pas

23,3% pour la commune de Bni Arous et 32,4% pour la commune de Zaaroura.

Cette situation est due essentiellement à l'insuffisance des ressources financières et au faible taux d'encadrement au niveau des ressources humaines.

I. Contrôle de la gestion des communes "Leghdir", "Sahel Chamali" et "Tanaqoub" dans la province de chefchaoun

Le contrôle de la gestion des communes "Leghdir", "Sahel Chamali" et "Tanaqoub" par la Cour régionale des comptes a révélé les observations saillantes suivantes :

➢ Non recouvrement des produits de location des locaux commerciaux

Certains locataires des locaux commerciaux de la commune s'abstiennent de s'acquitter de la redevance locative, et ce depuis une longue durée, faisant cumuler des restes à recouvrer au titre des années 2015, 1016 et 2017 avoisinant 5 975,00 Dhs, 21 580,00 Dhs et 77 958,14 Dhs. Il s'est avéré aussi que le président du conseil communal n'a procédé à aucune disposition juridique pour recouvrer les montants correspondants.

➢ Construction de certaines unités de logement en l'absence des autorisations de construire et violation de la commune des dispositions juridiques relatives aux modalités de l'octroi des autorisations d'habiter et des attestations de conformité

Deux locaux à usage d'habitation à un seul étage ont été construits au centre de la commune, sans requérir préalablement les autorisations de construction correspondantes par les services communaux. La commune a omis, d'une façon définitive de délivrer les autorisations et les attestations pour plusieurs dossiers de construction objet d'autorisations de construire préalables, alors que ces locaux étaient d'ores et déjà exploités.

➢ Absence d'un mécanisme pour la gestion des produits résiduels des détritoirs

Les usines abritant les moulins à olives ne disposent pas d'autorisation pour exercer leur activité agro-industrielle, qui est nuisible pour l'environnement, du fait que ses pressoirs sont dépourvus de mécanisme du traitement des produits résiduels issus de l'opération de la pression des olives ; qui sont, du coup, acheminés, et surtout les résidus liquides, à Oued Loukouss pour s'en débarrasser, ce qui est néfaste pour la faune et la flore au niveau de la commune.

➢ Non tenue de la comptabilité matière

Les services communaux ne tiennent pas des registres de la comptabilité matière, traçant les quantités des entrées et des sorties du magasin et la partie bénéficiaire, ainsi que leur destination, pour en arrêter la quantité restante.

➢ Non tenue du registre des ordres de service et de celui du dépôt des enveloppes des concurrents

La commune a négligé, au sujet des marchés publics exécutés, de tenir ni le registre des ordres de service ni celui servant au dépôt des offres des concurrents, en fonction de leurs dates d'arrivées, en faisant mentionner sur l'enveloppe reçue le numéro d'enregistrement, la date et l'heure d'arrivée.

➢ Dérogation à l'avis de l'agence urbaine pour la délivrance de certaines autorisations de construire

La commune a délivré des autorisations de construire en dérogeant à l'avis de la commission spécialisée, le président du conseil communal est tenu de respecter, sous peine d'annulation, de tous les avis stipulés dans les textes réglementaires en vigueur et surtout celui de l'agence urbaine compétente.

➢ Non tenue du registre d'une comptabilité précise du parc auto

La commune ne dispose pas d'une fiche pour chaque véhicule, pour assurer le suivi de toutes les réparations effectuées et la consommation du carburant et lubrifiants. D'autant plus que le président du conseil communal ne garde pas les pièces et les documents susceptibles de préciser et d'enregistrer les bons de consommation en carburant, en vue d'élucider au moins le véhicule bénéficiaire, pour le suivi précis de la consommation de la commune en carburant.

➢ Non règlement de la situation légale des biens immobiliers communaux

La commune ne dispose pas des titres fonciers de tous les biens immobiliers, dont elle jouit seulement du droit des bâtis, et de location ou de l'exploitation directe ; étant donné qu'ils sont édifiés sur des terrains relevant du domaine privé de l'Etat. En parallèle, la commune a omis de procéder aux dispositions nécessaires en vue d'assainir la situation foncière de ses biens immobiliers et procéder à leur immatriculation.

➢ Fausse imputation de biens privés dans le domaine public communal

Certains biens immobiliers privés établis au souk hebdomadaire ont été inscrit dans le sommier de consistance en tant que domaine public communal, il s'agit des locaux de vente de la viande et des locaux à usage

commercial bâtis au souk, étant donné que leur nature leur confère l'exploitation non limitée par le public, et du coup il fallait l'imputer dans le domaine privé communal, alors que la commune les a toujours qualifiés comme souks.

- **Non suivi des subventions octroyées aux associations**

La commune ne dispose pas de dispositif permettant le suivi des subventions octroyées aux associations, et sans que celles-ci ne rendent compte à la commune de la comptabilité traçant l'utilisation faite de ces subventions, ce qui implique l'obligation d'exiger aux associations subventionnées de fournir les comptes d'emploi des subventions reçues.

J. Contrôle de la gestion des Communes de "Sahtryine", "Zaitoune", "Mallalienne", "Mzefroune", "Kalaat Bouqorra" et "Masmouda"

Le contrôle de la gestion des communes susvisées a donné lieu aux observations saillantes suivantes :

- **Carence dans la maitrise des potentialités des communes en termes de recettes**

Les communes concernées ne mettent pas en application les procédures légales, en vue d'imposer aux assujetties de la taxe sur le transport public des voyageurs et du droit de stationnement sur les véhicules affectés à un transport public de voyageurs, que d'une façon limitée et tardive. Ainsi 19 assujettis aux taxe et droit précités n'ont pu être imposés à la commune de Mallalienne. A la commune de Kalaat Bouqorra, les montants dus au titre desdits taxe et droit, relatifs aux années de 2014 à 2016, n'ont pu être recouvrés qu'en 2017. En outre, la taxe précitée n'a pas été imposée à 9 assujettis à la commune de Zaitoune et à 11 autres à la commune de Sahtryine.

Les procédures légales ne sont non plus activées par la commune de Kalaat Bouqorra et Masmouda pour faire prévaloir leurs droits de loyers non acquittés par les locataires des biens communaux. Des montants de loyers de l'ordre de 45.376,00 DH et 49.380,00 DH dus à 54 personnes n'ont pas été payés par les locataires, respectivement à la commune de Kalaat Bouqorra et à la commune de Masmouda sans que celles-ci prennent la moindre mesure contre eux.

- **Insuffisances dans la préparation du plan d'action et l'exécution du plan de développement**

La préparation des plans d'action des communes Kalaat Bouqorra, Masmouda et Mzefroune ne s'est pas basée sur une conception réaliste prenant en considération la faisabilité des projets à la lumière des

contraintes financières. Ace propos, ces communes ont programmé divers projets à coûts élevés dépassant leurs capacités d'autofinancement et ne pouvant être mobilisés par leurs partenaires faute de conventions de partenariat.

Aussi, 4 projets programmés, dans le cadre du plan de développement de la commune de Zaitoune, s'étalant sur la période 2012-2017, n'ont pu être exécutés, alors que le pourcentage de réalisation de 2 projets de ce même plan n'a atteint que 20% et 30%. En outre, des projets de construction de 13 petits et moyens ponts, de création d'un marché d'exposition des produits agricoles locaux et d'aménagement des sources d'eau, d'un coût total de 10.150.000,00, n'ont pas vu le jour.

- **Non tenue de la comptabilité matière ou défaillance dans sa tenue**

Les communes de Mzefroune, Kalaat Bouqorra et Masmouda ne tiennent pas de comptabilité matière, contrairement aux dispositions de l'article 111 du décret n ° 2-09-441 relatif à la comptabilité des collectivités locales et de leurs groupements. La tenue de ladite comptabilité à la commune de Mallalienne est limitée aux fournitures d'éclairage et d'embellissement, sans que les références des bons de commande ou marchés correspondants soient mentionnés.

- **Non-Exécution de dépenses obligatoires**

Les communes de Kalaat Bouqorra, Masmouda et Mzefroune n'inscrivent pas, dans certains cas, les crédits nécessaires à la couverture de certaines dépenses obligatoires, dans le sens de l'article 181 de la loi organique n°113.14 relative aux communes. Il s'agit de la cotisation patronale au régime collectif d'allocation de retraite au profit de la main d'œuvre saisonnière, des primes d'assurance de la main d'œuvre ouvrière, de la taxe spéciale sur les véhicules et des annuités d'emprunt contractés auprès du fond d'équipement communal.

Cour régionale des comptes de la région Fès-Meknès

Dans le cadre de son programme annuel au titre de l'année 2018, la Cour Régionale des Comptes de la région Fès -Meknès, a réalisé des missions de contrôle de la gestion de 19 communes, et une mission thématique portant sur « la Gestion des Ressources Humaines » des douze collectivités territoriales relevant de la province de Moulay Yaâcoub.

Ci-après un résumé des observations les plus saillantes émises suite à ces missions de contrôle.

A. Les recettes communales

Les observations les plus importantes, enregistrées dans ce cadre, concernent ce qui suit.

1. La taxe sur les terrains urbains non bâtis

Les observations relevées par la Cour régionale des comptes pour la plupart des collectivités territoriales contrôlées et plus particulièrement les communes d'Aknoul, Bab Bouder, Tahla, Oued Amlil, El Ouadine et Ghafsai, étaient unanimes sur ce qui suit :

➢ Non recensement annuel des terrains urbains non bâtis

Les communes contrôlées ne procèdent pas au recensement annuel des terrains non bâtis, en application des prescriptions de l'article 49 de la loi 47.06 relative à la fiscalité des collectivités locales, afin de maitriser l'assiette fiscale pour maximiser le recouvrement. Les services compétents se contentent de régulariser les situations fiscales des assujettis uniquement à l'occasion de leurs demandes d'autorisations en matière d'urbanisme.

➢ Non application de pénalités pour non dépôt de déclarations de possession ou d'acquisition de terrains urbains non bâtis

Il a été constaté que plusieurs communes n'appliquent pas de pénalités pour non dépôt de déclarations de possession ou d'acquisition de terrains urbains non bâtis, telles que prévues aux articles 134 et 135 de la loi n°47.06 précitée. Ou encore, du fait de délivrer des autorisations de construire sans exiger des redevables le paiement de la taxe. De même, il a été constaté le non taxation de certains terrains non bâtis et ce, préalablement à la délivrance des autorisations de construire, ou leur taxation pour une partie des années concernées seulement. Ce qui a engendré pour certaines communes (Aknoul et Bab Bouder) des manques à gagner importants.

➢ Méconnaissance d'imposition et de recouvrement de la taxe sur les terrains urbains non bâtis

Il a été constaté que plusieurs communes ne recourent pas à l'application et le recouvrement de la taxe sur les terrains urbains non bâtis, et ce, au profit de personnes ayant été autorisées à construire, mais qui ne se sont toujours pas présentées aux services communaux (en l'occurrence Aknoul, Tahla et Ghafsai), pour demander le permis d'habiter dans les délais de trois ans à partir du 1er Janvier de l'année suivant celle de l'autorisation de construire. Là où le droit à l'exonération totale temporaire, prévu par l'article 42 de la loi n°47.06 susvisée, n'est plus. In fine, la plupart d'entre

eux ont eu leur permis d'habiter sans être convié à prendre l'attache des services compétents pour s'acquitter du montant de la taxe.

- **Renouvellement d'autorisations de construire délivrées depuis plus de trois ans**

Il est à signalé que certaines communes procèdent au renouvellement d'autorisations de construire délivrées depuis plus de trois ans sans que les constructions ne soient pas achevées ou que les permis d'habiter n'ont pas été encore délivrés. Ce qui peut être considéré comme un allongement illégal de la part de la commune donnant lieu à un bénéfice de l'exonération temporaire de la taxe sur les terrains urbains non bâtis (Cas de la commune d'Aknoul).

2. Autres taxes communales

La Cour régionale des comptes a noté, à ce propos ce qui suit :

- **Non recensement des assujettis et non application de la redevance sur l'occupation temporaire du domaine public communal**

Il a été relevé que certaines communes (Aknoul, Tahla, Ghafsai et El Ouadine) ne veillent pas au recensement des assujettis et à l'application de la redevance sur l'occupation temporaire du domaine public communal à usage commercial, industriel ou professionnel, et ce, malgré l'existence de plusieurs occupants du domaine public tant bien personnes qu'établissements.

De plus, des visites sur place ont permis de dévoiler que certains occupent le domaine public sans autorisations. De même pour l'occupation temporaire du domaine communal par des biens meubles et immeubles liés à l'exercice d'activités commerciales, industrielles ou professionnelles (commune de Outat El Haj).

- **Application de manière forfaitaire de la redevance sur l'occupation temporaire du domaine public communal**

Il a été révélé que la redevance sur l'occupation temporaire du domaine public communal pour travaux de construction est appliquée de manière forfaitaire en violation des dispositions de l'article 182 de la loi n°30.89. D'autant plus qu'elle est exigée une seule fois pour chaque autorisation de construire délivrée, sachant que, pratiquement, les travaux ne peuvent être achevés dans un délai de trois mois (cas des communes d'Aknoul et Tahla).

➢ Carence dans le recouvrement des loyers des locaux à usage commercial

Il a été constaté que certaines communes ne veillent pas au recouvrement du loyer locaux à usage commercial, au point où le reste à recouvrer a atteint au 30 juin 2017, à titre d'exemple, environ 271.628,00 DH chez le régisseur de Bab Bouder, et 63.450,00 DH au titre de loyer d'habitations et 19.500,00 DH pour celui de magasins à la commune Sebt Loudaya, jusqu'au 31 décembre 2015. Sans oublier le non mise en œuvre de mesures judiciaires à l'encontre des personnes récalcitrantes.

➢ Défaut de recours au droit de contrôle et de communication

Il a été relevé que la commune de Tahla n'use pas de son droit de contrôle et de communication prévus par les articles 149 et 151 de la loi n°47.06, au sujet de la taxe sur les débits de boisson. Et ce, pour faire face aux faibles chiffres d'affaire déclarés par les exploitants. A titre d'exemple, pour l'année 2016, les chiffres d'affaires journaliers déclarés par certains établissements, ont été en général, en dessous de 26 DH et n'ont dépassé que rarement 128 DH. Ceci ne reflète guère la réalité du trafic ni l'affluence avérée vers les cafés et autres lieux, servant les boissons, situés en plein centre de la ville. Il aurait été souhaitable pour la commune, en l'occurrence, de procéder à la confrontation de ces chiffres avec ceux déclarés à l'Administration fiscale.

➢ Défaut de révision des déclarations des exploitants des carrières

Dans ce cadre, il a été remarqué que la commune de Sidi EL Mekhfi ne procède pas à la révision des déclarations de l'exploitant de la carrière "Tlat Nassna", se contentant, ainsi, du contenu de ces déclarations qui ne reflètent guère les quantités réellement extraites. Aussi, elle ne procède pas à la coordination avec la Direction Provinciale de l'Equipement, en sa qualité de rapporteur de la Commission Provinciale des Carrières, selon la circulaire du chef de Gouvernement n°06/2010 en date du 14 juin 2010 relative à de l'exploitation des carrières et de leur contrôle, pour tout ce qui a trait à la correction et à la révision des quantités réellement extraites, et de là, au recouvrement des taxes correspondantes.

De même, la commune de Bouchefaâ a manqué de mettre en œuvre les mesures visant à contrôler des déclarations liées à l'extraction des produits de carrière, en exécution des dispositions de l'article 149 et suivants de la loi n°47.06 précitée, et ce pour s'assurer de la réalité des données produites par la société qui exploite la carrière "Pouzzolane" servant dans l'industrie du ciment et la société qui exploite la carrière dénommée "Pierre de décoration".

B. Dépenses communales

Devant la défaillance des collectivités territoriales, dans le recouvrement de leurs créances de plus en plus maigres, n'est-il pas pertinent pour elles, de veiller plus que jamais à la rationalisation de leurs dépenses.

1. Dépenses par bons de commande

Si le recours aux bons de commande permet l'exécution de travaux sans être lié au formalisme contraignant de la passation des marchés publics, il est de ce fait, obligatoire de veiller au respect de la concurrence et de l'égalité dans l'accès à la commande publique. A ce sujet, la Cour régionale des comptes a enregistré ce qui suit :

➢ Recours aux bons de commande pour régulariser des arriérées de consommation de carburant

Il a été constaté que les deux communes de Bouchefaâ et El Ouadine font recours à des "bons pour" afin de satisfaire ses besoins en carburant, et ce, dans l'attente de procéder à la régularisation des arriérés de consommation de l'année à travers l'émission de bons de commande. Chose qui va à l'encontre des dispositions des articles 61 à 65 du décret n°2.09.441 du 3 janvier 2010 portant règlement de la comptabilité publique des collectivités locales et leurs groupements.

➢ Recours excessif à la procédure des bons de commande

A ce sujet, il a été relevé que la commune Sebt Lawdaya fait recours de manière excessif à la procédure des bons de commande pour l'exécution de projets et de travaux, en plus du monopole d'une seule société sur la quasi-totalité des fournitures et réparations exécutées par la commune depuis 2011. Il en est de même pour la commune de Beni Frassen, chez qui il a été constaté qu'un entrepreneur, propriétaire de deux sociétés, a bénéficié de la majeure partie des bons de commande émis durant la période allant du 1er janvier 2016 au 21septemenbre 2017. Aussi, les projets exécutés par bons de commande dans la commune Sebt Lawdayda, ont connu plusieurs défaillances dont ci-après :

- Définition imprécise des caractéristiques et du contenu des travaux ;
- Non fixation des délais (ou date) d'exécution des commandes ainsi que des conditions de garantie ;
- Non envoi des lettres de consultation aux fournisseurs et entrepreneurs ;
- Manque de précision au niveau de la préparation du contenu technique des projets, vue l'importance des études techniques,

devront précéder toute préparation de bons de commande, avec une marge d'erreur acceptable ;

- Défaillance du bureau technique dans le suivi de l'exécution des différents travaux exécutés par bons de commande par la mise en œuvre de différentes mesures, citant à titre d'exemple la prise de photos documentant l'avancement des travaux, la tenue des états des réalisations, conformément aux caractéristiques techniques exigées. Ceci a rendu la mission la Cour Régionale des Comptes difficile pour s'assurer de la conformité de quelques travaux avec ceux contenus dans la facture objet du paiement. Tels par exemple, les travaux de démolition, de creusement et le transport des débris ;

- Non production des pièces du contrôle à posteriori de la réalisation des pistes, comme le profil en long topographique, procès-verbaux de chantier et les rapports des essais de laboratoire, avant l'utilisation des matériaux et après achèvement des travaux de compactage.

➢ Recours aux bons de commande pour la réalisation des travaux de construction

La commune de Beni Lent a fait recours, durant la période 2013-2017, aux bons de commande pour réaliser plusieurs projets. Or, malgré la faiblisse des montants de ces projets, l'adoption de cette procédure n'est pas conforme aux dispositions du décret n°2.06.388 (article 75 et annexe 3) et du décret n°2.12.349 (article 88 et annexe 4) relatifs aux marchés publics. Surtout que, les deux annexes ne prévoient pas les travaux de construction parmi ceux qui pourraient faire l'objet de bons de commande. Ce qui a valu à la commune de compromettre quelques avantages que procure le recours aux marchés publics, surtout pour ce qui a trait aux garanties offertes et à la qualité des travaux.

C'est d'ailleurs dans ce contexte, que la commune Ain Bouali a édifié une salle nouvelle, voisine à son siège communal avec un montant de 199.716,99 DH, par bon de commande (n°15/2016 daté du 30/11/2016). A ce titre, il a été noté que les travaux de construction entrepris par la commune, l'ont été sans étude géotechnique du sol qui allait servir à abriter la nouvelle salle et même sans se fier à un plan agrée de l'architecte, tout ça, en violation des dispositions de l'article 53 de la loi n°12.90 relative à l'urbanisme, sans négliger, que cela constitue un réel danger pour les fonctionnaires et les usagers vue la nature du sol de la région, caractérisée par une prédominance d'argile. Il est à signaler que, la Cour régionale des comptes, lors de la visite des lieux, a constaté l'apparition de fissures dans ce bâtiment.

2. Dépenses par marchés publics

La Cour régionale des comptes a enregistré, au sujet de la gestion des dépenses par marchés publics, plusieurs observations, dont les plus saillantes sont les suivantes :

- Eviction illégale de concurrents en marge des dispositions du décret des marchés publics ;
- Inapplication de pénalités pour non production de rapport technique, au sujet de deux marchés conclus par la commune "El Ouadine" (n°04/2012 et 10/2013), avec début des travaux en l'absence des plans d'exécution ;
- Emission injustifiée d'ordres d'arrêt des travaux, dans le cadre du marché n°03/M.M.T.B/2014 ; procurant du coup à l'entreprise le bénéfice de délais supplémentaires ;
- Ordonnancement de paiement de décomptes, sans exiger de l'entreprise la production des documents d'assurance, pourtant stipulés à l'article 24 du cahier des prescriptions administratives générales, daté du 1 juin 2000 et appliqué aux marchés de travaux réalisés pour le compte de l'Etat.

Aussi, la Cour régionale des comptes, a pu observer, par la même occasion, que la commune Ahl Sidi Lahcen, a réalisé des travaux non définis dans le marché initial n° 02/2013 d'un montant de 419.966,88 dhs, sans la conclusion d'un avenant. Il s'agit, de travaux qui n'ont pas été déterminés dans le bordereau des prix et comprenant des tranches du projet de renforcement du réseau de l'eau potable, non programmé au début. Ce qui a conduit à la réalisation de conduites avec des caractéristiques techniques non conformes à ce qui a été prévu par le marché. Les services communaux n'ayant pas conclu d'avenant, conformément aux dispositions du paragraphe 5 de l'article 51 du CCAG, ont procédé, lors de la liquidation, à l'augmentation des quantités de certains travaux pour compenser le coût de ceux non programmés au marché. C'est ainsi, et au vu des attachements confrontés au décompte 2 et dernier ; qu'il a été permis de voir que ce dernier contient des travaux non réalisés mais pris en compte (pour des travaux non prévus). Ceci, en plus de :

- Non production des plans nécessaires à l'exécution des travaux ;
- Absence de plans de recollement des installations réalisées ;
- Absence de certitude quant au caractère libératoire du paiement ;
- Non saisie de la caution définitive suite à la résiliation du marché.

Dans le cadre de l'amélioration de son infrastructure, et de l'effort fourni pour accès aux équipements de base ; la commune Beni Lent et durant la période 2012-2017, a fourni un effort considérable qui s'est manifesté essentiellement par la consolidation et la fortification de son réseau routier, et par là, la conclusion de conventions de partenariat dans le cadre de l'initiative locale de développement humain. Seulement ces projets, ont connu des défaillances liées à l'application des procédures réglementaires et à la bonne gouvernance, à savoir :

- L'absence d'études techniques nécessaires au sujet de chaque nature de travaux à réaliser ;
- L'inobservation des dispositions réglementaires à propos de la nomination et la convocation de la commission d'appel d'offres ;
- L'application abusive de certaines dispositions du décret des marchés publics en ce qui concerne l'évaluation de l'offre excessive ou anormalement basse ;
- Des failles dans l'élaboration des C.P.S. et des bordereaux de prix de certains marchés, contenant des erreurs et des contradictions à l'effet indésirable sur l'exécution des travaux. Parmi elles, il y a lieu de signaler à titre d'exemple :
    - Le renvoi du C.P.S. du marché n°02/2012 objet des travaux d'extension et de consolidation de la route régionale n°508, à des textes de loi ayant été déjà abrogé ;
    - L'omission de faire part au titulaire du marché n° 10/2012 relatif aux travaux d'aménagement des pistes, de l'obligation de produire les plans d'inventaire des installations avant la réception provisoire ;
    - La non définition des besoins avec la précision requise ;
    - L'inclusion des essais de laboratoire dans les bordereaux des prix de certains marchés ; ne s'accorde pas avec les règlements en vigueur.

3. Gestion des projets communaux

A ce sujet, il a été observé, ce qui suit :

➢ Construction de cantines scolaires sans plans ni études géotechniques

Dans le cadre de l'exécution du programme de l'initiative locale de développement humain, la commune Ain Bouali a déboursé par voie de marchés publics, un montant de 641.235,26 DHS, entre 2013 et 2017, pour

la construction et l'achèvement de cantines scolaires : une, à l'école Sidi Moussa El Hadi, une, à l'école Oulad Mimoune, et autres, à l'école Bayada et à l'école Ain Sahrij. Sauf que, l'examen des documents techniques propres à l'exécution des travaux a révélé l'absence de plan d'architecte et l'utilisation du service technique d'un présumé "plan standard", non signé et non autorisé, ayant servi à la réalisation de toutes les cantines. Tout comme l'absence, d'ailleurs, d'étude géotechnique préalables des sites sur lesquels sont édifiées les cantines, en violation des dispositions de l'article 53 de la loi n°12.90 relative à l'urbanisme telle qu'elle a été modifiée et les dispositions de l'article 7 des accords de partenariat conclus par la commune dans le cadre dudit programme de l'initiative précitée.

➢ Défaillances dans le projet de construction d'un terrain de foot

La commune Ouled Mimoune a procédé à la construction d'un terrain de foot par le biais du marché n°1/2015 d'un montant de 559.643,89 DH, et ce, en partenariat avec l'initiative locale de développent humain et la délégation provinciale du ministère de la jeunesse et du sport.

La Cour régionale des comptes a enregistré, à ce propos, ce qui suit :

- Absence d'autorisation de construire et de plans dûment approuvés ;
- Détérioration de l'état du terrain, pourtant récemment construit ;
- Absence de mesures administratives garantissant la pérennité du projet ;
- Non atteinte des objectifs escomptés de la construction du terrain.

➢ Perturbation de la plupart des projets programmés par la commune de Tissa dans le cadre du projet d'aménagement urbain

Il a été noté que la plupart des projets programmés par la commune de Tissa dans le cadre du projet d'aménagement urbain, et dont une partie est réalisée par "l'Agence de Promotion et de Développement du Nord", ont connu des difficultés dans l'exécution. Il s'agit, en l'occurrence du :

- **Projet de la Gare Routière :** objet des marchés n°1/2002 d'un montant de 2.205.029,04 DH et n° 9/2013 d'un montant de 1.149.424,80 DH pour son achèvement. Force est de constater que la gare n'a jamais fonctionné, ce qui a conduit à sa dégradation par manque de gardiennage et d'entretien. Face à cette situation, la commission des services publics ne s'est pas penchée sur la

manière de la faire fonctionner, et le conseil communal n'a pris aucune mesure à ce propos ;

- **Projet de la décharge :** la commune s'est aventurée, durant 2003, à construire une décharge publique sur une propriété privée exploitée par une société d'extraction du sel. Ce qui a poussé ladite société à saisir la justice, et à se voir indemnisée par un montant s'élevant à 3.600.000,00 DH. Et, face à cette mésaventure, la commune n'a pas cherché derrière la délocalisation de la décharge pour ainsi échapper à d'éventuels désagréments.

➢ Défaut de profit de la population cible de certains projets réalisés

La commune Sidi Mekhfi, d'une initiative individuelle ou de partenariat : a réalisé un ensemble de projets concernant l'approvisionnement de la population en eau potable, ainsi que d'autres projets. Sauf que, la population cible n'a pas pu tirer profit de certains de ces projets. On peut citer particulièrement "le projet d'approvisionnement en eau", ayant pour objet l'adduction en eau d'un réservoir à partir d'une source de montagne via un canal d'alimentation, et de la distribuer à la population avoisinante à travers un "canal de retour". Ce projet n'a pas réussi, en raison de l'attitude vandale des riverains, dont certains ont préféré mettre le grappin dessus, puisant l'eau directement du canal, causant une baisse de pression et entravant le remplissage du réservoir supposé alimenter le reste des habitants.

➢ Aggravation du problème environnemental lié à la collecte des ordures

L'intérêt porté par la Cour régionale des comptes à la gestion de la commune Outat El Haj de ses déchets domestiques et similaires, a permis de mettre le doigt sur l'aggravation du problème environnemental lié à la collecte des ordures. Là où, des enquêtes menées auprès de quelques quartiers de la commune, ont dévoilé l'existence de plusieurs « points noirs » transformés en véritable décharges sauvages portant atteinte à la ville et à la santé de ses habitants, suite à la prolifération d'insectes et l'émanation d'odeurs nauséabondes. Il s'agit de quelques « points noirs » se situant dans la rivière Malwiya, du côté du stade municipal et du souk hebdomadaire, ainsi qu'au niveau de Hay Atlas près de l'abattoir. Ces endroits constituent, aussi de vraies décharges de débris des matériaux de construction et des déchets des marchands de volaille et de poissons, ainsi que des résidus d'activités commerciales et domestiques.

C. Gestion du secteur de l'urbanisme

L'urbanisme et l'aménagement de l'espace, constituent un moteur essentiel du développement, et partant une source complémentaire aux recettes communales. Mais, il y a lieu de signaler que ce secteur souffre d'insuffisances structurelles au niveau de plusieurs communes, comme c'est le cas de la commune d'Aknoul. Cela est dû en partie aux particularités caractérisant l'espace territorial de cette commune ainsi qu'aux problèmes dont souffre son assiette foncière. La gestion par la commune du secteur, a dévoilé par ailleurs : une défaillance, entre autres, dans le taux de réalisation des équipements publics prévus par le plan d'aménagement, l'octroi de permis d'habiter sans l'avis de la commission d'inspection et autres infractions liés au domaine de l'urbanisme.

Par ailleurs, l'étude des autorisations délivrées et des dossiers de l'urbanisme dans la commune Ghafsai, a révélé, que cette dernière n'exige pas aux administrations publiques l'octroi des autorisations réglementaires avant d'entamer toute opération de construction. C'est ainsi qu'il s'est avéré que certaines administrations ont été construites sans que la commune ne dispose d'aucun document se rapportant à ces constructions. En effet, sur huit (8) administrations publiques, seules trois (3) ont été autorisé à construire ; tandis que cinq (5) organismes publics ont procédé aux opérations de construction sans paiement de la taxe. Il s'agit du Musée de la Résistance, de l'Internat des filles au lycée El Imam Chtibi, de Dar Taliba et de l'ancien siège communal. Aussi il a été constaté que des vice-présidents de la commune ont beau délivré des autorisations en matière d'urbanisme sans délégation de signature.

La Cour régionale des comptes a aussi enregistré que la commune Outat El Haj ne veille pas à ce que certaines administrations publiques obtiennent les autorisations de construire nécessaires et procèdent au paiement des taxes correspondantes ; ce qui enfreint les dispositions de l'article 40 de la loi n°12.90 relative à l'urbanisme.

En plus, l'organisation du travail et la gestion par la commune Moulay Driss Zarhoun, des dossiers et registres d'urbanisme ont connu plusieurs défaillances, notamment :

- Non tenue des registres et dossiers de manière organisée, à leur mauvais classement et archivage, à l'enregistrement irrégulier des autorisations lors du dépôt des demandes et de l'octroi des autorisations. D'ailleurs, les dossiers tenus, en petit nombre, sont incomplets, ils ne contiennent pas les copies des pièces produites à l'instar des titres fonciers, des P.V. de la commission des petits projets ainsi que d'autres documents tous aussi importants. C'est

ce qui constitue un manquement au dispositif de contrôle interne et une entrave à l'accès à l'information ;

- Non numérotation des permis d'habiter de manière à garantir un suivi logique et global, pire encore, la Cour régionale des comptes, a mis la main sur l'existence de quelques spécimens d'autorisations signées à blanc par le président de la commune.

Aussi, la Cour régionale des comptes a constaté au niveau de la commune Oued Amlil, notamment, ce qui suit :

- Non obligation des lotisseurs à de nouvelles autorisations afin d'effectuer leurs travaux de lotissements ;
- Octroi d'autorisations de rénovation à la place des autorisations de construire ;
- Contradictions décelées entre permis d'habiter octroyés et avis de la commission d'inspection.

Par ailleurs, l'examen des dossiers relatifs aux multiples autorisations délivrées par la commune Gueldaman en matière d'urbanisme, a permis de s'arrêter sur l'octroi des autorisations de construire sans même l'avis de la commission d'inspection, et ce en violation des dispositions de l'article 43 de la loi n°12.90 susvisée ainsi que l'article 32 du décret n°2.92.832 pris pour son application.

D. Gestion des ressources humaines

Jusqu'à la fin de l'année 2017, le nombre de fonctionnaires des communes relevant de la province My Yaâcoub et de son conseil provincial a atteint 587 fonctionnaires, 164 parmi eux, étaient mis à la disposition de services de l'administration territoriale de la province My Yaâcoub et de services extérieurs du ministère des Finances ainsi que d'autres administrations. La Cour régionale des comptes a enregistré à ce propos, qu'il y a décalage dans l'encadrement effectif entre les différentes communes concernées avec, toutefois, une baisse du pourcentage d'encadrement chez le conseil provincial et une augmentation de la charge financière des mis à la disposition. Dans ce cadre, plusieurs observations ont été enregistrées, dont les plus saillantes sont les suivantes :

1. La mise à la disposition

A ce titre, il a été constaté ce qui suit :

- Mise à la disposition de certains fonctionnaires, dans des services extérieurs sitôt recrutés, et souvent sans se conformer aux normes procédurales ;

- Mainmise du secrétariat général de la province My Yaâcoub, sur le gros lot des fonctionnaires mis à la disposition ;

- Octroi d'indemnités non réglementaires à des fonctionnaires mis à la disposition en violation des dispositions de l'article 8 du décret n° 2.13.422 du 30 janvier 2014 concernant la mise à la disposition.

2. Organigramme

Les plus importantes observations relatives à cet aspect, concernent ce qui suit :

- Non mise en place effective des décisions relatives à l'organisation et à la structuration de l'administration communale ;

- Dispatching des fonctionnaires dans différents services, sans tenir compte de la charge du travail impartie ni de la séparation de tâches incompatibles ;

- Inobservation des besoins des communes et de leurs organigrammes lors des recrutements effectués.

3. Conditions de travail

Dans ce cadre, il a été relevé une inadéquation des sièges de la plupart des communes concernées, de point de vue du nombre de fonctionnaires en exercice, avec les superficies allouées et le nombre de bureaux disponibles. Obligeant, ainsi, des fonctionnaires comme ceux de la commune Ouled Mimoune et Ain Bouali, à travailler, à titre provisoire, dans des locaux appartenant à l'autorité locale, en raison des fissures apparues sur les murs de leurs administrations d'origine, et qui risquent de porter atteinte à leur sécurité et à celle des usagers.

4. Formation continue

Malgré le besoin de la plupart des communes contrôlées en cadres pour certains postes de responsabilité, à savoir l'audit interne, la communication et les relations générales ; en plus du manque de connaissances de certains fonctionnaires en matière juridique et en finances locales, il a été constaté l'absence de programmes de formation et de perfectionnement des fonctionnaires basés sur l'analyse des besoins et liés à la question des avancements et des nominations aux postes de responsabilités.

Cour régionale des comptes de la région Guelmim Oued -Noun

La Cour régionale des comptes de la région de Guelmim Oued -Noun a réalisé neuf missions de contrôle de la gestion des communes de Sidi Ifni, Mireleft, Tioughza, Mesti, Sbouya, Tighirt, Chatea alabiad, Amtdi et Benkhlil.

Ces missions ont donné lieu à un ensemble d'observations, dont les plus saillantes peuvent être résumées comme suit.

A. Planification territoriale et gestion de l'urbanisme du littoral

1. Planification stratégique de la commune

La mission de contrôle a relevé les insuffisances suivantes :

- **Non renouvellement de la convention de partenariat avec le conseil provincial et les communes pour l'élaboration et l'exécution des plans de développement communaux**

L'article 7 de la convention de partenariat précitée précise que ladite convention entrera en vigueur après son approbation et sa signature par le conseil provincial et les communes concernées pour une période de trois ans (2010, 2011 et 2012) et elle peut être prolongée par commun accord des parties contractantes. Cependant, malgré l'expiration effective de ladite convention le 30 septembre 2012 sans que les plans de développement communaux (PCD) ne soient élaborés, aucune mesure n'a été prise pour la renouveler ou prolonger la durée de sa validité.

- **Insuffisances des termes de la convention de partenariat pour l'élaboration et l'exécution des PCD**

L'article 3 de la convention de partenariat précitée a confié à l'agence de développement social (ADS) la mission de la supervision de la gestion administrative et financière du fonds de développement local au niveau de la province de Sidi Ifni et la nomination des agents de développement chargés d'assister le conseil provincial, les collectivités locales et les acteurs locaux pour préparer et mettre en œuvre le plan de développement provincial et les PCD. L'article 4 de la même convention a prévu le transfert des contributions des parties contractantes au compte ouvert par l'ADS. Cependant, malgré l'importance des missions qui lui sont confiées pour la mise en œuvre des dispositions de ladite convention, force est de constater que l'ADS ne l'a pas signée.

D'un autre côté, il a été constaté que les dispositions de ladite convention ne comportaient pas de définition précise des activités et des procédures financées par le Fonds pour le développement local au niveau de la province de Sidi Ifni. Seules les dispositions de l'article premier étaient limitées aux objectifs généraux de la convention. Néanmoins, les conditions de sa mise en œuvre, les mécanismes de coordination et de suivi, les commissions de gouvernance et d'évaluation, ainsi que les modalités de règlement du contentieux et les conditions de modification, de révision et d'abrogation de la convention, n'ont pas été abordés.

- **Absence d'une vision stratégique pour l'aménagement des plages communales et le développement du littoral**

Les travaux de contrôle ont relevé le caractère limité des projets liés au développement du littoral des communes concernées. A titre d'exemple, seuls quelques projets ont été programmés au niveau de la commune de Sidi Ifni, tels que l'aménagement du chemin piéton reliant la ville et la plage pour un coût estimatif de 2 millions de DH qui sera financé par la commune en 2020 et la mise à niveau de la corniche pour un coût estimatif de 0,3 million DH en 2018, ainsi que l'opération des plages propres pour un coût estimatif de 2,5 millions DH de 2017 à 2022, financée par l'Agence nationale des ports (ANP).

En matière de protection du littoral, le plan d'action communal (PAC) 2017-2022 n'a pas mis en exergue les exigences du schéma directeur d'aménagement urbain et du littoral SDAUL 2000-2020 et de la loi sur le littoral. A cet effet, il n'a pas identifié les menaces qui guettent le littoral, notamment la décharge non contrôlée située près de la côte (pied sur mer), le rejet des eaux usées non traitées directement sur la côte, la non réalisation de l'émissaire d'évacuation en mer des eaux rejetées par la station d'épuration (STEP) pour protéger les espèces maritimes survivant à la côte du littoral. De même, le PAC n'a pas précisé les mesures à prendre pour valoriser les produits maritimes et trouver des solutions pour débloquer le projet de réalisation de la zone industrielle, en vue de dynamiser l'économie locale et la création de l'emploi.

La même observation a été relevée au niveau de la commune de Mirelfet, où l'examen des PV des délibérations du conseil communal durant la période 2010-2016 et l'évaluation de son bilan dans le cadre du plan d'urgence de développent des communes relevant de la province de Sidi Ifni 2009-2012, ainsi que l'analyse du PAC 2017-2022, ont permis de constater que les conseils communaux successifs ne disposaient pas d'une vision globale et intégrée pour la mise à niveau et l'aménagement des plages communales. Et ce en tenant compte des atouts naturels dont dispose le littoral de la commune et en unifiant les efforts et les interventions de toutes les parties prenantes (ministère de l'intérieur,

ministère de l'équipement et du transport, l'agence urbaine, office national de l'électricité et de l'eau potable, etc.), dans le cadre d'un plan d'action horizontal qui veille à ce que les objectifs et les visions des différentes parties soient pleinement convergées et harmonisées.

D'un autre côté, les efforts déployés par le conseil communal pour la mise à niveau et l'aménagement des plages communales restent limités, car ils ne dépassent pas certaines mesures éparses et saisonnières liées aux préparatifs pour l'accueil des estivants au début de chaque saison estivale. Ils concernent notamment l'aménagement de certaines pistes menant aux plages, l'acquisition des bacs de déchets et d'un tracteur, l'extension relative du réseau d'éclairage public, la réhabilitation de certains établissements de santé et centres de protection civile et des forces auxiliaires, etc. Ces interventions sont entièrement financées par des demandes des rallonges budgétaires supplémentaires au ministère de l'intérieur. Ainsi, le budget communal a bénéficié des autorisations spéciales pour la période 2010-2018 pour un montant de 6.118.000.00 DH. En outre, malgré l'importance des excédents budgétaires annuels réels, qui se sont élevés à 16.317.222,91 DH au cours de la période 2010-2016, le conseil communal n'a pas proposé lors de la programmation de ces excédents au titre de la période 2010-2017, la réalisation des projets de mise à niveau et d'aménagement des plages communales.

2. Gestion urbanistique du littoral

Concernant la gestion de l'urbanisme du littoral, la Cour régionale des comptes a noté les observations suivantes :

➢ Non prise des mesures nécessaires pour l'élaboration d'un plan d'aménagement spécifique au littoral

Le paragraphe b de l'article 18 de la loi 12-90 relative à l'urbanisme dispose que "pour tout ou partie du territoire d'une ou plusieurs communes rurales, ayant une vocation spécifique telle que touristique, industrielle ou minière et dont le développement urbain prévisible justifie un aménagement contrôlé par l'administration, ces zones sont délimitées par l'administration sur proposition des conseils communaux compétents ou à défaut à la demande du gouverneur de la préfecture ou de la province concernée".

Cependant, les communes côtières n'ont pas pris les mesures nécessaires pour élaborer un plan d'aménagement spécifique au littoral, malgré le caractère touristique de cette région, sachant que les plages des communs objets du contrôle sont fréquentées par des milliers d'estivants et de vacanciers marocains et étrangers tout au long de l'année surtout pendant les saisons d'estivages.

➢ Non-respect des dispositions du schéma directeur d'aménagement urbain du littoral (SDAUL)

Le SDAUL comprend le plan d'organisation générale du développement urbain du territoire auquel il s'applique, pour une durée ne pouvant excéder 25 ans. Il coordonne les actions d'aménagement entreprises par tous les intervenants (article 3 de la loi 12.90 relative à l'urbanisme). Cependant, le projet du plan d'aménagement de la ville se Sidi Ifni approuvé par la commission locale n'a pas respecté les dispositions de SDAUL de Tiznit-Sidi Ifni et le littoral 2000-2020 homologué en 2004, comme il est indiqué dans l'article 11 de la loi 12.90 relative à l'urbanisme. De même, les dispositions de la loi 81.12 relative au littoral interdisent toute construction en bord de mer sur une limite de 100 m calculée à partir de la limite terrestre du littoral.

Dans ce cadre, il a été constaté que le projet du plan d'aménagement n'a pas respecté le zonage précisé dans le SDAUL Tiznit-Sidi Ifni et le littoral 2000-2020. A titre d'exemple, La zone industrielle projetée et la zone d'activités (Abattoir, marché de gros, Souk hebdomadaire, espaces verts, parking, places) qui sont limitrophes à la zone industrielle existante vers Sidi Ouarzeg et la zone non aedificandi située tout au long de la voie de la zone située de la sortie de la ville vers Sidi Ouarzeg ont été modifiées dans le projet du plan d'aménagement et transformées en zones mixtes. De même, une grande partie de la zone industrielle existante a été transformée en zone résidentielle et touristique (ZRT) dans le projet du plan d'aménagement. Également, la zone non aedificandi au niveau du quartier Tamhroucht est transformée en zone à restructurer, ainsi que la zone située tout au long du littoral au quartier Tamhroucht sur une bande de plus de 80 m qui est une zone non aedificandi, a été transformée en ZRT dans le projet du plan d'aménagement.

➢ Retard dans la réalisation des études liées à la mise à niveau et à la valorisation du littoral et non émission de l'avis de la commune sur le projet de SDAUL

Le littoral de la commune Benkhlil, qui s'étend sur 29.548 km de l'embouchure d'Oued Daraa à la commune Al ouatya, fait partie du projet de SDAUL de Guelmim-Smara, lancé le 07 octobre 2011, dans le cadre du marché 36/2011 conclu par l'agence urbaine Guelmim-Smara. Cependant, sa mise en œuvre a connu des retards suite au non-respect des obligations de l'architecte chargé de l'étude, comme l'explique la mise en demeure n° 14/2014 envoyée à ce dernier le 27 mars 2014 par l'agence urbaine. Cette dernière a entamé la préparation d'une nouvelle étude relative au SDAUL Guelmim-Sidi-Tantan Ifni qui planifie les orientations de l'aménagement du littoral à l'horizon de 25 ans à venir.

Cependant, malgré l'adoption d'une approche participative par le bureau d'études, la commune n'a pas émis d'avis sur le projet de plan, malgré les convocations successives envoyées par les services de l'agence urbaine pour formuler ses propositions.

➢ Non réalisation des équipements socio-économiques prévus par l'ancien plan d'aménagement expiré

Le taux de réalisation des équipements socio-économiques et des espaces verts prévus par le plan d'aménagement de Sidi Ifni promulgué en 2003 n'a pas dépassé14,56%. Ainsi, un ensemble d'équipements qui n'ont pas été pas réalisé. Il s'agit, à titre d'exemple, de 4 places publiques, de 20 espaces verts, de 2 équipements sportifs, d'un chemin piéton, d'un équipement culturel et de 4 parcs de stationnement.

Il est à rappeler que la déclaration d'utilité publique de ces équipements pendant 10 ans donne droit à leurs propriétaires l'exonération temporaire en matière de la taxe sur les terrains non bâtis (TTNB) durant cette période et ils ne pourraient pas viabiliser ces terrains en termes d'investissements qui pourraient dynamiser l'activité économique (réalisation des lotissements, groupes d'habitation, complexes touristiques, etc.).Il dénote de ce qui précédé que la non réalisation des équipements sus visés a eu comme conséquence un manque à gagner pour la commune à la fois en termes de recettes au titre de la TTNB et du potentiel fiscal qui aurait pu être généré de l'activité de l'aménagement et de l'équipement des terrains par leurs propriétaires.

➢ Construction des logements, des équipements et des administrations publiques sur le domaine public maritime (DPM)

La mission de contrôle a mis en évidence la construction des édifices et des logements sur le DPM. A titre d'exemple, l'empiètement sur le DPM de 15 constructions (lots de villa) au niveau du lotissement Widadiya près de la côte ayant une vue sur la plage de Sidi Ifni. L'empiètement sur le DPM a été effectué également par des organismes publics, à savoir la commune et les services du domaine public privé de l'Etat (5 cas relatifs aux constructions de bâtiments). De même, la construction des locaux commerciaux par la province de Tiznit au niveau de la page près du port durant les années 90 et qui ne sont pas exploités actuellement.

Il est à signaler que la commune a procédé à la construction du parc communal sans observer la procédure pour l'obtention de l'autorisation de construire conformément aux dispositions des articles 40 et 51de la loi 12-90 relative à l'urbanisme, étant donné que cet édifice fait partie des constructions de bâtiments publics ou à usage du public. Ce qui a donné lieu à la construction du parc communal sur le DPM en outrepassant à la

fois les dispositions de la loi sur l'urbanisme et ses textes d'application, ainsi que les dispositions de la loi sur le littoral, telles qu'elles sont expliquées par la circulaire du ministre de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire n° 7739 du 01 octobre 2015 sur l'application des dispositions de ladite loi.

Il a été également constaté la construction d'immeubles sur le DPM comme il est défini par l'alinéa 1er de l'article 1er du Dahir du 7 Chaabane 1332 (1er juillet 1914) relatif aux domaines publics, au niveau des communes territoriales de Mirleft, Sbouya et Mesti, et ce, sans l'obtention des autorisations de construction durant la période de 2008 à 2016. De même, d'autres constructions au niveau des zones près du littoral ont été constatées malgré l'interdiction de leur construction comme le précise l'article 15 du Dahir n° 1.15.87 promulgué le 29 Ramadan 1436 (16 juillet 2015) pour l'exécution de la loi 81.12 précitée.

- **Autorisation de création de projets touristiques en l'absence des documents d'urbanisme**

La commune de Tioughza a délivré, en date du 05 novembre 2008, l'autorisation de construire du projet touristique au niveau de la plage "Lagzira» en se basant sur les orientations générales du SDAULT de Tiznit-Sidi Ifni et littoral et sur le PV de la commission provinciale des grands projets du 11 septembre 2008 ayant donné l'avis conforme pour la réalisation dudit projet en l'absence du PA et du plan de zonage ,et ce, contrairement aux dispositions de l'article 10 de la loi 12-90 précité. En effet, les dispositions de cet article précisent que tout projet de lotissement ou de groupe d'habitations et tout projet de construction ne peuvent être autorisés en l'absence d'un plan d'aménagement ou d'un plan de zonage s'ils ne sont pas compatibles avec les dispositions édictées par le schéma directeur d'aménagement urbain concernant les zones nouvelles d'urbanisation et la destination générale des sols.

Il convient de signaler, dans ce sens, que l'étude et l'approbation dudit projet touristique rentrent dans les compétences du guichet unique et de la commission régionale d'investissement composées des directeurs et délégués des administrations concernées par les investissements sous l'égide du directeur du conseil régional d'investissement crée suite à la lettre royale du 9 janvier 2002 relative à la gestion décentralisée de l'investissement. De même, l'autorisation de réalisation dudit projet devait être effectuée dans le cadre des dérogations accordées aux projets d'investissements non prévus dans les documents d'urbanisme de la zone concernée et qui sont régies par les dispositions des circulaires conjointes du ministre de l'intérieur et du ministre chargé de l'urbanisme n° 3020 du 27 mars 2003 et n° 10098 du 31 juillet 2010. Ces circulaires ont pour objectif d'introduire plus de souplesse et de transparence à l'opération de

l'étude des projets d'investissements présentés aux services de l'urbanisme et de d'atténuer le caractère contraignant des documents d'urbanisme.

B. Gestion de l'environnement du littoral par les communes contrôlées

Les plus importantes observations enregistrées à ce niveau concernent ce qui suit.

➢ Insuffisance du système d'assainissement liquide

La commune de Sidi Ifni dispose du réseau d'assainissement liquide de type unitaire qui prend en charge l'assainissement des eaux usées et celui des eaux pluviales. Elle dispose également de trois stations de pompage (SP) dont SP1 reçoit les eaux usées de la SP2 qui collecte les eaux usées de TAMHROUCHT qui sont versées vers le collecteur H de Hay LALLA MARYEM. Ces eaux usées collectées versent vers la SP1 par écoulement gravitaire. A cela s'ajoute les eaux usées de tous les quartiers de la ville qui versent sur la SP1 qui se trouve près du lit de l'Oued Sidi Ifni à côté du parc zoologique. La totalité des eaux usées collectées au niveau de la SP1 sont acheminées vers la SP3 (en face du siège de la province) puis vers la STEP. Ce qui rend difficile la collecte des eaux usées et leur pompage vers la STEP surtout au moment des précipitations. Il est à signaler que la SP1 tombe toujours en panne car la pente vers la SP3 est très forte et le relief est considéré comme un bassin versant puisque la ville se situe entre la mer et la montagne BOULAALAM et traversée au centre par l'Oued Sidi Ifni. La mission de contrôle a constaté le rejet direct des eaux usées non traitées sur la cote de la plage par le déversoir d'orage suite à la panne répétitive de la SP1. Cette situation a entrainé la contamination du puits servant à remplir la piscine communale qui est située près de ce déversoir. Ce qui a privé les estivants de ce service, sachant qu'elle est la seule piscine de la ville.

Dans le même contexte, la commune de Mirleft ne dispose pas d'un réseau d'assainissement liquide comprenant des canaux d'assainissement liquide et des stations de pompage, ainsi que la STEP, en raison de retards dans la mise en œuvre des dispositions de la convention n °43AFG/DR1/2013 du 27 juillet 2013, conclue entre la commune et l'ONEE (secteur de l'eau) en vue de réaliser le réseau d'assainissement liquide du centre de la commune, pour un coût estimé à 54.000.000,00 DH. Cette situation a donné lieu à l'écoulement des eaux usées dans les rues du centre de la commune. Ce qui a causé des problèmes environnementaux, touchant notamment la nappe phréatique, l'hygiène et la santé publique, ainsi que la propreté et l'esthétique des espaces du centre de la commune.

➢ Station d'épuration des eaux usées (STEP) ne disposant pas d'émissaire d'évacuation en mer

La commune de Sidi Ifni dispose de la STEP de type lagunage naturel mise en service en janvier 2012 sur une superficie de 10 ha. Son horizon de saturation est prévu pour l'année 2025 et sa capacité est de 22 500 habitants soit un débit de 1600 m3 par jour. Etant donné que la structure d'assainissement liquide par lagunage naturel réalise les traitements primaire et secondaire, sans produire des eaux traitées réutilisables, les eaux sont rejetées dans le littoral, en l'absence d'un émissaire d'évacuation en mer. Ce qui constitue un réel danger pour la faune marine.

➢ Octroi de l'autorisation d'exploitation des logements malgré le non achèvement des travaux de construction de la STEP

La commune de Tioughza a délivré le 5 juillet 2015 l'autorisation de l'exploitation des logements du complexe touristique " Kasbah Lagzira », malgré le non achèvement des travaux de construction de la STEP dont la réalisation est prévue par l'étude d'impact sur l'environnement, ainsi que par les dispositions du cahier des charges relatif aux obligations environnementales du projet. Cette situation pourrait avoir des conséquences néfastes sur le sol, l'équilibre écologique, ainsi que des effets sur l'hygiène et la santé publique.

➢ Danger de la décharge pour l'environnement et l'écosystème du littoral

Les déchets ménagers et assimilés de la commune de Sidi Ifni et des communes de Mirleft, Tioughza et Mesti sont acheminés vers la décharge non contrôlée située dans une zone près de littoral où il est interdit son implantation, comme il est indiqué dans l'étude du plan directeur provincial de la gestion des déchets ménagers et assimilés de Sidi Ifni et qui décrit les périmètres d'exclusion notamment les nappes souterraines, les sources, le littoral et le cordon dunaire, les surfaces de retenus des barrages et leur bassin versant. Cela constitue une menace pour l'écosystème en raison de la contamination de la nappe phréatique par le lixiviat, puisque ladite décharge ne possède pas une couche protectrice imperméable qui sera en mesure de drainer le lixiviat et le traiter. En effet, en cas d'inondation, le risque d'évacuer du lixiviat vers la côte du littoral est imminent. Ce qui est en mesure de provoquer des effets néfastes sur la faune maritime.

Il a été constaté également, la pollution de la plage située à côté de ladite décharge, notamment par des déchets plastiques.

➢ Non prise des mesures nécessaires pour lutter contre la pollution des eaux de Oued Benkhlil et Oued Draa

Malgré son importance biologique et écologique, la mission de contrôle a constaté que les eaux de l'embouchure d'Oued Draa d'une superficie de 10.000 ha, sont exposées au risque de contamination par les écoulements des eaux usées industrielles de l'usine de transformation du poisson "A" en raison de la non exploitation de la STEP de la ville de Tan-Tan située dans la zone 'Lamjyire'' au niveau de la commune de Bni khlil. Cette situation a provoqué la prolifération des odeurs nauséabondes, la contamination des terres agricoles et l'impact négatif sur les richesses naturelles. Il est à noter dans ce sens, que malgré les lettres adressées par le président du conseil communal aux autorités compétentes, aucune mesure n'a été prise pour lutter contre cette pollution.

C. Gestion de l'activité économique liée au littoral

On peut présenter les observations les plus importantes, enregistrées à ce niveau, comme suit.

➢ Non réalisation des unités industrielles au niveau de la commune de Sidi Ifni

En date du 31 juillet 1991, la commune de Sidi Ifni a procédé à l'acquisition d'un terrain privé de l'Etat objet de la réquisition n°391/31 d'une superficie de 481.862 m² auprès du domaine de l'Etat sur la base d'un DH symbolique par m² pour créer la zone industrielle devant générer plus de 1000 emplois et la mettre à la disposition des investisseurs dans le domaine de la pêche maritime. Ainsi, le conseil communal a émis la décision de cession de 35 lots d'une superficie de 300.436 m² extraite du TF n°2119/31 au profit des personnes dont leurs noms figurent dans le décret n°2.00.471 du 09 juin 2000.

Les bénéficiaires des lots de la zone industrielle n'ont pas honoré leurs engagements relatifs à la réalisation des unités industrielles comme le prévoient les dispositions du cahier des charges (article 6 alinéa 2) et les contrats de vente (article 7). A l'exception de trois industriels ayant construits leurs unités de fabrication de la farine des poissons, les autres investisseurs n'ont pas réalisé leurs projets industriels, ce qui n'a pas permis d'atteindre les objectifs fixés lors de la création de ladite zone.

➢ Blocage du projet du complexe touristique au niveau du littoral de Chatea Alabiad

Une convention cadre et une convention d'exécution ont été conclues pour la réalisation du projet d'une station touristique au niveau de la commune ayant une capacité litière respectivement de 19.445 et 22.000 lits à

l'horizon 2010 et 2020, ainsi qu'une capacité litière résidentielle estimée à 10.544 lits.

La convention de mise à niveau et de valorisation du complexe touristique signée en 2007 avec le groupe ''F » » a été résiliée en date du 15 septembre 2009. Une nouvelle convention a été signée avec le groupe ''P A'' en mars 2010, mais aucun projet n'a été réalisé malgré la mobilisation du foncier nécessaire à ce projet et qui est estimé à 596 ha. De même, la commune n'a pas pris les mesures nécessaires pour accélérer la réalisation dudit projet et aménager la plage de Chatea Alabiad, afin d'assurer un développement territorial, économique et social de de la commune conformément aux dispositions de l'article 87 de la loi organique n°113.14 relative aux communes.

- **Non prise des mesures nécessaires pour la création des zones d'investissement au niveau du littoral de la commune de Merlift**

Le plan d'urgence de développent des communes relevant de la province de Sidi Ifni 2009-2012, approuvé par le conseil communal lors de sa session ordinaire d'octobre 2008, prévoyait la création de zones d'investissement par la réalisation des équipements de base le long du littoral entre Sidi Mohamed Ben Abdlah et le port d'Alrakont, pour un coût estimé à 865.000.000,00 DH en vue de réaliser un important décollage touristique dans la région pouvant créer des postes d'emploi (environ 45.000 emplois). Cependant, il est à noter que ce projet n'a pas vu le jour jusqu'à la date d'achèvement de la mission de contrôle coïncidant avec la fin du mois de novembre 2018.

D. Gestion des plages communales

Parmi les observations importantes, relevées concernant cet axe, on peut citer ce qui suit.

- **Non réalisation des équipements prévus par le cahier de charges relatif à la mise à la disposition de la commune de Sidi Ifni la gestion et l'exploitation des plages**

Le cahier des charges relatif à la mise à la disposition de la commune la gestion et l'exploitation de la plage, a été approuvé par le Wali de la région Souss Massa Draa le 03 août 2006 conformément à la circulaire conjointe n°84 du 04 juin 1998 relative à la gestion et la protection des plages de baignade par les communes. L'article 9 dudit cahier des charges stipule que la commune s'engage à réaliser le programme d'équipement relatif à l'entretien de la plage en procédant notamment à la mise en place de 10 toilettes installées et munies de dispositifs d'épuration appropriés, ainsi

que deux blocs de douches séparés (pour hommes et femmes), des poubelles tous les 50 mètres, deux points d'eau potable aménagés et les points d'éclairage public et des cabines téléphoniques. Toutefois, à l'exception de trois locaux (sureté nationale, infirmerie et autorité locale) et un bloc sanitaire construits par l'ANP et aménagés en 2018 en l'absence d'une convention dans ce sens avec la commune, cette dernière n'a pas réalisé les équipements sus visés. Il est à signaler, également, que la commune n'a pas élaboré les plans d'utilisations et de gestion des plages prévus par la circulaire conjointe du 17 mai 2018 qui a remplacé la circulaire conjointe n°84 du 04 juin 1998 relative à la gestion et la protection des plages de baignade par les communes. Ce qui empêché la mise à la disposition de la commune, de nouveau la gestion de la plage de Sidi Ifni.

- **Non prise des mesures nécessaires pour la mise à la disposition de la commune la gestion des plages**

Les communes côtières, objet des missions de contrôle, n'ont pas pris les mesures nécessaires pour mettre à leur disposition la gestion des plages ouvertes à la baignade conformément aux dispositions de la circulaire conjointe du 17 mai 2018 relative à la gestion des plages par les communes.

- **Insuffisances des outils de contrôle des conditions d'exploitations des plages**

Il a été constaté la faiblesse des outils de contrôle dans les domaines de protection, de propreté et de tranquillité publique au niveau des plages relevant des communes de Mirleft et Tioughza comme prévu par l'article 50 de la loi n°78.00 relative à la charte communale et l'article 100 de la loi organique n°113.14 relative aux communes. Ainsi, les communes n'ont pas procédé à l'affectation des agents communaux suffisants pour assurer ces missions. Elles diligentent rarement les commissions de contrôle de l'exploitation des espaces de plages en coordination avec les services de la gendarmerie royale et de l'autorité locale. Cette situation a permis l'occupation des espaces publics sans base légale et par le non-respect du taux de la surface réservée aux activités commerciales et économiques prévues par les dispositions de l'article 1er de la circulaire conjointe n°84 du 04 juin 1998. D'une part, les exploitants des espaces des plages ne respectent pas les superficies réservées à leurs activités conformément aux plans d'exploitation et de gestion des plages. D'autre part, la tarification appliquée aux services rendus se négocie sans afficher les prix fixés au public. Il est à signaler, en outre, que le nombre élevé des estivants durant la période d'estivage entraine une augmentation importante de la demande des biens et services. Ce qui pourrait donner lieu à la vente des produits alimentaires périmés et non propre à la consommation, ainsi qu'une prolifération des activités et des locaux commerciaux non autorisés, en

l'absence des commissions de contrôle des prix et de la qualité des denrées alimentaires, et à la non prise des mesures de la police administrative visant la contribution au contrôle de la qualité des denrées alimentaires et les boissons exposés à la vente au public.

➢ Insuffisance de l'infrastructure au niveau du littoral

La majorité des plages relevant des communes, objet des missions de contrôle, souffre de la faiblesse de l'infrastructure routière convenable, puisque la majorité des pistes liant ses plages ne sont pas aménagées. Ces plages ne disposent non plus d'équipements facilitant les activités d'estivage notamment l'électricité, l'eau potable, les parkings, les équipements sanitaires, etc.

A titre d'exemple, le conseil communal de Mirleft n'a aménagé que les pistes menant aux plages Imi Ntrga, Aftass et Ftayssa pour un montant total de 864.311,90 DH, alors que les plages de Sidi Elwafi et Tamhroucht ne sont pas raccordés au réseau routier. Ce qui rend difficile l'accès auxdites plages. A l'exception du parking de la plage Imi Ntrga malgré son étroitesse, et qui a été aménagé, dans le cadre du marché n° 04/2014 pour un montant de 350.280,00 DH en date du 06 aout 2014, les autres plages ne disposent pas de parkings aménagés avec des trottoirs facilitant l'accès aux sables.

E. Produits issus de la gestion des plages communales

Les résultats des missions de contrôle ont mis en évidence la faiblesse des recettes communales issues de la gestion des plages Dans ce cadre, il a constaté ce qui suit.

➢ Insuffisance des produits de l'exploitation des plages

Il a été constaté que les communes du littoral ne bénéficient pas de la mise à leur disposition les plages pour assurer leur gestion directe et délivrer aux particuliers les autorisations de l'occupation temporaire du domaine public maritime OTDPM tout en bénéficiant directement de leur redevance, comme il est précisé dans la circulaire conjointe n°84 du 04 juin 1998 et celle du 17 mai 2018 relatives à la gestion des plages par les communes. Elles n'ont pas procédé, également, à la réalisation des équipements prévus dans le cahier des charges annexé aux deux circulaires sus mentionnées, ce qui a privé le budget desdites communes des recettes importantes qui pourraient provenir de la gestion directe des autorisations de l'OTDPM par les communes concernées.

Dans ce cadre, il est à signaler que la commune de Sidi Ifni n'a pu encaisser que le montant de 6.755,00 DH réparti sur quatre années au titre du produit

d'exploitation des plages réparti sur quatre années durant la période allant de 2011 à 2017.

➢ Insuffisance des recettes de la taxe sur les débits de boissons

En dépit de l'importance de l'activité commerciale durant la période estivale, vu l'augmentation du nombre d'estivants et les flux des demandeurs de services offerts par les établissements de vente de boissons, cela ne reflète pas le niveau des recettes encaissées par les communes de Sidi Ifni et de Mirleft en matière de la taxe sur les débits de boissons. Cela est dû à l'absence du contrôle par les services communaux des dites établissements pour amener leurs exploitants à déclarer leurs chiffres d'affaire à la commune et s'acquitter de la taxe due à cette dernière.

De même, les communes ne procèdent pas au contrôle des déclarations des propriétaires des cafés et des locaux de vente de boisson pour s'assurer de la véracité des chiffres d'affaire déclarées, sachant qu'ils ne déclarent que de faibles chiffres d'affaire malgré le volume de transactions que connait ces commerces, surtout durant la période d'estivage. Dans ce sens, les recettes moyennes de ladite taxe de la commune de Mirleft ne dépassent guère le montant annuel de 39.099,12 DH entre 2010 et 2016. De même certains contribuables ont déclaré à la commune de Sidi Ifni au titre du 3ème trimestre de 2018 un chiffre d'affaire de 160,00 DH, ce qui est équivalent à 18,00 DH comme chiffre d'affaires par jour. Un tel montant ne permettrait pas ainsi de couvrir les charges d'exploitation d'un café (personnel, loyer, électricité, eau potable, inputs, etc.).

Il est de même pour la taxe de séjour. En effet, la recette annuelle moyenne de la commune de Mirleft est de 39.352,35 DH durant la période de 2010 à 2016, ce qui ne reflète pas le nombre important de personnes hébergées dans les établissements touristiques durant la période d'estivage. Et ce à cause de non prise des mesures nécessaires pour obliger les exploitants des maisons et des appartements meublés à déclarer les nuitées et de s'acquitter de la taxe de séjour à la commune. Cette dernière ne procède non plus au recensement des appartements et maisons meublés en coordination avec les organismes concernés (gendarmerie royale, autorité locale, etc.) ; et contraindre leur propriétaire à s'acquitter de ladite taxe, sachant que le tarif de la taxe ne dépasse pas 5,00 DH par personne et par nuitée.

Cour régionale des comptes de la région Laayoune-Sakia El Hamra

Durant l'année 2018, la Cour régionale des comptes de la région Laayoune-Sakia El Hamra a effectué sept missions de contrôle de la gestion qui ont concerné la commune de Boukraâ (Province de laayoune), quatre communes de la Province de Boujdour (Boujdour, Jrifiya, Gueltat Zammour et Lamside) et deux communes de la Province de Tarfaya (Tarfaya et Akhfennir).

Parallèlement à ces missions, et en vertu de l'article 158 du code des juridictions financières, la Cour régionale des comptes a réalisé deux autres missions de contrôle relevant du programme de la Cour des comptes de l'année 2018. Ces missions ont concerné le centre hospitalier Provincial de Boujdour et l'Ecole Supérieure de technologie (EST) de laâyoune.

Ainsi, les observations les plus saillantes enregistrées dans la cadre des sept missions susvisées sont résumées comme suit.

A. Vision stratégique et effort de développement communal

Dans le cadre d'évaluation des efforts développement déployés par les collectivités contrôlées il a été noté ce qui suit :

➢ Insuffisances dans la préparation des plans d'action des communes pour la période de l'actuel mandat

Les communes contrôlées n'ont entamé les démarches de préparation de leurs plans d'action qu'au début de l'année 2017. Ces démarches devaient être entamées dans la première année du mandat du conseil communal, délai maximum pour la préparation dudit plan, selon les dispositions de l'article 78 de la loi organique n°113.14 relative aux communes.

En outre, la préparation des plans d'actions des dites communes a été entachés de plusieurs insuffisances liés principalement à ce qui suit :

- Non fixation par certaines communes des engagements des bureaux d'études par rapport à l'élaboration des plans d'action communaux. C'est le cas notamment des communes de Tarfaya et Boukraa qui ont émis des bons de commande au profit desdits bureaux d'études sans aucune indication sur la nature des études à effectuer, les étapes à suivre par le bureau d'études, ainsi que les délais fixés par la décision du président du conseil communal à ce sujet et stipulés parle décret n°2.16.301 ;

- Non appréciation des recettes de la commune et ses dépenses prévisionnelles pour les trois premières années de son plan d'action, conformément aux dispositions de l'article 4 du décret n°2.16.301 fixant la procédure d'élaboration du plan d'action communal ;

- Défaut de diagnostic et détermination du projet du plan de développement communal des priorités de la commune en termes de services et équipements publics, comme stipulé par le paragraphe a) de l'article 6 du décret n°2.16.301;

- Non soumission du projet du plan d'action aux commissions permanentes pour qu'il soit étudié par lesdites commissions 30 jours au moins avant la date de la session du conseil pour approbation comme prévu par l'article 10 du décret précité.

➢ Exploitation clandestine des carrières

Il a été révélé, à travers les investigations, que l'exploitation des carrières, particulièrement dans le territoire de la commune de Lamside, qui s'étend jusqu'aux limites de la ville de Boujdour, se fait de manière clandestine par plusieurs sociétés et sans autorisations légales. Les responsables de ladite commune n'ont, pourtant, pris aucune mesure pour mettre fin à ce phénomène. Cette pratique constitue une transgression claire des dispositions légales et réglementaires prévues dans ce sens, notamment, le dahir du 5 mai 1914 et la loi n°27.13 relative aux carrières promulguée par le Dahir n°1.15.66 du 9 juin 2015, dont l'article 9 dispose que « l'ouverture et l'exploitation des carrières sont soumises à une déclaration préalable d'exploitation auprès de l'administration qui délivre le récépissé de déclaration correspondant ».

Suite aux investigations sur place, et d'après les PV établis par la commission provinciale des carrières et la visite des lieux concernés, il a été permis de constater une véritable dégradation du littoral et une profonde déstabilisation de l'environnement qui menacent potentiellement et les êtres marins et la population riveraine. En effet, l'extraction massive de sable marin, sans respect des normes techniques, a défiguré les côtes dans cette aire géographique et a permis l'invasion des terres basses par l'eau de la mer.

B. Organisation communal et gestion des ressources humaines

Ont été enregistrées, dans ce cadre, les observations suivantes.

➢ Non mise en œuvre de l'organisation administrative approuvée

Les présidents des communes contrôlées ont émis des arrêts relatifs à l'organisation de l'administration communale, sans que ces arrêts soient mis en œuvre. En effet, il a été révélé ce qui suit :

- Certains services prévus par les arrêts précités n'ont pas été créés, alors que la structure administrative en place comporte des services ne figurant pas dans la nouvelle organisation administrative ;
- Les chefs de divisions et de services ne disposent pas de décisions de nomination prévus par la nouvelle organisation administrative.

➢ Absence de définition des fonctions et de manuels des procédures

Il a été constaté que les communes contrôlées ne disposent pas de documents définissant les fonctions et les domaines d'intervention de chaque fonctionnaire ou agent dans le cadre des responsabilités qui lui sont confiées, ce qui n'est pas conforme aux dispositions de l'article 271 de la loi organique n°113.14 relative aux communes, qui imposent la définition précise des tâches des fonctionnaires et la lutte contre le cumul des fonctions, ainsi que la mise en place de manuels de procédures relatifs aux activités et aux missions dévolues à l'administration de la commune et à ses organes exécutifs et gestionnaires, en vue de maitriser les opérations exécutées et le partage des responsabilités entre les différents intervenants.

➢ Cumul de fonctions chez certains fonctionnaires avec des cas d'incompatibilité

Il a été constaté que certains fonctionnaires communaux exercent plusieurs taches dont certaines sont incompatibles au vu des normes de contrôle interne. C'est le cas par exemple du directeur des services de la commune de Lamside exerce, en même temps, la fonction de régisseur de recettes et assure, également, la gestion du patrimoine immobilier de la commune. Aussi, le chef de la division des affaires financières et économiques certifie le service fait et réceptionne tous les achats de fournitures et les travaux qui s'inscrivent dans les compétences du technicien de la commune. Il tient, également, les registres du patrimoine mobilier (matériel et équipements) communal.

➢ Non suivi de la présence du personnel pour lutter contre l'absence injustifiée

Les communes contrôlées ne disposent pas de moyens permettant de vérifier le suivi de la présence du personnel sur leur lieu de travail. A cet égard, la CRC a relevé, durant la période de contrôle, l'absence d'un

nombre important de fonctionnaires et agents dans les différentes communes et aucune mesure n'a été prise à leur égard.

C. Gestion des recettes communales

Les recettes des communes contrôlées sont caractérisées par la faiblesse des ressources propres. Elles se basent, essentiellement sur les transferts de l'Etat, notamment, la dotation de la TVA qui représente, dans la plupart des cas, plus de 96% des recettes de ces communes.

La Cour régionale des comptes a noté dans le domaine de la gestion des recettes plusieurs observations dont les plus saillantes se rapportent notamment à une carence au niveau du recensement des redevables et au non recouvrement des recettes communaux, qu'elles soient liées aux taxes locales ou à l'exploitation des biens communaux.

D. Gestion des dépenses communales

Dans ce cadre, il a été observé ce qui suit :

➢ Insuffisances liées à la procédure d'émission des bons de commande

La plupart des communes contrôlées ne disposent pas d'une procédure claire et précise dans l'émission des bons de commande. En effet, elles procèdent à l'exécution de leurs dépenses sans détermination préalable de leurs besoins réels.

Aussi, elles ne procèdent pas à l'enregistrement des lettres de consultation avant leur envoi aux fournisseurs. Comme elles ne procèdent pas à l'enregistrement des devis reçus, ainsi qu'à la constitution d'un comité chargé de l'étude de ces devis avant l'émission des bons de commande les concernant.

➢ Ordonnancement de dépenses de réparation et de renouvellement de matériel à des prix exagérés

Durant la période 2013-2017, la commune de Boujdour a dépensé 1.446.660,00 DH dans des opérations de réparation et d'entretien de meubles et de matériel de bureau (748.260,00DH) et du matériel informatique (698.400,00DH). L'examen des factures y afférentes a permis de constater d'une part, le caractère répétitif de ces opérations pour le même matériel et, d'autre part, que les prix unitaires pratiqués dépassent souvent les prix d'acquisition du même matériel neuf. A titre d'exemple, la commune a dépensé durant cette période 212.292,00 DH pour l'entretien d'un salon en cuir et 83.040,00DH pour 8 prestations de réparation d'un appareil photocopieur de marque Ricoh.

➢ Défaut de coordination avec les différents intervenants pour la rationalisation des dépenses relatives à l'entretien courant des voies et chaussées

Il s'agit notamment de la commune de Boujdour qui a réalisé plusieurs marchés de travaux relatifs à l'entretien courant des voies et chaussées et d'aménagement d'axes urbains durant la période 2012-2017. Il a été relevé que ces travaux ont été réalisés sans aucune coordination avec les autres intervenants (conseil provincial de Boujdour, Office Nationale de l'Electricité et de l'Eau potable (ONEE) et autres entités administratives.

En effet, il a été constaté que ces intervenants ont procédé à des travaux au niveau de certaines voies juste après l'achèvement des travaux réalisés par la commune entrainant ainsi la dégradation de la chaussée et faisant supporter à la commune des coûts de nouveaux entretiens.

E. Gestion du parc automobile et des dépenses y afférentes

La gestion des parcs automobiles a été marquée, dans toutes les collectivités contrôlées, par une croissance considérable des dépenses, due, essentiellement, au non-respect des principes d'économie, d'efficience et d'efficacité dans ce domaine. Ci-après quelques observations relevées dans ce cadre.

➢ Absence de moyens de maîtrise et de suivi de la consommation du carburant et des opérations de réparation et d'entretien des véhicules

Les communes contrôlées n'adoptent pas une procédure claire et précise d'approvisionnement en carburant depuis l'engagement de la dépense à la consommation effective. Elles procèdent à l'acquisition de quantités importantes de carburant, attestant leur livraison d'un seul coup, sachant qu'elle ne dispose pas réservoirs de carburant.

Ces communes ne disposent non plus de moyens permettant la maîtrise et le suivi de la consommation du carburant et des opérations de réparation et d'entretien des véhicules. A cet effet, il a été noté l'absence de documents justifiant la consommation du carburant, à savoir les carnets de bord des véhicules où doivent être consignées les informations relatives au véhicule concerné et à son utilisation, notamment, la date d'acquisition du véhicule, son origine, le personnel (ou les conducteurs) succédés sur la conduite du véhicule, les réparations effectuées et l'état mécanique de véhicule après usage, …etc. Ce qui ne permet pas une gestion efficace du parc auto et empêche par voie de conséquence la rationalisation des dépenses liées à l'achat du carburant et à la réparation des véhicules.

➢ Non-paiement de la taxe spéciale annuelle sur les véhicules communaux

La plupart des communes n'ont pas procédé, pour toute la durée du contrôle 2012-2017, au paiement de la taxe spéciale annuelle sur les véhicules malgré le caractère obligatoire de cette dépense d'après les dispositions de l'article 181 de la loi organique n°113.14 relative aux communes (article 41 de la loi n°45.08 relative à l'organisation financière des collectivités locales et leurs groupements).

F. Gestion du patrimoine communal

Les communes contrôlées disposent d'une assiette foncière importante. Toutefois, la gestion de ces biens est entachée par certaines anomalies empêchant leur exploitation dans les meilleures façons et les exposent au plusieurs risques, ceci se manifeste à travers ce qui suit.

➢ Carence dans la tenue du sommier de consistance

Certaines communes inscrivent leurs biens publiques et privés de manière hasardeuse. A cet effet, il a été constaté que les numéros d'immatriculation dans les sommiers de consistance ne distinguent pas entre les biens publics et les biens privés, contrairement aux dispositions de l'arrêté viziriel du 31 décembre 1921 déterminant le mode gestion du domaine municipale. Aussi, les sommiers de consistance ne sont pas mis à et non sont approuvés par les autorités de tutelle, ce qui indique leur non soumission au contrôle périodique prévu par le circulaire ministériel n°248 du 20 avril 1993.

➢ Non exploitation de certains biens communaux

Les visites sur place ont permis de relever l'existence de plusieurs biens immobiliers communaux non exploités et laissés à l'abandon faute d'entretien. Le cas de la commune de Jrifiya est éloquent à cet égard. Celle-ci dispose, en effet, de plusieurs équipements administratifs non exploités qu'elle a construit dans différentes régions de son territoire, notamment, le siège de la commune construit dans la région de Lbir, une annexe administrative et un centre socio-culturel a Ftissat et autres équipements administratifs dans la région Lagraâ. La commune de Boujdour dispose, également de deux centres commerciaux et un souk hebdomadaire non exploités.

G. Gestion de certains équipements et services publics communaux

Cet axe concerne, plus particulièrement, les communes de Boujdour et de Tarfaya qui disposent d'équipements et services publics collectifs dont le contrôle a suscité certaines observations.

1. Gestion de l'abattoir communal

Le contrôle des lieux et conditions d'abattage a permis de soulever plusieurs insuffisances d'ordre hygiénique et de gestion, dont les plus importantes sont :

- Absence d'une zone pour isoler les animaux malades
- Absence d'une salle réservée à l'abattage urgent des animaux malades ou accidentés ;
- Absence d'un local pour le nettoyage et la préparation des estomacs et des intestins ;
- Absence d'une chambre frigorifique, et d'un système de traitement des déchets liquides et solides ;
- Absence d'un local destiné pour l'isolement des viandes saisies et un four d'incinération ;
- Absence du contrat d'assurance sur les risques liés au travail dans l'abattoir communal ;
- Non tenue des registres propres à l'abattoir ;
- Non application des mesures d'hygiène nécessaire à assurer la sécurité sanitaire et salubrité de la viande tout au long de la chaine d'abattage.

2. Gestion de la fourrière communale

Plusieurs observations ont été relevées à cet égard, dont les plus saillantes sont comme suit.

➢ Insuffisances au niveau de la tenue des documents relatifs à la gestion de la fourrière

Il a été constaté dans ce sens ce qui suit :

- Absence des documents concernant les véhicules saisis et le manque de certaines informations au niveau du registre de la fourrière tel le numéro de l'objet saisi, la date de dépôt à la fourrière, la durée de dépôt et l'administration qui a procédé à la saisi; tel que figurant dans l'arrêté du ministre d'équipement et de transport n°2701.10 du 29 septembre 2010 fixant les différents modalités de conservation du permis de conduire ou le certificat d'immatriculation, et de l'arrêt et dépôt des véhicules saisies.
- Absence d'informations importantes dans le registre tenu par l'agent chargé de la gestion de la fourrière : numéro de l'objet

saisi, date de dépôt, durée de la saisie et l'autorité ayant procédé à la saisie, se contentant d'enregistrer les véhicules et motos au moment de la production des ordres. Cette situation ne permet pas le contrôle et le suivi de la durée de maintien des objets saisis et à connaitre les véhicules pouvant faire l'objet de vente aux enchères de certains véhicules, ce qui a un impact négatif sur les recettes liés à la gestion de ce service.

- **Non-respect de la durée du maintien des engins à la fourrière**

Certains objets saisis sont restés à la fourrière pour une durée dépassant le délai légal, parfois pendant 5 ans, sans que la commune ne procèdent à leur vente aux enchères, conformément aux dispositions du Dahir du 16 juin 1956 complétant la législation relative au transport routier, ce qui prive la commune de recettes importantes et entrave l'allègement de la pression sur la fourrière.

3. Gestion du service de nettoiement et de collecte des déchets ménagers

La commune de Boujdour a conclu un contrat de gestion déléguée de nettoiement et de collecte des déchets ménagers. La première période était marquée par la gestion du service par les moyens propres de la commune à l'aide des agents de l'entraide nationale, tandis que la 2ème période a connu la délégation de ce service à une société privée à partir de 02 mai 2016.

a. Première phase : Gestion du service de nettoiement et de collecte des déchets ménagers

Les coûts directs de cette gestion du service durant la période 2012-2016 étaient pour un total de 4.502.192.87 DH, et a concerné les frais de la main d'œuvre (agents saisonniers) et l'achats de matériels de nettoiement, ils ont été payés directement par la régie de dépenses crée à cet effet. Concernant cette période, les observations suivantes ont été soulevées.

- **Non contrôle des travaux réalisés par les agents saisonniers**

Il a été révélé à travers le contrôle que le responsable chargé de la certification des services faits des agents saisonniers, exerçant, à la commune, les opérations de nettoiement et de collecte des déchets, ne dispose d'aucune information quant au nombre de ces agents et leur répartition sur le territoire de la commune, lui permettant de s'assurer de la réalité des services réalisés par ceux-ci.

➢ Arrêts des camions et engins communaux les exposant à la perte après l'entrée en vigueur de la gestion déléguée

La visualisation des camions et engins utilisés par la commune lors de la gestion directe de ce service a révélé qu'ils sont arrêtés au parc municipal au lieu d'être confiés ou vendus au délégataire, et la commune ne les utilisent dans aucun objet les laissant exposés à la dégradation.

b. Deuxième phase : La gestion déléguée

La commune a conclu la convention de la gestion déléguée du service de nettoiement et de collecte des déchets ménagers et assimilés dans la ville de Boujdour avec la société OUZOUNE avec un montant annuel de 7.866.745.20 DH, et a été approuvé le 1er février 2016. A ce titre, les observations suivantes ont été enregistrées.

➢ Faiblesse du contrôle

Un seul fonctionnaire a été chargé de la mission de contrôle des services de la société Ozone. Or, ce contrôle a été marqué par le défaut d'établissement de rapports sur l'activité de la société et le non contrôle du respect de ses engagements contractuelles sur tous les niveaux, de la réalisation du programme d'investissement à la l'exécution des tâches journalières de suivi et de contrôle.

➢ Non-exécution du programme d'investissement contractuel par la société

Après deux années d'exploitation, la société délégataire n'a pas honoré la totalité de ses engagements contractuelles en matière d'investissement, dont le montant prévu pour la 1ère année de mise en œuvre s'élève à 8.410.000,00DH. Dans ce sens, les insuffisances suivantes ont été relevées :

- **Tous le matériel et véhicules apportés par le délégataire ne sont pas la propriété de la société « Ozone Boujdour »**

L'examen des cartes grises relatives aux véhicules utilisés par le délégataire ne sont pas à la propriété de « Ozone Boujdour » mais à la société mère (principal actionnaire la société mère « Ozone ». En plus, certains véhicules apportés sont anciens (deux camions, une voiture, un tracteur et un balai électrique) et n'ont pas été acquis pour les besoins de la gestion déléguée

- **Location du local administratif et du garage au lieu de les construire**

La société Ozone s'est engagé dans son offre financière de construire, dans la première année de la gestion déléguée, un garage et un local

administratif. Or, elle n'a pas respecté ses engagements contractuels à cet égard et a fait recours à la location d'un appartement en tant que siège administratif et à la location d'un local utilisé comme garage. A la fin du février 2018, la société délégataire a déménagé en occupant l'espace nord du bien communal dénommé « souk hebdomadaire de Boujdour », sans avoir conclu de contrat avec la commune sur le sujet.

Cour régionale des comptes de la région Dakhla - Oued Eddahab

Durant l'année 2018, la Cour régionale des comptes de la Région Dakhla-Oued Eddahab a effectué deux missions de contrôle de la gestion qui ont concerné les communes Tichla et Bir Gandouz. Ci-après les faits saillants relatifs à ces deux missions de contrôle.

A. Gouvernance des conseils communaux

➢ Absence du suivi d'exécution du plan communal de développement

En examinant les procès-verbaux des sessions du conseil communal de Bir Gandouz relatifs aux années budgétaires allant de 2013 à 2015, il a été relevé les questions relatives au suivi d'exécution et à l'évaluation du plan communal de développement, de nature à permettre de vérifier l'état d'avancement des projets et de se prononcer sur les objectifs fixés et les résultats atteints, n'ont jamais fait l'objet de délibération dudit conseil.

➢ Insuffisances dans l'élaboration du plan d'action de la Commune

La commune de Bir Gandouz a élaboré un plan d'action couvrant la période 2016-2021 sans respecter la procédure prévue par le décret n° 2.16.301 du 29 Juin 2016 fixant la procédure d'élaboration du plan d'action de la commune, de son suivi, de son actualisation, de son évaluation et des mécanismes de dialogue et de concertation pour son élaboration, ce qui a poussé l'autorité de contrôle administratif à suspendre son approbation jusqu'à ce que la commune procède à la correction des insuffisances y afférentes.

Les principales insuffisances relevées sont peuvent être présentées comme suit :

- Non précision du coût global du plan d'action et des parts de participation de la Commune et des différents partenaires dans le financement de ces projets ;

- Non soumission du projet de plan d'action de la Commune aux commissions permanentes par le Président de la Commune pour qu'il soit étudié par lesdites commissions 30 jours au moins avant la date de la session du conseil pour approbation ;

- Non consultation de l'instance de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre.

➢ Non mise en œuvre des commissions des deux conseils communaux

Il a été constaté que le rôle de la commission chargée des services publics et des prestations, n'est pas activé. Cette commission n'a, en effet, effectué aucune réunion depuis sa création lors de la session d'octobre 2015 ce qui est contraire aux dispositions de l'article 25 de la loi organique n°113.14 relative aux communes.

De même pour l'instance de l'équité, de l'égalité des chances que les deux communes n'ont activé malgré le rôle important qui lui a été accordé par le législateur, notamment dans l'élaboration du plan d'action de la commune, comme stipulé dans l'article 7 du décret n°2.16.301 précité.

➢ Défaillance dans la gestion des archives des deux conseils communaux

Il a été constaté que les deux collectivités territoriales ne disposent pas de bureaux réservés aux archives pour assurer l'organisation et la conservation de leurs documents. Ces archives sont actuellement conservées dans les bureaux du personnel de façon désorganisées et dans un état anarchique en raison de l'étroitesse des espaces des bureaux alloués aux services communaux et l'absence de rayonnages convenables. L'absence des conditions minimales de gestion des archives rend difficile le suivi et la conservation de ces derniers et ne permet guère d'assurer la sécurité des documents sauvegardés.

➢ Exploitation partielle du siège de la commune Bir Gandouz

La Commune Bir Gandouz n'exploite pas l'ensemble des bureaux de son siège construit au centre de Bir Gandouz via le marché n° 03/BC/2011 pour un montant de 3.052.915,00 dirhams et réceptionné le 16 novembre 2012. Seul le bureau de l'état civil et de légalisation des signatures qui est fonctionnel audit siège tandis que le reste des bureaux sont toujours à l'annexe de la commune dans la ville de Dakhla. Ce qui amène la population résidente au centre de Bir Gandouz à se déplacer à la ville de Dakhla pour réaliser les tâches administratives.

➢ Non prise de mesures préventives pour lutter contre l'absence injustifiée

Les deux communes contrôlées n'ont pas mis en place les moyens permettant de vérifier, aux moments de l'entrée et de la sortie, et de manière régulière la présence quotidienne du personnel sur leur lieu de travail. Aucun document n'a été fourni, justifiant la réalisation du contrôle de la présence des fonctionnaires et des agents dans les deux communes.

➢ Défaut de nomination du directeur des services de la Commune Bir Gandouz

Le président du conseil communal de Bir Gandouz n'a pas procédé à la nomination d'un directeur des services de la commune et ce malgré le rôle important de ce dernier dans la gestion administrative de la commune.

➢ Délégation illégale de la tâche de légalisation des signatures et de certification de la conformité des copies à leurs documents originaux

Le président du conseil communal a émis des arrêts confiant les fonctions de légalisation des signatures et de certification de la conformité des copies aux documents originaux ont été déléguées par à deux fonctionnaires de la commune ne remplissant pas les conditions prévues par les dispositions du paragraphe 2 de l'article 102 de la loi organique n° 113.14 relative aux communes.

B. Gestion du patrimoine communal

➢ Absence des registres de la comptabilité de matières

Il a été révélé que les services des deux communes contrôlées ne disposent pas des registres de la comptabilité matières dans lesquels sont transcrites les opérations d'entrée et de sortie de fournitures. De même, les fiches de stock et les bons de livraison ne sont pas tenus par les responsables communaux. Cette situation est contraire aux dispositions des articles 111 et 112 du décret n°2.09.441 du 3 janvier 2010 relatif au règlement de la comptabilité publique des collectivités locales et leurs groupements.

➢ Insuffisances dans la gestion des biens meubles

Il a été relevé que les biens meubles (chaises, tables, bureaux, ordinateurs, imprimantes, etc.) de la Commune de Bir Gandouz ne portent pas les numéros d'inventaire tels que prévu par les dispositions en vigueur.

D'autre part, il a été constaté à travers l'examen du registre d'inventaire des biens meubles que les informations qi y sont inscrites sont inexactes et non actualisées conformément au formulaire prévu par la circulaire n° 23 du 9 février 1981 du ministre de l'Intérieur.

➢ Irrégularités dans la procédure de vente aux enchères

La Commune de Bir Gandouz a eu recours à la vente des biens meubles inutilisables par le biais des enchères publiques, et ce, sans pour autant respecter la procédure en vigueur dans le cadre de la vente aux enchères. Ainsi il a été constaté ce qui suit :

- La commune n'a pas établi un cahier de charges qui fixe les dispositions administratives et financières de vente aux enchères des biens de la Commune devant être soumis aux délibérations du conseil communal ;
- Elle n'a pas désigné une commission chargée du recensement des biens meubles non utilisables et de l'élaboration d'un Procès-verbal dans ce sens ;
- Elle n'a pas fixé un prix minimal de vente (le prix d'ouverture), ce qui conduit à l'ouverture de l'enchère avec un montant très bas.

Ainsi, les ventes sont effectuées à des prix très en deçà de la valeur réelle des objets mis en vente occasionnant des manques à gagner importants pour la commune.

C. Gestion du parc automobile

La Cour régionale des comptes a relevé plusieurs lacunes dans la gestion du parc automobile communal, qu'on peut résumer comme suit :

- Non tenue par, les communes contrôlées, pour chaque véhicule, un carnet dans lesquels sont enregistrées les informations relatives au véhicule concerné et à son utilisation, notamment, la date d'acquisition du véhicule, son origine, le personnel (ou les conducteurs) succédés sur la conduite du véhicule, les réparations effectuées, …etc ;
- Non tenue des carnets de voitures pour enregistrer la consommation du carburant muni du kilométrage parcouru ;
- Autorisation par la commune de Tichla d'utilisation des voitures de service avec des ordres de mission permanents entraînant, ainsi, leur utilisation à des fins personnelles. Ce qui est contraire aux principes de bonne gouvernance relatifs à la gestion du parc automobile ;
- Recours de la commune de Tichla aux bons de régularisation des commandes de carburant, sans respecter les règles d'engagement et du contrôle préalable des dépenses publiques. En effet, l'approvisionnement se fait sur la base de "bons pour. Et par suite,

le montant total en question est arrêté en fin d'année et fait l'objet d'un bon de commande afin de régulariser des dépenses de carburant préalablement consommées ;

- Non-paiement par la commune de Tichla de la taxe spéciale annuelle sur les véhicules, au titre des années allant de 2013 à 2017, ce qui est contraire aux dispositions du dahir n°1.57.211 du 13 juillet 1957 sur la taxe spéciale annuelle sur les véhicules dans lequel son premier article stipule l'application d'une taxe spéciale annuelle sur les véhicules immatriculés au Maroc.

D. La gestion des carrières

➢ Carences dans la gestion des carrières

Le contrôle de la gestion des carrières relevant de la commune de Tichla a permis de relever les insuffisances suivantes :

- Absence de justificatif indiquant que la Commune a délivré l'autorisation d'ouverture et d'exploitation de la carrière ;

- Non exerce par la commune de contrôle sur les quantités extraites dans le cadre de ses prérogatives de police administrative, et qui relèvent de la compétence du conseil communal conformément aux dispositions de la loi organique n°113.14 relative aux communes ;

- Non-exercice par la Commune du droit de contrôle des déclarations et documents ayant servis de base à l'émission de la taxe sur l'extraction des produits de carrières, tel que stipulé à l'article 149 de la loi n°47.06 relative à la fiscalité des collectivités locales ;

- Non réception par la commune d'aucun document justifiant que l'exploitant de la carrière a établi l'étude d'impact sur l'environnement qui devrait être soumise au comité régional des carrières pour qu'elle soit contrôlée conformément aux exigences de la loi n°12.03 relative aux études d'impact sur l'environnement.

E. Gestion des recettes

Les observations les plus importantes, enregistrées à ce niveau, concernent ce qui suit :

- Octroi d'autorisations de construction sans paiement de la taxe sur les opérations de construction. En effet, il a été constaté que la Commune de Bir Gandouz n'a pas appliqué la taxe sur les

opérations de construction pour un certain nombre d'assujettis, dont 21 en 2014, 3 en 2015 et 5 en 2016 ;

- Recouvrement des droits de fourrière par un fonctionnaire sans avoir la qualité juridique lui permettant le recouvrement des fonds publics ;

- Non recouvrement, par la commune Bir Gandouz de la taxe sur les débits de boissons et des droits d'abattage.

F. Gestion des dépenses

➢ Non-respect par la commune du principe de la concurrence

Sur la base des investigations effectuées, il a été constaté l'absence des lettres de consultation visant à mettre en œuvre le principe de la concurrence, comme il est stipulé dans le quatrième paragraphe du décret n°2.12.349 du 20 mars 2013 relatif aux marchés publics.

➢ Non-respect des règles de liquidation relative à la TVA

La Commune Tichla n'a pas respecté les règles de liquidation relative à la TVA concernant l'achat d'une voiture économique à travers la convention n°05/2014 pour un montant de 125.000,40 DHS objet de la facture n°244/2014. En effet, la Commune de Tichla a appliqué le taux de TVA de droit commun (20%) au lieu du taux réduit (7%) appliqué sur les voitures économiques auxquelles fait partie la voiture en question. Par conséquent, la commune a donné l'ordre de payer un montant indu de 13.541,71 DHS.

➢ Octroi injustifié des bons de carburant au profit des voitures automobiles personnelles

Le contrôle sur place a permis de constater que la Commune Tichla a émis des bons de carburant d'un montant égal à 110.700,00 DH au profit des voitures personnelles des fonctionnaires et des membres du conseil communal. Cet octroi de bons de carburant est injustifiée puisque la procédure selon laquelle l'utilisation des voitures personnelles pour les besoins de l'administration se fait sur la base d'une autorisation par le chef de l'administration en déterminant les montants d'indemnités kilométrique en fonction du nombre de kilomètres réellement parcourus et de la puissance fiscale de la voiture.

Ainsi, la Commune a violé les dispositions du décret n°2.97.1053 du 2 février 1998 relatif aux conditions dans lesquelles peuvent être utilisées, pour les besoins du service, les voitures automobiles personnelles et fixant les taux des indemnités kilométriques.

➢ Non publication de la commune de son programme prévisionnel des marchés susceptibles d'être conclus

La Commune Bir Gandouz n'a pas publié le programme prévisionnel des marchés prévus pour la période 2013-2017, et ce en violation des dispositions de l'article 87 du décret n°2.06.388 relative aux marchés publics, qui ont été reproduites par l'article 14 du décret n°2.12.349 après son entrée en vigueur à compter du 1er janvier 2014.

➢ Irrégularités concernant le marché relatif à la construction du siège social de la commune

La commune de Bir Gandouz a construit son siège social dans le cadre du marché n°03/BC/2011, dont la réception définitive a été effectuée le 16 novembre 2013. Toutefois, le contrôle de ce marché a permis de relever les insuffisances suivantes :

- Non établissement des rapports spéciaux et non tenue des attachements ;
- Absence du cahier de chantier et non-révision des prix ;
- Absence des attestations d'assurance, y compris celle couvrant sa responsabilité décennale civile ;
- Non établissement des plans de récolement.

Sommaire

Introduction **5**

Principales observations enregistrées par la Cours des comptes en matière de contrôle de la gestion **9**

Objectifs de développement durable 9
Exécution du budget de l'Etat pour l'année 2017 13
Caisse de dépôt et de gestion 16
Société Medz 18
Société "Fipar-Holding" 23
Dépositaire central des valeurs mobilières 26
Mise en œuvre du dispositif d'efficacité énergétique 32
Activité minière au sein de l'OCP 34
Plan "Halieutis" 38
Office national de sécurité sanitaire des produits alimentaires 42
Filière oléicole 45
Programme d'extension de l'irrigation 47
Domaine public hydraulique 49
Valorisation et régénération des forêts de chêne liège 53
Agence nationale de l'assurance maladie 55
Assurance maladie obligatoire de base des salariés du secteur privé, gérée par la caisse nationale de sécurité sociale 58
L'assurance maladie obligatoire gérée par la caisse nationale des organismes de prévoyance sociale 62
Centres hospitaliers régionaux et provinciaux du ministère de la santé 66
Recherche scientifique au sein de l'université Mohamed V 76
Faculté de médecine et pharmacie d'Oujda 79
Faculté des sciences et techniques de Marrakech 82
Ecole Supérieure de Technologie de Laâyoune 86
Académie régionale d'éducation et de formation de la région Souss Massa 89
Groupe Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises 91
Ecole nationale d'architecture de Rabat 94
Institut national d'aménagement et d'urbanisme 99
Institut royal de la formation des cadres relevant du ministère de la Jeunesse et des sports 101
SNRT : Gouvernance et gestion de la production des programmes de télévision 106

SNRT : Diffusion terrestre et satellitaire des chaines de Télévision et de Radio 111
Contrôle de la gestion de la SOREAD-2M 115
Programmes de promotion de l'industrie cinématographique (Centre cinématographique marocain) 119
Les établissements pénitentiaires 124
Centres d'immatriculation de Tanger et de Tétouan 128
Apurement des comptes des trésoriers ministériels 131

Principales observations enregistrées par les Cours régionales des comptes dans le cadre du contrôle de la gestion 137

Observations générales 137
Cour régionale des comptes de la région de Rabat-Salé-Kenitra 143
Cour régionale des comptes de la région de Casablanca-Settat 156
Cour régionale des comptes de la Région de l'Oriental 168
Cour régionale des comptes de la région de Béni Mellal-Khénifra .. 180
Cour régionale des comptes de la région de Souss-Massa 193
Cour régionale des comptes de la région Draa-Tafilalet 206
Cour régionale des comptes de la région de Marrakech-Safi 215
Cour régionale des comptes de la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima 223
Cour régionale des comptes de la région Fès-Meknès 234
Cour régionale des comptes de la région Guelmim Oued -Noun..... 247
Cour régionale des comptes de la région Laayoune-Sakia El Hamra 260
Cour régionale des comptes de la région Dakhla - Oued Eddahab ... 269