

ROYAUME DU MAROC
COUR DES COMPTES

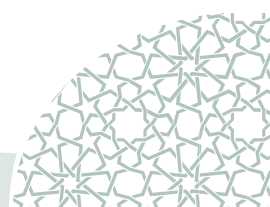


RAPPORT ANNUEL
DE LA COUR DES COMPTES
2008

TOME 1

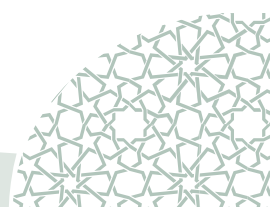


SA MAJESTE LE ROI MOHAMMED VI
QUE DIEU L'ASSISTE



MAJESTÉ,

Conformément aux dispositions du dernier alinéa de l'article 97 de la Constitution et en application de l'article 100 de la loi n°62-99 portant code des juridictions financières, j'ai l'insigne honneur de présenter à Votre Majesté le rapport de la Cour des comptes relatif à l'année 2008.

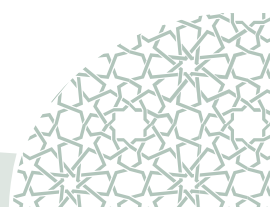


Rapport d'activités

Relatif à l'exercice 2008, présenté à
SA MAJESTE LE ROI

Par

Ahmed El Midaoui
Premier président de la Cour des comptes



MAJESTÉ,

L'année 2008, particulièrement son deuxième semestre, s'est caractérisée par la décélération abyssale de la croissance de la majorité des économies mondiales, notamment les économies américaine, européenne et asiatique, marquant ainsi la fin de l'euphorie ayant caractérisé ces économies durant la dernière décennie. Elle a été marquée également par l'éclatement de la crise financière générée par la crise des subprimes qui a vu le jour aux Etats-Unis à compter de la fin de l'année 2006. Cette crise a été précédée par une hausse tendancielle du prix du pétrole et des autres matières premières sur le marché international. Ces facteurs conjugués ont induit, entre autres, l'élargissement des charges supportées par les finances de l'Etat, en vue d'atténuer l'impact néfaste de la crise sur le pouvoir d'achat des citoyens et relancer les économies et l'emploi dans les différents pays touchés par la crise qui a commencé à muter à fin 2008 en une crise économique globale.

Au Royaume du Maroc, et à l'exception de la détérioration des balances commerciale et des paiements, les grands équilibres, ont été maintenus ; les finances publiques sont appelées dans ce contexte difficile à jouer pleinement leur rôle dans le développement économique et social du pays tout en maintenant la stabilité des principaux agrégats nationaux. Ces objectifs ne peuvent être atteints que si la gestion publique observe d'une manière rigoureuse les principes de la bonne gouvernance et les règles d'optimisation des dépenses tant en matière de fonctionnement que d'équipement.

C'est dans ce cadre que s'inscrivent les interventions de la Cour des comptes et des Cours régionales des comptes qui visent à contribuer à l'amélioration de la gestion publique à travers l'exercice d'un contrôle de régularité sur les opérations financières effectuées par les organismes publics et un contrôle de la gestion qui consiste à apprécier la gestion desdits organismes conformément aux principes d'efficacité, d'économie, d'efficience et de préservation de l'environnement.

Dans cette perspective, les juridictions financières ont mené, au cours de l'année 2008, plus de 130 missions de contrôle de la gestion ou missions d'audit qui leur ont permis de s'assurer de la qualité de la gestion de nombreux organismes publics relevant de divers secteurs économiques et sociaux.

A signaler que ces missions ont porté aussi bien sur les départements ministériels, les entreprises et établissements publics ainsi que les collectivités locales et certaines sociétés concessionnaires de service public et associations.

Ces missions ont généré un ensemble d'observations qui sont étayées dans les rapports établis par la Cour des comptes et les Cours régionales des comptes et adressés aux autorités gouvernementales et organismes contrôlés. Il convient de noter à cet égard, que la quasi-majorité de ces observations ont été assorties de recommandations visant l'amélioration de la gestion. Ces recommandations empruntent la voie d'une procédure contradictoire donnant au même temps la possibilité aux organismes contrôlés de formuler leurs avis sur les observations de la Cour. Ces avis font d'ailleurs partie intégrante du présent rapport.

Cette approche de concertation, de suggestions et de propositions alternatives renforce l'esprit d'objectivité et de respect des normes professionnelles établies. Cependant, force est de constater que certains cas relevés font l'objet de poursuites dans le cadre de la discipline budgétaire et financière, ou celui des poursuites pénales, selon les cas, en vue de sanctionner les agissements irréguliers de certains gestionnaires publics.

La fonction persuasive des interventions des juridictions financières demeure privilégiée, dans la mesure où elle permet par le biais d'un dialogue professionnel objectif et contradictoire, de mieux cerner les meilleurs moyens et voies pour la mise en œuvre d'une gestion saine, rigoureuse, rentable et transparente. Cet échange argumenté quant à la régularité et à la qualité de la gestion, est soutenu et renforcé par une reddition régulière des comptes de toutes les composantes du secteur public.

Dans ce cadre, convient-il de rappeler que le rôle des juridictions financières s'articulent autour de deux principales dimensions:

La prévention des risques encourus par la gestion publique: cette prévention nécessite la mise en exergue des insuffisances organisationnelles et fonctionnelles des organismes contrôlés, la nature et la variété des opérations comportant des risques significatifs et invitant les gestionnaires à en éviter l'avènement et l'impact négatif sur la gestion des finances publiques. Les rapports des juridictions financières constituent, ainsi le moyen utile d'attirer l'attention des autorités publiques sur les différentes zones à risque. A cet égard, on peut noter avec satisfaction la réactivité positive de certains organismes contrôlés quant aux recommandations émises par la Cour, réactivité qui se traduit notamment par l'engagement de certaines opérations significatives de redressement et de réforme.

La sanction des actes dans le cadre des attributions juridictionnelles : cette fonction constitue l'un des atouts du modèle juridictionnel de contrôle supérieur des finances publiques adopté par le Royaume du Maroc depuis la création de la Cour des comptes. En effet, toutes les irrégularités de gestion relevées par les différentes missions de contrôle de conformité et de gestion menées par la Cour des comptes et les Cours régionales des comptes sont jugées et sanctionnées par les formations compétentes au sein de ces juridictions. Les responsables assujettis au contrôle juridictionnel (jugement des comptes, discipline budgétaire et financière et gestion de fait notamment) sont, à titre de rappel, les ordonnateurs, les comptables et les contrôleurs ainsi que leurs préposés. Les sanctions interviennent naturellement lorsque leurs actes ne sont pas conformes à la législation et à la réglementation relatives aux finances publiques.

Par ailleurs, les juridictions financières accomplissent leur devoir en matière de l'enclenchement des poursuites pénales. Elles communiquent tous les dossiers relatifs aux actes susceptibles de constituer des infractions au code pénal au Ministre de la justice pour qu'ils soient traités par les juridictions de droit commun.

En outre, il convient de rappeler que les juridictions financières, en tant qu'institutions juridictionnelles constitutionnalisées, mènent leurs missions en observant le principe d'impartialité et en s'assurant de la vérité des chiffres, des données et des justificatifs présentés dans le cadre d'une démarche empreinte d'équité et d'éthique professionnelle.

Au niveau du savoir opérationnel et méthodologique, les juridictions financières veillent au respect des lois et règlements en vigueur au Royaume, ainsi que les règles professionnelles établies. Elles adoptent de manière quasi-systématique les normes d'audit financier, d'audit de performance universellement reconnues ainsi que des meilleures pratiques observées et partagées par les différentes institutions majeures de contrôle supérieur des finances publiques.

Dans ce cadre, l'évaluation des projets publics constitue d'ores et déjà un des axes majeurs de la stratégie des juridictions financières. Car, convient-il de signaler que le Maroc est un pays émergent dont les ressources, au demeurant rares, doivent être utilisées de manière optimale, tant à l'échelon national que local, et que de la bonne réalisation desdits projets que dépendraient leur faisabilité économique, financière et sociale ainsi que leur impact sur le développement et la compétitivité de l'économie nationale dans un contexte mondialisé.

Les juridictions financières prennent en compte en matière d'évaluation des projets publics, les réalisations effectives par rapport aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre pour les atteindre. Il est toutefois important de relever que les difficultés ne manquent pas pour certains organismes en matière de choix et de programmation des projets où des insuffisances notoires ont été constatées tant au niveau du suivi de la réalisation que de la maîtrise des coûts et des délais de réalisation, ce qui limite les bénéfices financiers, économiques et sociaux attendus de ces projets.

D'autre part, dans le cadre des investigations de la Cour des comptes dans le domaine de l'exécution des budgets publics, la Cour a réservé une attention particulière au processus de réalisation des commandes et marchés publics. A cet égard, à la lumière de ces investigations, la Cour des comptes a attiré l'attention des autorités gouvernementales compétentes par un référé de son président sur les dysfonctionnements et les insuffisances récurrentes qui caractérisent la gestion des commandes et marchés publics.

De même, au niveau financier, la Cour des comptes a estimé que certaines dispositions de la loi n°33-06 promulguée par Dahir n°1-08-95 du 20 octobre 2008 relative à la titrisation des créances, sont de nature à exposer le système financier marocain à de nombreux risques liés notamment à l'extension de cette technique à une large gamme de créances même celles présentant un caractère litigieux. Ces risques pourraient affecter plus particulièrement certaines catégories d'intervenants dans les opérations de titrisation, notamment les personnes physiques, les petites et moyennes entreprises, les entreprises et établissements publics et les sociétés concessionnaires de services publics.

En ce qui concerne les autres activités des juridictions financières, la Cour des comptes note avec satisfaction les efforts fournis par le Gouvernement en vue de rattraper le retard enregistré auparavant au niveau de la présentation des lois de règlement. Cela permet de mieux se conformer aux dispositions constitutionnelles et de la loi organique des finances.

Dans le même ordre d'idées, l'engagement des pouvoirs publics en matière de transparence dans la gestion financière et de moralisation de la vie publique s'est traduit récemment par la promulgation des lois relatives à la déclaration de patrimoine. Ces lois mettent à la charge des juridictions financières un rôle important dans les opérations de vérification et de contrôle des déclarations de patrimoine.

Le même effort devrait être observé par les autorités gouvernementales pour produire dans les délais, tous les comptes des services de l'Etat. En effet, la reddition des comptes, ne constitue pas seulement une obligation légale qui doit être respectée par tous les gestionnaires des organismes publics (ordonnateurs et comptables), mais également une responsabilité et un vecteur de la transparence et de l'obligation de rendre compte pour toute autorité qui gère les deniers publics.

En ce qui concerne les moyens des juridictions financières, il est à noter qu'ils ont connu une nette amélioration. En effet, l'effectif global des juridictions financières s'est élevé au titre de l'année 2008, à 432 personnes dont 259 magistrats. Les crédits accordés aux juridictions financières en 2008 sont de 115 M DH contre 104 M DH en 2007. Cette légère évolution gagnerait à être soutenue par un renforcement satisfaisant des moyens de la Cour pour améliorer son rendement au niveau de la qualité de ses interventions.

En vue de renforcer les capacités professionnelles des juridictions financières, des programmes de formation ont été mis en place et ont touché l'ensemble des magistrats et du personnel administratif et technique. Ces programmes de formation reposent sur deux composantes : la première est la formation de base dédiée aux juges auditeurs et la seconde est la formation continue concernant les magistrats et le personnel administratif.

Dans la recherche continue de l'amélioration de son redement qualitatif, la Cour recourt à l'utilisation généralisée et synthétique de l'outil informatique. L'importance des techniques de l'information dans la modernisation des méthodes d'investigation et de contrôle n'est plus à démontrer.

Sur le plan international, l'activité de la Cour des comptes a été renforcée par la signature d'une convention de partenariat avec la Cour des comptes française. Elle participe également de manière active et dynamique aux travaux des instances internationales de l'INTOSAI et d'autres organisations de contrôle supérieur des finances publiques (EUROSAI, ARABOSAI, AFROSAI, AISCCUF, IDI ...). Dans ce cadre, il est à rappeler que la Cour des comptes préside la 2^{ème} Commission stratégique de l'INTOSAI chargée du renforcement et du développement des capacités des institutions supérieures de contrôle des finances publiques dans le monde.

Afin de rendre compte de l'ensemble des activités des juridictions financières conformément à l'article 100 de la loi n°62.99 promulguée par Dahir n°1-02-124 du 13 juin 2002 formant code des juridictions financières, le présent rapport se divise en deux parties :

La première est consacrée aux activités de la Cour se rapportant au contrôle de la gestion et celles relatives aux contrôles juridictionnels. Elle relate également les activités du parquet en matière juridictionnelle, présente un résumé du rapport de la Cour sur l'exécution des lois de finances des années 2005 et 2006, rend compte de manière résumée de l'accomplissement des missions de certification des comptes des projets financés par les organisations du système des Nations-Unies au Maroc au titre de 2008 et, enfin, expose l'activité des services administratifs.

La deuxième partie présente les activités des neuf Cours régionales des comptes dans les domaines de contrôle juridictionnel et de contrôle de la gestion ainsi que celles afférentes au contrôle des actes budgétaires.

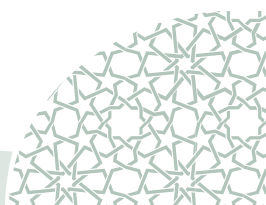
AVERTISSEMENT

Le Comité des programmes et des rapports de la Cour des comptes a procédé, dans le cadre de ce rapport annuel, à la sélection de 61 insertions qui reprennent les principales observations émises dans les rapports particuliers relatifs à plus de 130 missions de contrôle de la gestion effectuées durant l'année 2008.

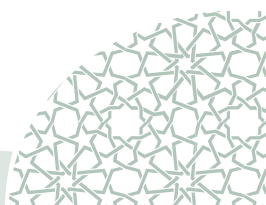
Ces insertions ont été adressées aux entités contrôlées pour recueillir leurs remarques, et ce conformément au principe de la contradiction consacré par l'article 99 de la loi n°62-99 portant code des juridictions financières.

La plupart des entités contrôlées ont apporté effectivement leurs réponses. Celles-ci sont reproduites, dans ce rapport, soit intégralement soit de manière réduite lorsqu'elles sont trop développées ou ne concordant pas avec les observations émises par les juridictions financières.

Le lecteur trouvera les insertions de la Cour des comptes au niveau de la première partie assorties des réponses les concernant; celles des Cours régionales des comptes sont relatées au niveau de la deuxième partie.



TOME 1



Activités de la Cour des comptes

I. Observations et recommandations de la Cour des comptes en matière de contrôle de la gestion et du contrôle de l'emploi des fonds publics

- **SECTEURS ECONOMIQUES ET FINANCIERS**
- **SECTEURS SOCIAUX**

La Cour des comptes assure le contrôle supérieur des finances publiques. Elle exerce des compétences juridictionnelles en matière de jugement des comptes, de la gestion de fait et de la discipline budgétaire et financière. Elle est également chargée du contrôle de la gestion des organismes publics et de l'emploi des fonds.

Elle assiste le Parlement et le Gouvernement dans les domaines relevant de sa compétence en vertu de la loi.

CHAPITRE I : OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES EN MATIÈRE DE CONTRÔLE DE LA GESTION ET DE CONTRÔLE DE L'EMPLOI DES FONDS PUBLICS

Le contrôle de la gestion exercé par la Cour des comptes a pour finalité de :

- S'assurer de la régularité et de la sincérité des opérations réalisées;
- Vérifier la fiabilité des systèmes de contrôle interne et leur capacité de garantir une gestion optimale des ressources et des emplois et de protéger le patrimoine;
- Apprécier la qualité de la gestion des organismes contrôlés ainsi que leurs performances.

La Cour des comptes a effectué une cinquantaine de missions de contrôle de la gestion. Toutes ces missions ont abouti à des observations communiquées aux organismes audités et ont fait l'objet de rapports particuliers transmis au Premier ministre et autorités gouvernementales concernées.

Le présent rapport annuel intègre les insertions présentant le résumé de 30 rapports particuliers ayant sanctionné les activités propres de la Cour des comptes en matière de contrôle de la gestion. Ces rapports ont débouché sur des observations de différentes natures présentées selon la classification sectorielle suivante :

- Les secteurs économiques et financiers;
- Les secteurs sociaux.

SECTEURS ECONOMIQUES ET FINANCIERS

L'OFFICE NATIONAL DES AÉROPORTS

L'Office National Des Aéroports (ONDA) est un établissement public à caractère industriel et commercial placé sous la tutelle technique du Ministère des Transports. Ses missions, telles qu'elles découlent des lois n°25-79, 14-89 et 47-00 sont les suivantes :

- L'aménagement, l'exploitation, l'entretien et le développement des aéroports civils de l'Etat ouverts à la circulation aérienne publique ;
- Le contrôle local de la navigation aérienne et la mise en œuvre des moyens nécessaires à l'approche, à l'atterrissage, au décollage, à la circulation au sol et au stationnement des aéronefs sur les aéroports et les aérodromes ;
- L'embarquement, le débarquement, le transit et l'acheminement à terre des voyageurs, des marchandises et du courrier transporté par air ;
- La liaison avec les organismes et les aéroports internationaux afin de répondre au trafic aérien ;
- L'exploitation de certains ouvrages et services qu'il peut concéder à des tiers, en conformité avec les clauses d'un cahier des charges.

En 2007, l'ONDA a réalisé un chiffre d'affaires de 2 milliards DH et comptait un effectif de 2.656 agents répartis entre la direction générale et les différents aéroports.

L'Office est organisé, en plus des aéroports, autour de deux pôles de directions :

- Directions de support : Direction des ressources, Direction de la formation— Académie Mohammed VI, Direction de la logistique et du développement commercial;
- Directions techniques : Direction de la navigation aérienne, Direction de la qualité, de la sûreté et de la sécurité et Direction de l'ingénierie et de la maintenance.

Dans le cadre de sa politique de développement, l'ONDA a établi un plan stratégique 2004-2007. La capacité aéroportuaire est passée de 12 millions de passagers en 2004 à 22 millions en 2007. Ce développement a été rendu possible grâce à un environnement économique international favorable et à l'ouverture de l'espace aérien marocain donnant lieu à une forte augmentation des redevances aéronautiques, qui constituent 88% des recettes de l'ONDA, ayant atteint 1,7 milliards DH en 2007 contre 1,4 milliards en 2004.

En 2008, l'ONDA a lancé un nouveau plan stratégique 2008-2012 articulé autour de trois grands projets :

- L'intégration à l'espace européen et l'adhésion au programme satellitaire européen Galileo ;
- Le développement de la plate-forme aéroportuaire de Casablanca en tant que « hub » international reliant l'Afrique à l'Europe et l'Amérique au Moyen-Orient ;

- La certification intégrée des principaux aéroports du Royaume selon le management Qualité, Sécurité et Environnement pour assurer une qualité de service aéroportuaire répondant aux standards internationaux.

I - OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES

Le contrôle de la gestion de l'ONDA, axé notamment sur la période 2003-2007, a révélé l'existence de dysfonctionnements qui sont détaillés ci-après.

A. Principaux investissements

1. Construction du terminal II à Casablanca

► Marché portant sur le contrat de maîtrise d'oeuvre

Le marché de maîtrise d'œuvre est conclu, en juin 1999, avec un groupement d'études composé des Aéroports de Paris, des architectes Baadi et Alami et du bureau d'études ICPA. Le contrat dudit marché porte sur les études, la surveillance et la maîtrise des travaux relatifs à l'extension de l'aéroport Mohammed V qui consistent, notamment, en la réalisation d'une nouvelle aérogare et les infrastructures routières et aéronautiques qui s'y rattachent.

Le délai d'exécution de la partie « études », qui regroupe les phases du choix stratégique et préprogramme jusqu'au dossier de consultation des entreprises, est arrêté à 53 semaines à partir de l'entrée en vigueur du contrat. Or, les études du projet ont duré plus de cinq ans (soit plus de quatre fois le délai contractuel). Ainsi, la durée des études dépasse largement le délai d'exécution stipulé dans le contrat.

Les honoraires du groupement d'études ont été fixés à 8,95% du montant des travaux hors taxes. Or, la rémunération sur la base d'un pourcentage n'est pas prévue par la réglementation en vigueur dans un souci de rationalisation des dépenses publiques. Par conséquent, le prix appliqué au contrat de maîtrise d'œuvre n'est pas réglementaire.

Le déroulement des études n'a pas respecté le phasage prévu par les clauses du contrat de maîtrise d'œuvre : le dossier de consultation des entreprises a été approuvé avant l'approbation de l'avant projet détaillé et surtout avant l'approbation du projet définitif qui contient les plans détaillés et le cadre du détail estimatif des travaux décomposés par corps d'état. De ce fait, les phases de déroulement des études de conception, telles que prévues par le contrat, n'ont pas été respectées.

► Marchés portant sur la construction du nouveau terminal passagers

La construction du nouveau terminal passagers à l'aéroport Mohammed V a fait l'objet de plusieurs marchés attribués à la même entreprise. Celle-ci a bénéficié en plus du marché de base n°92/04 passé par appel d'offres international avec présélection, de quatre autres marchés, d'un montant global de 128,4 millions DH; soit +23% du marché initial comme le montre le tableau ci-dessous. Ces marchés ont été passés par entente directe avec l'attributaire du marché de base pour tenir compte des travaux modificatifs et supplémentaires nécessaires pour achever la construction dudit terminal.

N° marché	Objet ou désignation	Montant TTC (En DH)	Type du marché
92/04	Construction du terminal 2	559.356.613,78	Marché de base (MB)
268/06		19.831.836,82	Avenant n° 1 au (MB)
248/07		18.933.542,34	Avenant n° 2 au (MB)
269/06	Aménagements de l'extension du terminal 2 et d' autres bâtiments	88.430.272,00	Marché Négocié (MN)
249/07		1.205.641, 31	Avenant n° 1 au (MN)

(MN) : Marché négocié

Plusieurs anomalies ont été relevées aux différentes étapes de la construction de ce nouveau terminal notamment dans la passation et l'exécution des marchés y afférents.

• La passation de l'appel d'offres

Pendant les premières phases de la passation de l'appel d'offres, plusieurs sociétés présélectionnées ont demandé, en plus du report de la date d'ouverture des plis, des éclaircissements portant sur les plans du bâtiment à construire, le revêtement, les cloisons et plafond, ainsi que sur les plans des gros œuvres de façade qui n'ont pas été envoyés avec le dossier d'appel d'offres.

Certaines réponses données par l'ONDA aux demandes d'éclaircissement desdites entreprises confirment à la fois une défaillance dans le lancement de l'appel d'offres et une carence dans la conception du projet.

Le maître d'ouvrage a choisi d'appliquer à ce marché un prix global et de le lancer en lot unique malgré l'élaboration de devis quantitatif estimatif par le maître d'œuvre permettant l'application du prix unitaire et l'existence de plusieurs corps de métiers hétérogènes justifiant l'attribution par lots.

En optant pour le choix d'un prix global pour le marché, le maître d'ouvrage prend le risque de régler une somme qui peut être nettement supérieure au coût réel des travaux. Mais si, en plus, le projet n'est pas bien maîtrisé, au point d'introduire des changements et des modifications en cours de réalisation, le choix d'un prix global s'avère très coûteux. Ainsi, quand les modifications introduites concernent la conception de l'ouvrage et les spécifications techniques y afférentes, la logique de prix forfaitaire n'est plus valable.

Par conséquent, la taille du marché et l'importance du montant alloué au groupement d'études ne justifient guère la passation du marché sur la base du prix global et forfait.

L'adjudication en tous corps d'état, même si le contrat de maîtrise d'œuvre prévoit la possibilité de passer des marchés en lots séparés, a entraîné des surcoûts considérables pour le maître d'ouvrage au niveau du choix de l'attributaire.

Une simulation sur la base des prix des différents sous lots présentés par l'ensemble des sociétés soumissionnaires à l'appel d'offres a permis de calculer un surcoût direct de 65 millions DH pour avoir choisi un marché en lot unique au lieu des marchés en lots séparés.

Concernant le système d'évaluation des offres techniques, les critères retenus au niveau du règlement de consultation dudit appel d'offres sont très vagues et ne permettent pas un classement efficace et équitable des soumissionnaires. La répartition des points à l'intérieur de chaque critère est laissée à la discrétion de la commission :

Critères	Descriptifs	Note	Remarques
Organisation du chantier	Note descriptive sur l'organisation du chantier proposé par le candidat	6	Le règlement de la consultation ne précise pas comment sont répartis les 6 points
Moyens humains	Moyens humains que le candidat compte affecter directement à la réalisation du chantier: organigramme, CV du personnel clé	6	Le règlement de la consultation ne précise pas comment sont répartis les 6 points
Moyens matériels	Moyens matériels que le candidat compte affecter directement à la réalisation des travaux: liste du matériel et d'outillage, état de fonctionnement, date d'acquisition et performances	6	Le règlement de la consultation ne précise pas comment sont répartis les 6 points
Délai d'exécution	Planning enveloppe de réalisation des travaux ainsi que la proposition éventuelle du candidat de réduire le délai prévu à l'article 4-12 du CPA	6	Il s'agit de l'article 4-13 et non pas 4-12 qui porte sur le délai d'exécution. En l'absence d'une précision par le règlement de la consultation, tout candidat ayant proposé le délai prévu dans le marché doit avoir les 6 points dans la mesure où le marché sur offre de prix est un contrat d'adhésion
Sous-traitances	Les prestations que le soumissionnaire compte sous traiter et la liste des sous traitants proposés	10	Le règlement de la consultation ne donne pas une répartition des 10 points par rapport aux nombre et qualité des sous-traitants
Contrats de Service Après Vente	Le contrat de SAV que le soumissionnaire propose à l'appui de son offre dûment signé par les prestataires et comportant le montant annuel à payer et la description des prestations à exécuter (pièces et main d'œuvre)	6	Le règlement de la consultation ne donne pas une répartition des 6 points par rapport au montant annuel à payer et aux prestations à exécuter

En plus, l'évaluation des offres financière et technique a été faite par une sous commission qui ne comprend que les représentants de l'ONDA en tant que maître d'ouvrage en l'absence du représentant du groupement d'études en tant que maître d'œuvre. Or, parmi les prestations de groupement d'études, figure l'assistance aux marchés des travaux, rémunérée pour 1,14% du montant des travaux hors taxes. Cette assistance à l'ONDA porte sur la sélection des candidats, l'analyse des offres des entreprises, et l'élaboration d'un rapport d'analyse comparative proposant les offres susceptibles d'être retenues.

En conséquence, le système d'évaluation des offres techniques manque de clarté et de précision, et l'évaluation ainsi faite par les représentants de l'ONDA a favorisé l'attributaire.

• Exécution des marchés de construction du nouveau terminal

L'examen des plans de structure relatifs à la construction du nouveau terminal passagers a révélé que la réalisation des travaux s'écarte du concept figurant dans le dossier de consultation des entreprises. En effet, durant l'exécution des travaux, des transformations majeures ont été introduites sur la conception. Certains travaux ont été ajoutés, d'autres supprimés ou modifiés. *Ce changement de concept a faussé l'esprit de la concurrence.* A titre d'exemple, citons les transformations suivantes:

- Plusieurs locaux ont subi des transformations : suppression de mezzanine après sa fabrication par l'entreprise, réaménagement d'hôtel et suppression de restaurant;
- La conception de la toiture en charpente métallique a été modifiée, engendrant une quantité d'acier non consommée correspondant à une moins-value de 6,35 millions DH HT. La réduction de ladite

quantité d'acier est due à la modification des sections d'acier, suite au changement du concept;

- Les travaux réellement exécutés pour les parties électricité, climatisation, ventilation et plomberie ne sont pas conformes aux spécifications techniques du contrat de marché. En plus, le dispositif de climatisation connaît plusieurs problèmes surtout pendant la période estivale où les bâtiments n'offrent pas les conditions de confort requises;
- Concernant le système d'énergie électrique par capteurs solaires, le dispositif n'a fait l'objet d'aucune étude technique ou de faisabilité. De plus, les mémoires d'avant projet sommaire et d'avant projet détaillé n'ont jamais fait référence à cette prestation. Ces travaux ont été rajoutés au dernier moment au dossier de consultation des entreprises. Les arguments de protection de l'environnement avancés, pour nobles qu'ils soient, ne sont pas convaincants vu le coût excessif de l'investissement comparé à ses faibles avantages économiques. En effet, vu le montant de l'investissement estimé à 38,2 millions DH et la production insignifiante d'énergie électrique correspondante (5.100 KW/mois), le retour sur investissement du système solaire du terminal 2, tel qu'estimé par les experts mandatés par la Cour des comptes, est de 346 ans. Par conséquent, le choix par l'ONDA de ce type d'investissement, non prévu initialement, est inutile et inapproprié;
- Le revêtement prévu par le marché a, lui aussi, été changé sans que le maître d'ouvrage n'applique une moins value en conséquence. Le descriptif technique prévoyait des quantités en granit noir et en marbre vert qui sont plus chers que le granit clair effectivement utilisé par l'entreprise sur sa proposition. La perte financière pour le revêtement est estimée à 1,46 million DH HT.

Il est important de signaler que le nouveau terminal a été mis en exploitation avant même d'être réceptionné provisoirement. Après moins d'un an d'exploitation, d'importantes infiltrations ont été constatées au niveau de l'aérogare.

Les avenants n°1 et n°2 au marché de construction du nouveau terminal incluent des montants non justifiés et le préjudice financier causé dépasse 15 millions DH :

- L'état des plus-values menuiserie extérieure, façades vitrées et verrières n'est pas bien identifié avec les modifications apportées et aucune note explicative et technique justifiant les changements apportés à ces prestations n'est fournie par le maître d'ouvrage.
- Plusieurs doubles facturations ont été relevées au niveau des avenants. Il s'agit, notamment de :
 - La peinture noire sous face des passerelles (408.000 DH) au prix de 120 DH/m², alors que cette prestation est déjà comprise au prix 99 « Sablage et peinture des passerelles et prépasserelle » du marché initial;
 - En moins value, la suppression des portes coulissantes automatiques intérieures des sas d'entrée du bâtiment côté ville, n'a pas été opérée. Elle concerne un montant de 360.000 DH.
- Au niveau de l'avenant n° 2, il a été relevé des plus values et des moins values du lot n°4 portant sur le second œuvre, agencement et décoration avec des travaux divers pour 13.000.000,25 DH sans détail technique, dont certains font partie des extensions déjà facturées au niveau du marché négocié 269/06.

Le marché négocié relatif à des aménagements de l'extension du terminal II et autres bâtiments et son avenant, contiennent des doubles facturations et des prestations fictives engendrant une perte financière dépassant les 55 millions DH :

- Concernant ce marché, l'ONDA n'aurait pas dû, d'une part, appliquer le type du prix global pour des aménagements bien maîtrisés en quantités, et d'autre part, appliquer au bâtiment administratif,

qui fait partie de ce marché négocié, le même prix au mètre carré que le terminal II, alors qu'il ne présente pas le même standing. L'approche d'évaluation des extensions du bâtiment piste et bâtiment intermédiaire est complètement erronée puisque l'extension ne concerne qu'une partie des lots du projet et une fraction de certains lots comme la climatisation et l'électricité.

- En plus, une double facturation de 2,98 MDH a été constatée au niveau des travaux en fondation entre le marché de base portant sur la construction du nouveau terminal et le marché négocié. En effet, l'ONDA a réglé la totalité des travaux aux mètres en fondation du terminal II y compris les extensions rajoutées. Les mêmes quantités se trouvent répétées au marché négocié dans le cadre des travaux au mètre de l'extension des bâtiments piste et intermédiaire, pour un montant total de 2.979.686,62 DH et réglé au décompte définitif dudit marché négocié et son avenant en date du 26 octobre 2007.
- Concernant l'avenant de ce marché, il a été conclu trois jours avant la réception provisoire des travaux. Il prévoit des travaux supplémentaires des câbles téléphoniques pour magasins de commerce pour 822.618,00 DH, alors que l'ensemble de la téléphonie du projet suivant le marché initial n°92/04 était de 736.902,00 DH. De plus, une mezzanine dont la structure métallique a été fabriquée et livrée par l'entreprise n'a pas été posée suite aux changements introduits dans les travaux, générant un préjudice financier de 560.000 DH.

2. Cas d'autres investissements

Si l'infrastructure aéroportuaire marocaine a connu un développement important, il a été constaté que cet effort d'investissement, «dopé» par l'augmentation des redevances aéronautiques, souffre d'un manque d'optimisation. La question d'utilité et d'opportunité techniques et économiques de s'engager dans de tels choix d'investissement, mérite d'être posée. Les cas suivants illustrent cette situation :

► Marché n° 77/97 relatif à la calibration en vol

Les aides à la navigation aérienne et à l'atterrissage doivent subir, de manière périodique, une calibration qui consiste en un ensemble de tests en vue de s'assurer de leur bon fonctionnement. Cette obligation est précisée dans les règles de l'Organisation Internationale de l'Aviation Civile (OACI). Dans cette perspective, le marché n° 77/97 avait été conclu en 1997 par l'ONDA en vue de lui permettre de procéder, en toute indépendance, à la calibration de ses aides à la navigation et de vendre, le cas échéant, son savoir-faire aux pays voisins. Ces objectifs n'ont pas été atteints. En effet, de ce projet de 32 millions DH, exécuté sur neuf ans (1997 à 2006), il ne reste que le banc de calibration peu exploité, et deux opérateurs qui n'ont pas achevé leur certification. De même, aucun membre des trois équipages (six pilotes et trois mécaniciens) formés dans le cadre de ce marché, n'est opérationnel.

► Marché n°04/02 relatif à la construction d'une deuxième piste à l'aéroport Mohammed V

Pour anticiper l'augmentation du trafic au niveau de l'aéroport Mohammed V, l'ONDA a commencé la construction d'une 2^{ème} piste en 2002. Toutefois, il s'est avéré que l'implantation de la nouvelle piste, parallèle à l'ancienne et distante d'elle de 350 m uniquement, ne permet pas son utilisation en tant que piste indépendante. Par conséquent, cet investissement qui a coûté plus de 150 millions DH et qui devait satisfaire les besoins de développement de l'aéroport durant les prochaines années, est considéré comme un simple équipement de secours. L'ONDA s'est trouvé donc contraint de lancer la procédure d'expropriation en cours, pour la construction d'une troisième piste.

► Marchés de balisage de catégories II et III

Conformément aux directives de l'OACI, tout aéroport ouvert au trafic aérien civil a l'obligation de disposer d'un équipement d'aide à l'atterrissage pour satisfaire aux besoins des mouvements d'avions, de jour comme de nuit, dans les conditions de visibilité correspondant à la catégorie I. Si le taux de déroutement devient important (pour cause de mauvaise visibilité par exemple), ces directives recommandent pour les aéroports à fort trafic, de passer aux catégories supérieures Cat II (déroutement 10%) et Cat III (déroutement 20%) ainsi que le recours à des équipements appropriés et à d'autres mesures d'accompagnement.

L'ONDA a engagé des investissements substantiels depuis 2003 en vue de doter l'aéroport Mohammed V d'un système de catégorie III et les autres aéroports (Marrakech, Rabat-Salé, Tanger, etc.) par des équipements de catégorie II. Le montant global engagé par l'Office en matière de balisage dépasse 184 millions DH pendant la durée 2003-2007 alors que le taux de déroutement dans les aéroports du Maroc est faible et ne dépasse guère 1% tel qu'il ressort des statistiques du Centre National de Contrôle et de Sécurité Aéroportuaire (CNCSA) relevant de l'ONDA.

Il est à signaler que les marchés en question, outre leur caractère ostentatoire, ont été lancés pour être réalisés dans des délais de quatre mois, ont connu en fait, des arrêts ayant duré parfois des années, suite à diverses raisons liées à des erreurs de planification.

► Marché n°1/06 relatif à l'acquisition d'une tour de contrôle mobile

L'ONDA avait acquis en 2006, pour 22 millions DH, une tour de contrôle mobile pour l'aéroport de Benslimane. Ce choix d'une tour « mobile » a été fait afin de servir en cas de besoin d'autres aéroports qui ne disposent pas de tour de contrôle. A la première tentative par l'ONDA de transfert de cette tour vers l'aéroport de Zagora le 22 décembre 2007, elle a subi un accident dans sa manutention, ce qui l'a rendue définitivement inutilisable.

Cette négligence est encore plus grave si l'on prend en considération l'absence d'une assurance qui couvre la manutention, ce qui a fait perdre à l'Office 22 millions DH, objet d'un prêt de la Banque Africaine de Développement. A signaler que cette tour mobile, qui a coûté plus de trois fois le prix de la tour fixe construite par la suite à Benslimane, n'a « vécu » que quelques semaines après sa réception définitive, au lieu d'une durée de vie d'une vingtaine d'années.

► Les marchés informatiques

• Solution HR-Access pour la gestion des ressources humaines

Cette solution a été acquise en 2005 par appel d'offres pour un montant de 315.000 Euros. L'année qui suit, l'ONDA a acquis par marché négocié auprès de la même société un autre module relatif à la gestion de la formation et des carrières pour un montant de 416.000 Euros portant le coût de l'application à 731.000 Euros. Or, ces modules n'étaient pas exploités par les départements concernés.

• Solution pour la sécurité et la maintenance du parc informatique

Il s'agit du marché n° 82/07 pour un montant de 7,35 millions DH passé par la forme négociée pour des motifs d'urgence et d'exclusivité. Après entretien avec le personnel du département informatique, il s'est avéré que ce système est très peu utilisé et peu maîtrisé. D'ailleurs, certains modules (Landesk Asset Manager – Heat Base de connaissance et Heat WebPortal) n'ont jamais été exploités.

En outre, il convient de signaler que ce marché constitue une extension d'un autre marché (n°76/04) d'un montant de 420.000 DH. Or, pour ce dernier, il s'est avéré que les solutions fournies diffèrent complètement de celles prévues (Vision 64 et Actima) malgré leur réception prononcée.

- **Système de facturation et transfert des données**

Il s'agit du marché négocié n°14/04 d'un montant de 948.000 DH qui a pour objet l'exploitation d'un système d'échange de données pour la gestion de la facturation et de la redevance aéroportuaire ainsi que la collecte des données Radar.

Profitant d'une clause «favorable» du CPS prévoyant le paiement de 90% à la livraison provisoire, le fournisseur s'est contenté des 90% du montant du marché et n'a pas terminé sa prestation.

Lors de la vérification sur place, il a été constaté qu'il n'y avait aucun responsable chargé du suivi de ce marché. La raison invoquée était le départ de tous les responsables qui suivaient le projet. Le système était non opérationnel et il n'y avait aucune trace des prestations livrées et payées, notamment la solution « DataDark », ni au niveau du service de facturation, ni au niveau de l'inventaire informatique ou comptable de l'ONDA.

Malgré le sort inconnu de ce marché, l'ONDA a procédé à son extension par un autre marché négocié n°25/05 d'un montant similaire de 926.400 DH.

- **Marchés n°130/04 et 270/06 relatifs à la biométrie**

L'ONDA a conclu deux marchés relatifs au système de contrôle d'accès et de la vidéosurveillance de près de 60 millions DH (marchés n°130/04 et n°270/06). La technologie retenue repose sur la reconnaissance de l'empreinte digitale. Or, il a été constaté que l'appareillage installé est resté d'apparat et non exploité. Suite au passage de la commission de la Cour des comptes, ces appareils ont tous été démontés. En outre, malgré l'expiration du délai contractuel, les deux marchés en question n'étaient toujours pas réceptionnés.

- **Marchés relatifs à l'acquisition de véhicules électriques**

L'ONDA a conclu trois marchés n°216/06, 217/06 et 35/07 d'un coût global qui dépasse 12 millions DH ayant pour objet l'acquisition d'engins pour faciliter la circulation dans les aéroports (70 voitures électriques, 20 Segway et 20 Quads). Le nombre des engins acquis dépasse largement les besoins réels des aéroports. En effet, il a été constaté sur place que sur les 70 voitures acquises, 50 demeuraient stockées au parc auto dans des conditions inappropriées.

- **Marchés relatifs à l'acquisition des chariots à bagages**

Au cours de la période 2003-2007, le nombre global des chariots acquis est de 7.500 unités pour un montant de 11,5 millions DH. L'ONDA continue à acquérir les chariots à bagages à raison de 1.500 par an alors qu'une grande partie (889) était stockée dans le dépôt dans des conditions d'emmagasiner non adéquates.

- **Marchés relatifs à l'habillement du personnel**

Au cours de la période 2003-2007, le montant global des marchés relatifs à la confection de l'habillement pour le personnel s'élève à plus de 27 millions DH.

Malgré que l'effectif de l'ONDA n'a pas connu d'augmentation conséquente, les dépenses relatives à l'habillement se sont accrues de façon anormale : de 675.000 DH en 2003 à 17 MDH en 2007. Il s'avère que les prix unitaires sont exagérés aussi bien que les quantités d'autant plus que la majorité du personnel de l'ONDA ne porte pas d'uniforme.

► Marchés relatifs aux portiques thermiques pour la détection de la grippe aviaire

Le marché n°40/06 concerne l'acquisition de 35 portiques thermiques pour la détection de la grippe aviaire. Il a été conclu par voie négociée, en invoquant le motif du fournisseur unique qui détient le brevet. Par la suite, ce marché a fait l'objet d'un avenant n°126/06 puis d'un marché négocié complémentaire n°27/07 portant le coût global à 463.050 Euros.

Il a été constaté que dans les aéroports visités par la mission de la Cour comptes, ces portiques, destinés à prévenir l'entrée de sources d'épidémie en territoire national, n'étaient pas exploités et aucun rapport sur leur utilisation ou sur le suivi de cas de fièvre détectés n'a été fourni. En outre, plusieurs portiques étaient encore au dépôt au moment de la vérification, soit deux ans après leur réception. A l'aéroport Mohammed V par exemple, seuls quatre portiques sur les 10 prévus étaient montés. Deux autres portiques, sensés être utilisés pour la formation, étaient abandonnés dans les escaliers du terminal 1 et servaient comme lieu de sieste aux agents de nettoyage.

B. Processus des commandes

1. Marchés

Les commandes publiques passées par l'ONDA ont pris une importance considérable. Durant la période 2003-2007, le nombre de commandes de l'Office s'élève à plus de 1.000 marchés et 8.000 bons de commandes pour des montants dépassant respectivement 6,78 milliards DH et 374 millions DH.

L'ONDA dispose d'un règlement propre pour la gestion des marchés, approuvé en date du 29 novembre 2002 et d'un arrêté portant organisation financière et comptable à partir du 13 février 1998 modifié par l'arrêté du 13 juillet 2005 et d'une décision de visa préalable du contrôleur d'Etat depuis le 6 mai 2005 pour les actes qui dépassent 8 millions DH pour les marchés, 2 millions DH pour les acquisitions immobilières, 600.000 DH pour les bons de commande et 30.000 DH pour les subventions et dons.

L'analyse d'un échantillon de marchés a permis de relever les observations suivantes :

► Observations générales

- Non respect du principe de la concurrence et traitement inéquitable, constatés dans plusieurs cas, et ce à travers :
 - Le recours excessif et non justifié au mode négocié qui a concerné 31% des marchés passés par l'ONDA durant la période 2003-2007. Les chefs d'exceptions fréquemment avancés pour conclure ces marchés, à savoir l'urgence impérieuse et la nécessité technique ne sont pas toujours justifiés. Citons à titre d'exemple : marché 257/06-(5,25 MDH)- Réseau informatique du terminal 2 et marché négocié n°178/07 relatif à la prestation de restauration pour le personnel commercial de l'ONDA dont l'objet est mal défini et l'ordre de service est antidaté.
 - L'introduction des changements dans la nature et la consistance des travaux après attribution du marché.
 - Le laxisme au niveau du respect des délais, des clauses contractuelles favorisant l'attributaire comme dans les cas du marché 4/06 (18,5 MDH) et de l'avenant 250/07 (3,2 MDH)-Clôture de l'aéroport de Benslimane, où un accord d'arrêt de 21 mois a été octroyé à l'entreprise pour motif d'attente de l'approbation de l'avenant.
 - Le non respect des clauses du CPS en matière de paiement comme dans le cas, des marchés 64/06 (7,2 MDH) et 221/07 (7,5 MDH)-Mobilier aéroportuaire et marché 270/06 – (36,48 MDH TTC)- Contrôle d'accès et vidéosurveillance.

- L'ONDA ne procède pas à la publication du programme prévisionnel des marchés à réaliser, prévu par l'article 81 de son règlement des marchés.
- Le système d'évaluation des offres techniques, prévu par le règlement de la consultation, ne définit pas clairement, les critères de notation et de jugement.

► Observations particulières

- Non respect de la procédure d'ouverture des plis : marché n°32/05 (36.924.885,00 DH), travaux de réfection des aires de trafic à l'aéroport Mohammed V.
- Attribution sans ouverture des offres techniques des concurrents admissibles et le projet a connu plusieurs arrêts : marché n°89/04 (8 887 913,10 DH), construction d'une cantine pour le personnel de l'ONDA à l'aéroport Mohammed V.
- L'attributaire a bénéficié d'une fausse attestation de visite des lieux, il n'a pas été écarté malgré la présentation d'une attestation fiscale dont la date de validité est expirée et la non-conformité de son offre technique : marché n°77/06 (570.342 DH TTC)- Remplacement de la tour de refroidissement d'eau de climatisation n°2 à l'aéroport Mohammed V.
- Marché attribué sans remplir les conditions requises et certaines prestations exécutées ne sont conformes ni au bordereau des prix ni au descriptif technique : marché n°121/04 (19.286.637,42 DH TTC)- Rénovation et sécurisation des postes électriques et fournitures, installations et mise en service d'un groupe temps Zéro à l'aéroport Mohammed V.
- Attribution du marché malgré la participation d'un seul soumissionnaire et le montant d'adjudication largement supérieur à l'estimation (entre + 176% et +230%) : marché n°51/05 (entre 8,8 et 16,5 MDH) – Livraison de pièces détachées du parc automobile.
- Attribution systématique, par mode négocié, à un seul fournisseur, des marchés relatifs à l'aménagement et décoration des salons d'honneur (+33 millions DH).
- Choix du deuxième opérateur en handling : attribution induite au groupement Top Globalia-Finance.com-Atlanta au dépens du groupement Flighcare-Celebri-Finamco par manque d'équité et de transparence. Les prestations fournies ont été défectueuses et les promesses d'investissement n'ont pas été tenues.
- Le magazine « Abwab al Maghrib » : accord d'exclusivité en dehors de tout appel à la concurrence et non respect des clauses contractuelles par l'attributaire.
- Attribution de certains marchés malgré l'avis défavorable de l'expertise technique :
 - Marché n°154/05 relatif à l'acquisition de 10 passerelles télescopiques pour 24 millions DH, dont le retard de livraison a généré un manque à gagner supérieur à 3,8 MDH.
 - Marché n° 76/04 (423.548 DH), acquisition et mise en œuvre d'une solution d'administration centralisée du parc informatique. Il est à noter qu'aucune trace des 333 licences Vision 64 et Actima n'a été retrouvée dans l'inventaire.
- Défaillance en planification ayant engendré l'arrêt du projet malgré que le délai de réalisation prévu soit de quatre mois: marché n°184/06 (5,77 MDH), relatif à la réalisation d'un balisage lumineux CAT II à l'aéroport Tanger.
- Changement d'implantation et de conception coûtant à l'ONDA 10,7 MDH, avec une qualité différente (hangars en béton au lieu des hangars en charpente métallique) et des retards de

plusieurs mois, ce qui remet en cause la qualité des études préparatoires avant le lancement des marchés n°48/06 (48 MDH) et n°144/07 (10,7 MDH)-Construction de 15 hangars d'avions à Benslimane.

- Prestation inachevée après plus d'une année malgré le motif d'urgence impérieuse invoqué et le délai de réalisation prévu en six semaines : marché négocié n° 170/07 – (382.478,40 DH) - Activation du mode Split au niveau des tours de contrôle.
- Retard dans la réalisation des travaux et des prestations comme c'est le cas par exemple du :
 - Marché n°126/05 (3,08 MEur), système d'information aéroportuaire; projet lancé en 2005 et non achevé tel que planifié bien que l'entreprise ait déjà reçu un paiement supérieur à 1,41 millions d'Euros;
 - Marché n°125/05 (5,06 MEur) et avenant (0,28 MEur), sécurité périmétrique à Mohammed V. De plus, extension de 288.000 Eur sans visa du trésorier-payeur;
 - Marché n°155/05 (8,28 MEur), installation d'un système de traitement des bagages de l'extension de l'aéroport Mohammed V. Par ailleurs, il convient de signaler que les prix de la formation, facturés à 73.000 Eur, s'avèrent excessifs;
 - Marché négocié n°45/06 (2,7 MDH)- Construction de clôture grillagée sur la plate forme de l'aéroport de Benslimane qui a connu un retard de plus d'une année pour un délai contractuel d'un mois. En plus, le montant de certains prix est surestimé de +41% par rapport à un marché similaire.
- Retard dans la réception des prestations relatives aux :
 - Marché n°168/06 (2,15 MEur)- Fourniture, installation et mise en service d'afficheurs publics et de service dans plusieurs aéroports; passé en 2006 avec un délai de réalisation de six mois;
 - Marché n°229/06 (7,4 MDH HT)- Installation de panneaux de signalisation elliptiques : malgré son lancement en 2007, un seul des trois panneaux prévus a été installé;
 - Marché négocié n°37/05 (497.500 Eur)- Système bagages, en dépit du paiement de 65% du montant des fournitures et de l'écoulement de deux années.
 - Marché n°183/06 (6,90 MDH) relatif à la réalisation d'un balisage lumineux CAT II à l'aéroport Marrakech : travaux facturés et payés mais non réalisés;
 - Marché n°182/06 (5,62 millions DH)-Projet de réalisation d'un balisage lumineux CAT II à l'aéroport Rabat-Salé : balises montées et démontées et des travaux fictifs d'un montant de 1,9 MDH;
 - Marché n°94/05(1.438.020,11 DH)- Aménagement d'un centre de protection civile à l'aéroport Mohammed V : les ouvrages et installations souffrent d'imperfections et de malfaçons et le centre n'était pas fonctionnel;
 - Marchés n°122/05 (1,1 MDH), n°180/06 (1,9 MDH) et n°24/07 (1,6 MDH), fourniture de sièges passagers : sièges passagers de mauvaise qualité et non conformes aux spécifications techniques requises;
 - Marché négocié n°31/07 (4,4 MDH)- Sonorisation installée au terminal 1 puis enlevée en vue du réaménagement avec une qualité de son insuffisante: Marché n°169/06 (13 MDH)
- Prestation douteuse et présentation d'attestations falsifiées par la société attributaire du marché

négocié n°35/04 relatif à l'étude sur la stratégie de communication de l'ONDA d'un montant de 465.960,00 DH TTC.

- Contrats et marchés portant sur les prestations de restauration et collation à l'ONDA :
 - La convention 01/CONV /04 ne permet pas le contrôle des quantités commandées au concessionnaire.
 - L'ordre de service du marché cadre n°06/03 a été notifié à EUREST avant l'approbation du marché.
 - Le marché négocié n°54/07 (3.326.400 DH) relatif à la restauration du personnel à l'aéroport Mohammed V : l'urgence ne peut être acceptée comme motif vu le caractère prévisionnel des besoins en restauration avant le délai d'expiration de l'ancien marché.
- L'ONDA a conclu plusieurs marchés négociés pour régulariser des prestations déjà exécutées sans respecter les conditions et les formes de passation des marchés, comme c'est le cas par exemple des marchés n°113/03, 114/03, 43/04, et 22/07.
- Manque d'informations sur le marché négocié n°47/05 (3.8 MDH) relatif aux travaux d'aménagement de l'aérogare Sud à Mohammed V.

2. Bons de commande

La vérification d'un échantillon de bons de commande (BC) a révélé plusieurs anomalies :

La liste des fournisseurs consultés est limitée : il a été constaté que l'ONDA s'adresse à un nombre très limité de fournisseurs qui bénéficient d'une part importante des BC. Ainsi, en 2007, 20 fournisseurs, soit 2% d'entre eux se sont vus adjuger la moitié des BC.

Plusieurs sociétés fréquemment consultées appartiennent à la même personne. D'autres entreprises, bien qu'elles soient fréquemment consultées, n'ont jamais bénéficié d'un seul BC...

Certains fournitures ou travaux acquis par bon de commande, de par leur nature, peuvent faire l'objet de marchés. A titre d'exemple, en 2006, l'ONDA a procédé au lancement des travaux d'aménagement des locaux, par BC, pour un montant global de 4, 94 MDH. La plupart de ces travaux pouvaient être planifiés et donc faire l'objet d'un marché. Par ailleurs, le seuil autorisé de 600.000 DH est parfois dépassé (Cas de l'achat d'onduleurs pour Agadir BC 376/05 et 641/05).

Cas d'études réalisées par bons de commandes

- Pour les études faites par BC n°1329/06 (585.720 DH) et n°1109/07 (450.270 DH) dont l'objet est « Valorisation du passage par l'aéroport Mohammed V » et « Plan stratégique de l'aéroport Mohammed V », les termes de référence n'ont pas été fixés au préalable et aucune version originale ou copie conforme des livrables n'a été remise.
- Pour l'étude objet du BC n°1329/06 :
 - Elle a été réceptionnée par le DG de l'ONDA qui a lui même signé la commande. Ceci constitue une entorse au système de contrôle interne.
 - La réception a été signée le 20/11/2006, soit cinq jours après la date du bon de commande, ce qui est invraisemblable.
 - Il est mentionné à la page 41 du livrable que « ...l'investigation s'est déroulée entre juillet et octobre 2006 » ce qui constitue une contradiction avec la date présumée du BC (novembre 2006).

- En définitive, le rapport de l'étude en question, de 59 pages présentant des informations générales, aurait coûté 10.000 DH par page, ce qui représente un montant exagéré par rapport aux études fournies.
- **Pour le BC n°1109/07, le livrable est daté en novembre 2007 ce qui implique que la prestation a été faite en moins de 11 jours.**
- **Pour le BC n°1164/05 du 18/08/2005 (146.400 DH) :** l'objet de la prestation était « la conception, l'étude architecturale et le suivi des travaux de l'aérogare sud ». Or, le BC n'a été donné qu'après réalisation de l'aérogare sud (Voir marché n° 47/05 avec Interconstruction) et réception provisoire des travaux (prononcée le 15/08/2005). Par ailleurs, aucun plan de conception ou note d'études n'a été présenté. Quant au contrat avec l'architecte, il s'avère qu'il n'est pas daté.

Les métiers de certaines entreprises consultées sont parfois sans relation avec l'objet de la prestation en question, ce qui justifie l'absence des réponses : il s'agit notamment du bon de commande n°493/05 d'un montant de 451.269 DH. Bien que l'objet de la prestation concernait l'élagage des arbres des forêts avoisinant l'aéroport Mohammed V, une des sociétés consultées avait pour métier la « réalisation d'information commerciale ».

Bon de commande n°1522/06 du 28/12/2006 – Remise en état de deux fontaines au terminal 1 (340.000 DH HT) : la vérification de la matérialité de la prestation a révélé l'inexistence des deux fontaines en question. Interrogés à cet effet, les responsables de la maintenance de l'aéroport Mohammed V ont précisé que les deux fontaines récemment réaménagées ont été enlevées en raison de la modification du choix initial relatif à l'accès principal du terminal 1.

BC 968/05 du 29/06/2005-(476.520 DH TTC) - Achat de 45 mitigeurs électroniques et de 20 distributeurs savon : lors de la vérification de la matérialité, il s'est avéré dans un premier temps que les responsables du magasin de l'ONDA n'ont pas pu retrouver leur trace et ce matériel ne figurait pas non plus sur l'inventaire comptable. Plus tard, le responsable du magasin a indiqué que pour les 20 distributeurs de savon de type 'Chavonnet' (prix unitaire : 7.010 DH), ils auraient été installés puis enlevés en moins d'un mois car ils se sont révélés inadaptés. Ils ont ainsi été passés en réforme. Aucun bon de retour au magasin n'a été établi. Pour les 45 autres mitigeurs 'Presto', 24 auraient été installés au Terminal I, 13 demeurent en stock et 8 n'ont pas pu être localisés.

C. Contrôle interne et déontologie

1. Système de contrôle interne

► Paie

• Manipulation informatique de la paie

La manipulation de la situation administrative de certains agents sur l'application informatique HR Access relative à la paie, sans respect des procédures, constitue l'une des manifestations de l'absence du contrôle interne et suscite des doutes quant à la fiabilité du système d'information et de gestion des ressources humaines.

Plusieurs cas ont été détectés dont le plus frappant est celui de l'agent matricule 4235 qui a bénéficié d'un avancement irrégulier par bonification lui permettant de passer du grade C3 au grade C7, en l'absence de décision du directeur général. Cette seule irrégularité a causé à l'office une perte d'environ 133.602,50 DH que l'intéressé s'est engagé à rembourser.

• Modification des décisions de recrutement et de reclassement après signature du directeur général

Il a été constaté un recours fréquent à la surcharge des décisions de recrutement, par l'utilisation de correcteur, pour modifier la date d'effet ou le grade. Cette pratique a été confirmée par les responsables de la direction des ressources humaines qui affirment y recourir en cas d'omissions ou d'erreurs de saisie ayant entaché des décisions déjà signées par le directeur général.

Cette pratique, avant d'être bannie par la direction générale en 2008, a permis d'avantager indûment plusieurs agents nouvellement recrutés (14 cas détectés).

- **Majoration irrégulière de la prime d'encadrement**

En vertu de la décision n°7/2006 annexée au statut du personnel, une prime d'encadrement est accordée au personnel de l'ONDA classé dans les échelles 17 à 28, suivant un barème fixé par ladite décision qui prévoit que cette prime peut être majorée ou minorée de 30% par décision du directeur général.

Toutefois, il a été relevé qu'à l'exception de deux cadres dont le montant de cette prime est majoré par décision du directeur général en janvier 2007 (matricules 6109 et 0518), l'examen des états de la paie du mois d'octobre 2008 a permis de relever de nombreuses majorations indûment accordées.

Cette situation fournie par le DRH montre que le trop perçu relatif à ces majorations s'élève à plus de 42.735 DH. Le préjudice causé à l'établissement durant la période 2003-2008 est d'environ 2.500.000 DH.

- **Avancement irrégulier**

En vertu de l'article 15 du statut du personnel de l'ONDA, « le passage de la catégorie IV à la catégorie V se fait par voie de concours professionnels dont les modalités sont fixées par le directeur général de l'Office ». Or, il a été constaté que de nombreux agents classés au grade H4 sont avancés au grade C1 par ancienneté et non par concours. Il s'agit au total de 13 cas régularisés en juin 2008. Le préjudice financier correspondant est estimé à plus de 80.000 DH.

- **Primes et indemnités**

- **Des primes accordées indûment aux contractuels**

Les décisions n°25/2006 et 26/2006, annexées au statut du personnel, relatives aux primes de gratification et de performance excluent les agents contractuels des bénéficiaires desdites primes. Néanmoins, il a été constaté que le directeur financier en exercice, agent contractuel, perçoit annuellement ces deux primes malgré que le contrat d'engagement conclu avec l'intéressé ne prévoit pas cet avantage. Ainsi, ce responsable a perçu indûment, de 2006 à 2008, un montant d'environ 565.000,00 DH.

- **L'octroi irrégulier de la prime de performance à certains cadres**

Outre le fait que la prime de performance a été octroyée au personnel en 2006 avant l'entrée en vigueur en 2007 du nouveau statut qui la prévoit, il a été constaté que certains agents et cadres bénéficient doublement de cette prime en percevant à la fin de l'année une autre prime de performance non prévue par le statut. Celle-ci est puisée dans le reliquat de l'enveloppe réservée à ladite prime.

Abstraction faite de la non-conformité de l'octroi de ce reliquat au statut du personnel qui précise que « cette prime est accordée une seule fois au mois de septembre », cette pratique donne lieu, dans la plupart de cas, à un dépassement du montant dont l'intéressé a droit, soit l'équivalent de deux mois et demi du salaire brut.

En outre, du fait qu'elle se limite à une cinquantaine d'agents et cadres sur un effectif total de 2660, cette pratique est devenue source de frustration pour les autres employés de l'Office. Durant ces dernières années, le montant versé au titre de ce reliquat dépasse 3 millions DH.

- **Perception irrégulière par certains responsables de l'indemnité forfaitaire pour travaux supplémentaires**

Aux termes de la décision n°11/2006 annexée au statut du personnel, une indemnité forfaitaire de travaux supplémentaires plafonnée à 15% du salaire de base, est accordée aux cadres responsables de l'ONDA.

Les investigations menées sur place ont permis de constater que :

- Certains responsables perçoivent cette indemnité en l'absence de décision du directeur général. Il s'agit par exemple des cas des titulaires des matricules suivants : 0520, 0968, 0971, 3497, 3738 et 0983 qui ont perçu, de 2003 à 2007, plus de 200.000 DH
- Certains responsables percevaient cette indemnité depuis des années, et ce n'est qu'à la fin de 2008 que leur situation a été régularisée après la signature d'une décision dans ce sens par le directeur général. C'est le cas du responsable titulaire du matricule n°4011. Le trop perçu est estimé à plus de 30.000 DH.

- **Indemnités pour heures supplémentaires versées aux cadres**

En vertu de la décision n°34/2006 annexée au statut du personnel, les heures de travail effectuées, en dehors des horaires normaux de service, par les agents classés aux échelles 1 à 16, ouvrent droit au paiement d'heures supplémentaires. Il s'ensuit que les cadres ne peuvent pas bénéficier de cette indemnité.

Toutefois, les investigations sur place ont permis de relever qu'au titre de l'année 2007, par exemple, 200 cadres avaient perçu ces indemnités dont le montant mensuel dépasse 160.000 DH, ce qui correspond à un trop perçu durant les cinq dernières années d'un montant de plus de 8.000.000 DH.

► **Recrutement**

- **Non respect des règles de transparence**

Aux termes de l'article 5-alinéa 1 du statut du personnel de l'ONDA, "les recrutements ont lieu suivant les postes budgétaires prévus par la loi cadre, et ce, par voie de concours, tests, ou entretiens professionnels". En l'absence de procès verbaux dûment signés et d'avis de recrutement publiés, il a été constaté que l'accès à l'emploi à l'ONDA se fait dans la quasi-majorité de cas, dans des circonstances non transparentes.

- **Absence du contrôle de l'authenticité des diplômes**

Conformément au dernier alinéa de l'article 4 du statut du personnel, "toute fausse déclaration, lors de la constitution du dossier de recrutement, peut entraîner le congédiement de l'agent concerné sans préavis ni indemnité, sans préjudice des poursuites judiciaires prévues par la législation en vigueur".

Cette disposition statutaire n'est pas toujours observée. Les investigations menées sur place ont permis de relever la non authenticité des diplômes et certificats présentés par les agents titulaires des matricules suivants :

Matricule	Documents non authentiques	Grade	Date de recrutement ou de reclassement	Préjudice financier estimé jusqu'au 31/12/2008
9173	Certificat de scolarité, niveau bac	M1/01	07/08/2007	82.000
9062	Certificat de scolarité, niveau bac	M3/09	18/12/2006	125.000
9151	Certificat de scolarité, niveau bac	M1/12	01/01/2007	120.000
8756	Diplôme de technicien (OFPPT)	M1/02	01/01/2006	8.000*
9190	Certificat de scolarité, niveau bac et attestation de travail	M4/09	10/09/2007	100.000

* (reclassement)

► Règlement des fournisseurs

L'analyse du délai de règlement des fournisseurs par le trésorier payeur a révélé qu'il est très variable. Ainsi, il a été constaté que certains fournisseurs sont payés dans un délai très réduit (parfois le même jour) alors que plus de 30% des paiements se situent entre un mois et 3 ans.

Par ailleurs, plusieurs fournisseurs sont réglés par chèque au niveau du cabinet du directeur général. Cette pratique ne permet pas de s'assurer de la transparence du circuit, et ce pour les raisons suivantes :

- Absence d'un registre permettant la traçabilité du chèque, depuis sa signature par le directeur général jusqu'à sa remise au fournisseur.
- Les contacts directs entre le directeur du cabinet et ses agents avec les fournisseurs ne constituent pas des pratiques saines.

► Pièces justificatives des marchés

• Dossiers d'appels d'offres

Les documents constitutifs de certains dossiers d'appel d'offres sont introuvables. Il s'agit de certains appels d'offres lancés entre 2003 et 2006 dont les numéros sont 47/03, 56/04, 59/04, 74/04, 76/04, 14/05, 15/05, 37/05, 41/05, 42/05, 48/05, 57/05, 75/05, 88/05, 99/05, 103/05, 111/05, 118/05, 125/05 et 133/05. L'ONDA impute cette situation aux mouvements physiques de ces documents entre différents bâtiments du siège.

• Dossiers des marchés

Il est à signaler aussi que les dossiers des marchés sont classés et archivés dans quatre entités différentes et aucune d'entre elles ne dispose de l'ensemble des documents par marché. Une telle organisation rend difficile la tâche de collecte et de regroupement d'informations.

D'un autre côté, il s'est avéré que les dossiers des marchés clôturés avant 2005 sont généralement incomplets et sont stockés dans une salle d'archives dans de mauvaises conditions. Ce n'est qu'à partir de 2006 qu'une nouvelle organisation a été mise en place pour conserver les documents.

• Ordres de service

Il a été relevé le recours abusif aux ordres d'arrêt et de reprise. Par ailleurs, les registres de suivi des ordres de services produits laissent apparaître des insuffisances qui portent atteinte à leur valeur probante (numérotation discontinue, ratures, non paraphés, non paginés, incomplets...). En plus, les registres présentés par l'ONDA n'enregistrent pas les ordres de service chronologiquement pour permettre de s'assurer de leur date d'établissement.

- **Audit interne**

Le département d'audit interne souffre du manque de moyens humains puisqu'il ne dispose que de deux cadres.

Dans les rapports d'audit des marchés de plus de 5 millions DH, il s'est avéré que le département d'audit interne se limite à décrire la procédure de lancement des marchés sous forme de tableaux sans émettre d'observations. De plus, le contrôle qu'il effectue s'arrête à l'étape de la notification de l'ordre de service de commencement des travaux. Ces rapports, ou plutôt ces " états " ne traitent jamais de la phase d'exécution et ne peuvent donc être considérés comme des rapports d'audit tels que prévus par la réglementation et les normes d'audit

2. Déontologie

Une charte d'éthique a été adoptée par l'ONDA en vue de renforcer la fonction déontologique au sein de cet établissement. Bien qu'elle soit louable, l'esprit de cette charte n'est pas respecté par le management de l'Office à bien des égards :

- **Conflit d'intérêts et non respect du devoir de service exclusif**

Le devoir de service exclusif qui n'apparaît pas dans la charte d'éthique de l'ONDA est mentionné dans l'article 83 du statut du personnel qui dispose " *qu'il est interdit aux agents de l'office d'exercer, à titre professionnel, une activité privée lucrative de quelque nature que ce soit* ".

En outre, le conflit d'intérêt est prévu dans le dernier paragraphe de cet article qui précise qu'il est interdit aux agents de l'Office " d'avoir par eux mêmes ou par personnes interposées et sous quelque dénomination que ce soit, dans une entreprise quelconque, étant ou pouvant se trouver en relation avec l'office, des intérêts de nature à compromettre leur indépendance ".

Cependant, il a été constaté que certains hauts responsables de l'Office ne respectent pas ces devoirs déontologiques. Les investigations menées ont révélé que ces responsables étaient fondateurs, gérants ou associés, directement ou à travers des membres de leurs familles, dans plusieurs sociétés dont certaines ont eu des transactions, directes ou indirectes, avec l'Office, comme le montre le tableau ci-dessous :

Responsable	Sociétés dont le responsable ou des membre de sa famille sont fondateurs, gérants ou associés	N° de RC
Directeur de Cabinet (A.A.B)	CENTRE DE REMISE EN FORME PHYSIOMINS	85587
	ABS MEDIA	61143
	STE D'EXPLOITATION DE FRANCHISING	89325
	STE DE COMMERCIALISATION D'OBJETS PUBLICITAIRES	77019
	AEROLIA	83675
	STE BRASAMINE	182051
	FORCEP	65693
	DYNAMIC HOUSE	79581

Directeur général en exercice	DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL	6011
	NATURAL RESSOURCES JUNCTION INTERNATIONAL (NRJ)	42649 et 78637
	INGENIERIE GENERALE MAGHREBINE DU TECHNO	27246
	STE SUNLIGHT POWER MAROC (SPM)	49089
	STE TAQASHAMS	1951
	STE TAQALIGHT	45393
	STE SIGMATECH INGENIERIE	29179

- Cas du directeur du cabinet : auditionné par la commission de la Cour des comptes sur l'existence de sociétés dans lesquelles il pourrait avoir des intérêts, l'intéressé a précisé qu'il était actionnaire au Maroc dans une seule société (D.H) dont le métier est l'import-export et que cette dernière ne participe jamais aux commandes de l'ONDA. Or, les investigations ont montré que, contrairement à ses déclarations, cette société a bénéficié de deux bons de commande au moins avec l'ONDA en 2004 : il s'agit du B.C n°858/04 d'un montant de 166.380 DH et du B.C n°1451/04 d'un montant de 106.380 DH. En outre, il s'est avéré que l'intéressé était fondateur, associé ou gérant d'au moins sept autres sociétés au Maroc en plus de celle qu'il a déclaré, notamment lorsqu'il exerçait en tant que fonctionnaire au ministère des finances.
- Cas du directeur général : il convient de préciser ses relations d'intérêt avec la société NRJI. Cette dernière a réalisé l'équipement solaire du terminal II pour le compte de la société NAPS, sous-traitant de SGTm pour la réalisation de ce lot. A rappeler que le coût global de cet équipement a été estimé à 38,25 millions DH.

• Séjour familial du directeur général en hôtel à la charge de l'Office

Une facture d'hôtel à Marrakech fait référence à un " séjour d'invités de l'ONDA " pour la période allant du 27/12/2003 au 03/01/2004. Après investigation, il s'est avéré que les bénéficiaires étaient le directeur général de l'ONDA et sa famille, qui ont réservé deux chambres au prix de 2.800 DH HT/ nuit chacune, en plus des services de restauration, fitness, téléphone pendant sept nuits coïncidant avec le nouvel an pour un total de 62.670 DH.

• Achat d'articles de luxe en Duty free et à la charge de l'Office

Plusieurs achats effectués par le directeur général auprès d'une boutique Duty Free au niveau de l'aéroport Mohammed V à Casablanca, ont porté sur des articles de luxe (sacs de diverses marques, cigares, parfums).

Les paiements de ces achats ont été faits en dirhams, hors TVA et hors droits de douane, pour un montant de 607.039,30 DH, ce qui constitue une violation de la réglementation douanière.

Ces commandes ont été réceptionnées au niveau de la direction générale, ce qui constitue une manifestation du dysfonctionnement du système de contrôle interne.

• Achat de quantités excessives de cadeaux

La direction générale de l'ONDA a procédé, entre décembre 2003 et décembre 2004, à l'achat d'une quantité exagérée de cadeaux de luxe (cartables de marque, sacs de golf, articles en argent, porcelaine et en cristal...) dont la matérialité et l'affectation n'ont pas pu être déterminées. Le montant global payé pour ces articles de cadeaux s'élève à 2.388.860 DH.

La destination de ces articles demeure inconnue et ils ne figurent pas sur l'inventaire de l'ONDA. De plus, toutes ces commandes ont été réglées par chèque.

- **Vente à soi même et à autrui de lots de terrain de l'ONDA**

En septembre 2007, le directeur général a procédé à la vente de 10 lots de villas, propriété de l'ONDA à Ifrane, au profit de lui-même ainsi qu'aux directeurs et responsables de l'Office. Ce dernier les avait acquis en 2002 auprès de l'ERAC Centre Sud pour un montant de 1.103.575 DH dans le cadre d'un projet social.

Plusieurs anomalies ont entaché cette opération :

- Absence de l'autorisation préalable du conseil d'administration ;
 - Cet avantage a été accordé à des responsables de l'ONDA qui avaient déjà bénéficié d'autres projets sociaux de l'ONDA;
 - La vente de ces 10 lots de terrain a été faite au prix de revient, soit 286 DH/m² en moyenne et en l'absence de toute actualisation des prix.
- **Indemnité pour frais de déplacements fictifs**

Le directeur général bénéficie d'une « indemnité » mensuelle et forfaitaire pour frais de déplacement au Maroc dont le montant a été de 9.600 DH/mois de 2005 à 2007 et de 12.000 DH/mois après 2007. Or, cette indemnité ne correspond pas à des déplacements effectifs et constitue un complément de salaire indu.

Par ailleurs, un accord de prêt entre l'ONDA et la Banque Africaine de Développement (BAD) d'un montant de 77,80 millions Euros avait pour objet le financement d'une partie des coûts en devises du projet « Amélioration et extension des capacités aéroportuaires ». Le taux d'intérêt de l'emprunt était de 5 à 6% (Euribor + 0,50%).

Il a été constaté que 4,8 millions DH, soit le tiers du montant alloué à l'acquisition de service de contrôle technique et géotechnique et ceux de l'audit, est accordé par l'ONDA à ses employés en tant que prime sous forme d'indemnités pour déplacements fictifs et sur la base d'une décision relative à un ancien projet. Ce constat a été relevé notamment pour le directeur général (207.600 DH), le directeur du cabinet (399.523 DH), le directeur de la qualité (186.970 DH), le secrétaire général (90.672 DH), le chef du département logistique (141.899 DH) et le chef du département stratégie (95.615 DH).

D. Recettes

1. Recouvrement

La situation des arriérés de l'ONDA est considérable et constitue l'équivalent du quart de son chiffre d'affaires, soit près de 0,6 milliard DH. Aucune mise en demeure ni pénalité de retard n'ont été exécutées.

En matière d'effort de recouvrement, il a été constaté durant les cinq dernières années que, si les taux de recouvrement varient entre 92 et 97%, entre 2003 et 2005, l'évolution de la courbe de taux de recouvrement révèle un essoufflement manifeste à partir de 2005 (95% en 2006 et 92% en 2007), conséquence d'un suivi indulgent des situations de recouvrement.

2. Redevances aéronautiques

► Redevances de survol

Bien qu'elles constituent la part la plus importante des recettes de l'Office, les redevances de survol collectées par Eurocontrol (Organisation européenne ayant pour mission la gestion de la circulation

aérienne. Depuis 2001, elle est liée par un accord avec l'ONDA qui l'a chargée de calculer, facturer, percevoir et comptabiliser pour son compte les redevances de survol) souffrent d'un manque de suivi de la part de l'ONDA. Ainsi, il a été constaté la non facturation par Eurocontrol de 4.013 vols payants au mois de janvier et de 8.932 vols au mois de juillet 2007. Par ailleurs, l'ONDA ne dispose d'aucune information précise sur la gestion des intérêts générés par le placement de ses fonds par Eurocontrol.

En outre, les redevances de survol ne sont pas payées en dirhams par les compagnies aériennes ayant une représentation au Maroc contrairement aux dispositions de la réglementation des changes.

► **Redevances aéroportuaires**

• **Choix coûteux d'IATA pour le recouvrement des redevances aéroportuaires**

La facturation et la perception des redevances aéroportuaires ont été accordées par l'ONDA à l'Association du Transport Aérien International (IATA) par un accord signé le 25 juillet 2005. Ce choix s'avère peu économique puisque la rémunération des frais administratifs d'IATA a été fixée à 0,83% des recettes recouvrées, ce qui correspond à 6,11 millions de DH en 2006 et à 8,05 millions DH en 2007. Ce taux reste élevé par rapport à celui pratiqué par Eurocontrol (0,54%) surtout que c'est l'ONDA qui transmet tous les renseignements à IATA.

• **Non révision des tarifs des redevances aéronautiques**

Les redevances aéronautiques sont régies par les décrets n°2-79-337 et n°2-85-909 portant réglementation sur les redevances à percevoir sur les aérodromes et fixant leur montant. A l'exception de la redevance d'approche et malgré l'effort d'équipement des aéroports par l'ONDA qui a atteint 3,02 milliards DH entre 2004 et 2007, ces redevances n'ont connu aucune révision à la hausse. L'aviation d'affaires a même bénéficié d'un tarif privilégié pour la redevance d'atterrissage et la redevance de stationnement.

• **Défaillance dans le mode de constatation, de liquidation et de recouvrement**

Le mode de constatation souffre d'un ensemble d'insuffisances de nature à remettre en cause la fiabilité des montants constatés. Il s'agit de contradictions entre des données statistiques et de facturation, facturation établie sur la base de la déclaration verbale du pilote au lieu du certificat de navigabilité.

• **Absence de contrôle interne des redevances des passerelles télescopiques**

La redevance télescopique s'effectue au prorata du poids des avions, appelé masse maximale au décollage (**maximum take-off weight MTOW**) : cinq taux sont appliqués selon la tranche de poids auquel est affecté l'avion.

Tranche selon MTOW	Montant par mouvement (DH)
MTOW ≤ 20T	147
21T ≤ MTOW ≤ 60T	420
61T ≤ MTOW ≤ 180 T	80
180T ≤ MTOW ≤ 300T	1385
MTOW ≥ 300T.	2 052

Seul le certificat de navigabilité permet de connaître la valeur réelle de ce poids. Le règlement précise qu'en l'absence de ce document, la facturation prend en compte la masse maximale au décollage, la plus importante dans la catégorie d'un type d'avion donné.

Les Boeing 737 disposent de 9 références ce qui fait varier la redevance du simple (420 DH/mouvement) au double (806 DH/mouvement). De même pour les Airbus A 340 qui disposent de 4 références faisant ainsi varier la redevance de 1385 DH/mouvement à 2052 DH/mouvement.

Etant donné que le certificat de navigabilité n'est pas toujours exigé par les agents de recouvrement et que la facturation ne fait jamais mention de la référence complète de l'avion, le passage d'un tonnage à un autre au niveau de la constatation de la masse maximale au décollage peut favoriser l'exploitant au niveau de la facturation, et passer ainsi du double au simple. Depuis la mise en place des passerelles télescopiques en fin 2007, le manque à gagner à ce niveau est estimé à 2.574.619 DH.

- **Absence de contrôle des redevances de fret**

Les installations de fret des compagnies aériennes sont construites et exploitées soit par la RAM (à Casablanca) soit par l'ONDA (sur les autres aéroports). L'assistance aéroportuaire et le traitement en magasin sont assurés uniquement par la RAM qui est en situation de monopole peu favorable au développement des activités de fret. L'ONDA n'effectue aucun contrôle sur la RAM en matière de redevances de fret.

- **Recouvrement effectué par des agents non habilités**

Il a été constaté que les contrôleurs locaux aéronautiques assurent des fonctions incompatibles à savoir facturation et encaissement des redevances aéronautiques, et cela contrairement aux dispositions de l'article 30 du décret n°2-79-337 précité. Les fonds collectés par les contrôleurs sont remis aux régisseurs de recettes avec un retard pouvant atteindre jusqu'à 281 jours en 2007.

3. Redevances extra-aéronautiques

- **Redevances commerciales :**

La non mise à jour des redevances commerciales dites « fixes » au niveau de certains contrats au sein d'un même aéroport et pour le même type d'activité : la redevance fixe varie ainsi de 10.000 à 35.000 DH ce qui n'est pas de nature à assurer un traitement équitable des concessionnaires.

- **Minoration du chiffre d'affaires de certains concessionnaires**

Le chiffre d'affaires étant déclaratif, les services de l'ONDA ne procèdent presque jamais aux vérifications nécessaires afin de s'en assurer. A cet effet, il a été constaté que :

- Le relevé mensuel du chiffre d'affaires par système informatique n'est toujours pas fonctionnel ;
- Le chiffre d'affaires des compagnies pétrolières n'a jamais fait l'objet de vérification par les services de l'ONDA. Le manque à gagner au titre des redevances pétrolières de l'année 2007 est estimé à 3.904.412,00 DH ;
- Les redevances dues par certains concessionnaires sont très importantes alors qu'ils réalisent un important chiffre d'affaires. C'est le cas d'IDFS dont les redevances ont atteint 40 millions DH en 2007, alors que son chiffre d'affaires avoisine les 195,5 millions de DH. Ce n'est qu'en 2008 que ce concessionnaire s'est libéré de ses dettes.

- **Avantages accordés à la RAM par l'ONDA**

Il s'agit de privilèges importants causant à l'Office un manque à gagner considérable. A titre d'exemple :

- Rabais de 15% sur l'ensemble du chiffre d'affaires aéronautique ;

- Etablissement récurrent d'avoirs : 84 MDH au titre des arriérés dus par la RAM au 30 juin 1995 et 34,76 MDH en redevance domaniale en 2007 ;
- Un reliquat de 24,88 MDH devant être payé par la RAM à la date de signature d'une convention en date du 10 novembre 2003 n'a toujours pas été réglé.

• **Avantages accordés par l'ONDA à la société ATASA**

L'ONDA procède à la compensation entre ses créances et dettes auprès de la société ATASA, ce qui est en contradiction avec les principes régissant la comptabilité générale. Par ailleurs, il a été relevé un défaut de diligences dans le recouvrement de ces créances qui s'élèvent à 14,5 MDH.

➤ **Redevances domaniales**

Les créances au titre des redevances domaniales ont atteint, à fin 2007, un montant de 62,1 MDH dont 22 MDH des redevances locatives. Les échéanciers de paiement ne sont que rarement respectés et la pénalité de 1% des montants dus par mois de retard n'a jamais été appliquée.

A cela il faut ajouter :

- Absence d'approbation préalable du conseil d'administration des conventions d'occupation temporaire du domaine public ainsi que de leurs tarifs contrairement aux dispositions de l'article 1^{er} du décret n° 2-99-1123 pris pour l'application du Dahir du 30 novembre 1918 relatif aux occupations temporaires du domaine public et aux dispositions de l'article 2 de la loi n° 25-79 susmentionnée ;
- Octroi de plusieurs concessions au même bénéficiaire en dehors de tout appel à la concurrence. De plus, certains concessionnaires bénéficient de convention cadre pour l'exploitation des locaux sur tous les aéroports du Royaume (cas de Cafesta, Atasa et Newrest) ;
- Les superficies contractuelles diffèrent des superficies réellement occupées (cas de Cafesta, Air France, Saudia Airlines et BMCE) ;
- Contradiction entre la superficie indiquée dans la convention et celle du procès verbal d'occupation domaniale (Star Aviation -bureau n°11) ;
- Occupation des locaux en absence d'autorisation d'exercice (cafétéria-chariots...) ;
- Remise des clés antérieurement à la convention et facturation sur la base de la date de la convention ;
- Occupation par un concessionnaire Duty Free de près de 300m², au niveau du hall de départ de la salle d'embarquement.

➤ **Recettes des parkings**

Les parkings de l'ONDA sont gérés directement ou par voie de convention avec un concessionnaire. Les recettes des parkings ne font l'objet d'aucun contrôle valable.

➤ **Maniement et détention indus de certaines recettes**

Certaines redevances sont perçues par des agents non habilités. Il s'agit des redevances de " laissez passer ", celles relatives à la vente de la documentation aéronautique et celles du retrait des dossiers d'appels d'offres.

4. Taxe d'équipement aéroportuaire

La taxe aéroportuaire est de 100 DH par billet vendu au Maroc. L'analyse des statistiques des passagers en partance du Maroc à l'étranger montre des insuffisances dans le recouvrement. En effet, en 2007, le montant de la taxe recouvrée est de 72 millions DH pour 4.757.342 passagers en départ du Maroc. Par conséquent, seuls 722.596 passagers, (soit moins de 10%) auraient acheté leurs billets au Maroc. En outre, il a été constaté que sur près de 60 compagnies aériennes représentées au Maroc, seule une vingtaine font leurs déclarations et ceci d'une façon irrégulière (aucune pénalité de retard n'a jamais été appliquée à leur encontre).

Par ailleurs, la billetterie électronique échappe complètement au paiement de cette taxe. A titre d'exemple, Jet4You est une compagnie marocaine qui effectue ses réservations via Internet, ne paie jamais cette taxe (contrairement à d'autres comme Atlas Blue). Il est à rappeler que la loi correspondante à la taxe ne prévoit aucun type d'exonération.

L'absence de vérification des déclarations des compagnies aériennes a généré un manque à gagner estimé à des dizaines de millions de dirhams.

E. Patrimoine

1. Inventaire

Des déficiences sont constatées au niveau de la gestion du stock. Ainsi, des quantités importantes de matériel sont conservées dans des locaux qui échappent au contrôle du responsable du stock. En effet, il a été impossible de recenser, avec exactitude, les stocks de chariots, de serpentins, d'ordinateurs, d'imprimantes, stockés dans des conditions inappropriées.

Le département était dans l'impossibilité de fournir un inventaire physique exhaustif et s'est contenté de reproduire l'inventaire comptable déjà communiqué par le service des immobilisations, d'où l'impossibilité de faire des rapprochements entre les deux inventaires.

D'un autre côté, le département chargé de l'inventaire trouve des difficultés sérieuses dans la localisation du matériel acquis par l'ONDA. Même l'inventaire comptable des immobilisations, tenu par le service chargé du suivi des immobilisations, ne précise pas la localisation exacte de ces immobilisations.

2. Patrimoine domanial et social

► Gestion des terrains sis à l'Aéropôle Mohammed V

- Le non respect des règles de la concurrence notamment les appels d'offres dans la mesure où l'ensemble des terrains ont été attribués par entente directe.
- Certaines conventions ne stipulent pas la constitution d'une caution bancaire permettant à l'Office de garantir le paiement des redevances dues à l'occupation temporaire.
- La révision du montant de la redevance annuelle pour certains investisseurs en la ramenant à 25 DH, a donné lieu à un « mouvement d'ensemble » des titulaires des autorisations en vue de bénéficier du même avantage. Ce qui suscite des questions par rapport au principe d'égalité de traitement.

► Déséquilibre financier de l'opération TAOUIMA

Ce projet mis en œuvre en vue de construire un nouvel aéroport à Nador, n'a pas atteint ses objectifs notamment sur le plan financier. En effet, les ressources générées par la vente du terrain qui s'élèvent à 726.921.261,82 DH n'ont pas permis de couvrir toutes les charges qui totalisent 878.823.741,44 DH.

► Opérations Sidi Maârouf et Tafoughalt

L'ONDA a versé 11,78 millions DH depuis 1993 dans l'opération Complexe Sidi Maârouf à Casablanca et un million DH depuis 1991 dans l'opération Complexe d'estivage Tafoughalt sans jamais bénéficier des appartements et chalets promis.

► Choix coûteux et problèmes dans l'opération Al Wahda à Berrechid

Ce projet a coûté à l'ONDA près de 44,3 MDH depuis 1996 et ce n'est qu'en 2008 que le conseil d'administration de l'ONDA a autorisé la commercialisation de ces logements.

Les immeubles de la cité sont en état de dégradation avancée. Un rapport de 2005 du bureau d'étude BETEC a estimé les travaux de restauration à 12,03 millions DH.

► Gestion du parc auto de l'Office

L'application informatique mise en place pour le suivi de la consommation des carburants par les véhicules utilisés par l'Office n'est pas fiable. En outre, il a été constaté que les vitres des volucompteurs de carburant de la station service de l'ONDA sont cassées et présentent des traces de manipulation manuelle.

Par ailleurs, l'Office recourt excessivement à l'octroi de l'immatriculation civile (banalisation) aux véhicules dont il est propriétaire. Le nombre des véhicules " banalisés " s'élève à 70 voitures (données de l'année 2007). Il en résulte, un surcoût annuel estimé à 300.000 DH liés aux frais de la banalisation.

► Expropriation et contentieux

La procédure d'expropriation pour cause d'utilité publique constitue une véritable zone à risques qui, faute d'être prise au sérieux et gérée par un personnel qualifié, continue à causer de graves préjudices financiers à l'ONDA qui s'élèvent à plus de 2,2 millions DH au titre des dommages et intérêts dans le cadre des affaires de voie de fait.

D'autres affaires contentieuses ont causé d'importantes pertes financières à l'Office. A titre d'exemple, le marché n°56/97 de nettoyage des installations terminales de l'aéroport Mohammed V résilié avec la société, a causé une condamnation de l'Office à payer 1 MDH et le bon de commande n°1891 passé avec une société de location de tentes a donné lieu à une condamnation à 2,6 MDH.

F. Activités hors métier de base

1. La nouvelle station d'épuration

La gestion défaillante des services d'assainissement de l'ONDA a abouti à la saturation et au mauvais fonctionnement de la station d'épuration et donc à des nuisances olfactives notoires à l'entrée de l'aéroport Mohammed V.

Pour pallier cette situation, l'ONDA a décidé de prendre en charge, à l'intérieur de l'enceinte aéroportuaire, la construction de la nouvelle station d'épuration des eaux usées pour un montant de 100 millions DH. Cette nouvelle station d'épuration est destinée au traitement des eaux usées, non seulement de l'aéroport, mais aussi de l'aéropôle et de la ville de Nouacer, ce qui ne relève pas des compétences de l'Office.

2. La formation d'ingénieurs d'Etat

L'Académie Mohammed VI d'aviation civile, au sein de l'ONDA, dispense plusieurs cycles de formation, dont celui d'ingénieurs d'Etat. Or, ce dernier n'est pas prévu par la loi qui a limité les

actions de formation à celles des « techniciens et des contrôleurs de l'aéronautique civile ainsi qu'au personnel de gestion et d'exploitation aéroportuaire ».

En l'absence d'une accréditation par les autorités gouvernementales compétentes, les diplômes d'ingénieurs d'Etat délivrés par cet établissement posent problème en égard à leur équivalence. Les recrutements effectués par l'Office en date du 15/10/2007 de 30 ingénieurs lauréats de l'Académie (première promotion 2007) ont donné lieu au classement de ces recrues au grade C4 sans avoir l'équivalence de leurs diplômes.

Malgré le vide juridique qui constitue une véritable contrainte à l'action de l'Académie, l'ONDA a signé en date du 20 décembre 2006 une convention avec l'Etat dans le cadre du programme « initiative 10.000 ingénieurs ». En vertu de cette convention, l'Office s'est engagé à former 360 ingénieurs durant la période 2007-2010. Certains domaines de spécialisation choisis (l'informatique par exemple) n'ont pas de liens directs avec le domaine de l'aviation civile.

G. Principales recommandations

- *Optimiser l'utilisation des ressources provenant essentiellement des redevances aéronautiques par la rationalisation de l'investissement et l'exploitation efficiente de l'existant. De même, les redevances de survol et la taxe d'équipement aéroportuaire devraient être réparties entre l'ONDA et le budget de l'Etat au lieu de leur allocation exclusive à l'Office.*
- *Revoir en profondeur le système de contrôle interne qui souffre de nombreuses défaillances aussi bien en matière de recrutement et de paie, qu'en matière de commandes, de gestion du patrimoine et de recouvrement des créances.*
- *Revoir le processus de la gestion des commandes dans le sens de la consécration, dans les faits, des principes de concurrence et de transparence, durant toutes les étapes. A ce titre, l'ONDA est particulièrement invité à cesser le recours abusif à la procédure négociée, à mieux établir ses estimations, à respecter les règlements et contrats, à éviter le mode du forfait pour les marchés complexes et à veiller au respect de la consistance des projets et de leurs délais de réalisation.*
- *Assurer un meilleur suivi des recettes en améliorant le recouvrement et en procédant aux vérifications nécessaires en vue d'éviter les manques à gagner en termes de redevances aéronautiques et extra aéronautiques ainsi qu'en matière de taxe aéroportuaire.*
- *Assurer la sauvegarde du patrimoine de l'Office en procédant, notamment, à un inventaire exhaustif et précis des biens acquis.*
- *Eviter la dispersion des efforts de l'Office dans des activités sans relation avec son métier de base comme la gestion de l'épuration des eaux.*
- *Augmenter le degré d'implication des organes de gouvernance et de supervision, notamment les tutelles technique et financière, qui devraient veiller à la rationalisation des investissements, s'assurer de l'efficacité du contrôle interne mis en place par le management, ainsi que de procéder à la révision du règlement des marchés qui donne une latitude excessive au management, notamment pour le mode négocié.*
- *Assurer une gestion rationnelle et optimale des ressources humaines, matérielles et financières de l'ONDA en évitant les dépenses exagérées, l'octroi d'avantages indus ou toute autre action qui porterait préjudice à la gestion de l'Office.*

II- REPOSE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'OFFICE NATIONAL DES AÉROPORTS

(Texte intégral)

Depuis 2003, deux plans stratégiques (2004-2007 et 2008-2012), ont été développés et mis en exécution par l'Office National des Aéroports après leur approbation par son conseil d'administration. Les meilleures preuves de l'efficacité et de la rentabilité de cette stratégie résident, de manière irréfutable, dans les résultats obtenus:

- Multiplication par deux du chiffre d'affaires de l'Office.
- Multiplication par 16 du bénéfice net de l'Office qui est passé de 58 MDh en 2003 à 859 MDh en 2008.
- Réduction des charges du personnel qui ne représentent plus que 20,8% du chiffre d'affaires en 2008, au lieu de 29,9% en 2003.
- Augmentation de 800% de l'investissement, sans subvention de l'Etat, qui est passé de 311 MDh en 2003, à près de deux Milliards et demi de Dirhams en 2008.
- Augmentation de 83% de la capacité des aéroports qui est passée de 12 millions de passagers par an en 2003, à plus de 22 millions de passagers par an en 2008.
- Augmentation de la superficie globale des aérogares qui est passée de 132.500 m² à 244.800 m² en plus de la rénovation des aérogares existantes.

D'une manière générale, la maîtrise des charges a permis d'améliorer considérablement les indicateurs de performance de l'Office. En effet :

- Exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires, le résultat net de l'Office est passé de 4,4% en 2003 à plus de 41% en 2008.
- La capacité d'autofinancement est passée de 338 MDh en 2003 à plus de un milliard Cent Millions de Dirhams en 2008.

Ces résultats ont été possibles grâce à une politique d'amélioration de la productivité. En effet :

- Le nombre de mouvements d'avions traités par un employé de l'Office est passé de 40 en 2003 à 51 en 2008.
- Le chiffre d'affaires généré par employé est passé de 551.000 Dh en 2003 à 848.000 Dh en 2008.
- La valeur ajoutée par employé est passée de 448.000 Dh/employé en 2003 à 690.000 Dh par employé en 2008.
- Le bénéfice brut par employé est passé de 280.000 Dh/employé en 2003 à 483.000 Dh/employé en 2008.

Ces réalisations ont été possibles grâce à un changement du rythme de travail de l'entreprise et à une évolution des mentalités. Les sections suivantes présentent une synthèse des réponses et des explications qui permettent de placer les observations de la Cour des Comptes dans leur contexte et de clarifier la position de l'ONDA par rapport à ces observations.

A. Principaux investissements

1. Construction du terminal II à Casablanca

► Marché portant sur le contrat de maîtrise d'œuvre

Ce marché a été effectivement passé en 1999, basé sur des honoraires en pourcentage. L'allongement du délai d'étude est dû à des remises en cause des études techniquement justifiées par le Ministère de Tutelle Technique, sachant que les délais d'approbation ne sont pas inclus dans le délai contractuel. De plus, les clauses du contrat ne prévoient pas de pénalités de retard.

Toutes les phases d'étude ont été approuvées, l'unique changement entre l'Avant Projet Détaillé (APD) et le Dossier de Consultation des Entreprises (DCE) concernait le remplacement de la toiture du bâtiment ville en verrière par une toiture en structure mixte (béton armé, charpente métallique et verrières).

► Marchés portant sur la construction du nouveau terminal passagers

Il s'agit ici de deux marchés :

- Marché 92/04 et ses deux avenants représentant 6,93% du marché initial.
- Marché 269/06 pour la construction de nouveaux bâtiments dont notamment le bâtiment intermédiaire avec son avenant représentant 1,36% du montant initial.

Il faut souligner que le terminal 2 de l'aéroport Mohammed V, d'une superficie globale d'environ 66.000 m² de plancher, a coûté 667,7 MDh TTC ; soit un prix unitaire de 10.500 Dh TTC/m². Ce prix est à rapprocher du prix au m² des réalisations similaires suivantes :

- Aérogare de l'aéroport de Nador (1999) : 21.600 Dh TTC/m²
- Aérogare d'Agadir Al Massira (1991) : 19.700 Dh TTC /m²
- Aérogare arrivée Mohamed V (1992) : 25.000 Dh TTC/m²

Au niveau international, le coût de l'aérogare et des infrastructures associées de l'aéroport d'Alger réalisé en 2006, s'établit à 34.829 Dh HT/m² et celui du Terminal 4 de Madrid, réalisé en 2006, à 74.468 Dh HT/m², alors que le coût au m² du Terminal 2 de Casablanca Mohammed V réalisé en 2007, y compris les infrastructures associées n'est que de 16.264 Dh HT/m².

Nous pensons qu'il s'agit là d'une performance dans le domaine des constructions aéroportuaires.

• La passation de l'appel d'offres

Sachant que le Terminal 2 a été financé par des emprunts auprès d'organismes internationaux (Banque Africaine de Développement et Fonds Arabe de Développement Economique et Social), la procédure de passation et les règlements y afférents ont rempli totalement les conditions fixées par ces organismes. L'entreprise choisie a non seulement été la moins disante financièrement, mais également la mieux notée. De plus, aucune réclamation d'entreprises ayant participé à cet appel d'offres n'a été enregistrée.

Le choix d'un marché au forfait correspond à la taille, à la nature et à la complexité du projet et permet d'éviter la multitude d'intervenants dans les marchés en lots séparés.

Concernant l'évaluation des offres, nous rappelons que la maîtrise d'œuvre ne fait pas partie de la commission des appels d'offres de l'ONDA. Celle-ci a, par contre, participé au titre de l'assistance aux

marchés de travaux par les explications fournies aux soumissionnaires avant la séance d'ouverture des plis.

• **L'exécution des marchés de construction du nouveau terminal**

Il y a lieu de préciser qu'aucune modification du concept initial des structures de l'ouvrage n'a été opérée. Conformément à l'article II.3 du marché, les plans fournis aux soumissionnaires sont des plans guides. Bien entendu, l'entreprise adjudicataire est tenue d'élaborer les plans d'exécution et de les soumettre au visa de l'organisme de contrôle avant leur exécution. Cette procédure a été respectée à la lettre.

- Les modifications introduites sur certaines parties de l'ouvrage se rapportent à des améliorations ou à l'adaptation des flux aux nouvelles exigences dictées par les services d'exploitation.
- La toiture a été réalisée conformément au concept défini par le DCE, par contre, les quantités figurant au Détail Quantitatif Estimatif (DQE) ne sont fournies qu'à titre indicatif vu le caractère forfaitaire des travaux en élévation. En conséquence, le contrôle des quantités réellement mises en œuvre n'est pas applicable pour ce type de marchés.
- Les dysfonctionnements relevés par la Cour des Comptes sur certains sous lots ont déjà fait l'objet de réserves formulées par l'ONDA, lors des opérations de réceptions provisoires, conformément aux dispositions de l'article 65, paragraphe 5 du CCAGT. Ces réserves constituent un préalable à la réception définitive.
- Concernant la remarque spécifique à l'introduction des capteurs solaires sur les verrières, il y a lieu de préciser que le montant de 38,2 MDh correspond au poids accordé par l'entreprise, dans la décomposition du forfait, à l'ensemble du poste «Verrières de couverture». Cette verrière devait dans tous les cas être installée : avec ou sans cellules photovoltaïques. Par conséquent, le coût à affecter aux cellules photovoltaïques est de 10,03 MDh et non pas de 38,2 MDh. Ce coût, rapporté à la production d'énergie par ces cellules donne une durée d'amortissement à 18 ans sans prendre en compte l'apport environnemental de cette solution.
- Concernant les revêtements en marbre, Il y a lieu de préciser que tous les types de revêtements ont été posés selon un calpinage proposé par l'entreprise et approuvé par la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage. Le quantitatif donné dans le DQE n'est fourni qu'à titre indicatif, les mètres relatifs aux travaux exécutés n'ont pas lieu d'être, sinon l'ONDA aurait été appelé à payer un montant supplémentaire de plus de 5 millions de Dh.
- L'ouvrage a été inauguré par Sa Majesté le Roi que Dieu l'assiste en date du 8 septembre 2007. A cette date, tous les travaux étaient terminés et les opérations de réceptions provisoires étaient en cours et se sont achevées le 26 octobre 2007. Pendant cette même période, les services d'exploitation s'installaient et l'ouvrage a été mis en exploitation le 26 octobre 2007.

Les avenants n°1 et n°2 correspondent à toutes les modifications introduites en cours des travaux.

- Concernant le sous lot «menuiseries extérieures, façades vitrées et verrières», l'ensemble des plus values et des moins values résultant des changements opérés, a fait l'objet d'avenants étayés par des bordereaux et des plans de repérage correspondants.
- Après une vérification détaillée du bilan final des plus et moins values, il ressort qu'aucune double facturation n'a été opérée du fait des compensations suivantes :
 - La moins value opérée au titre de l'avenant n°1 sur le poste 3.4.2.2.B portant sur la suppression des portes coulissantes automatiques intérieures des SAS d'entrée du bâtiment ville pour un

montant de 360.000 Dh a été omise par l'entreprise étant donné que ces portes ont bien été installées. Il en est de même pour les armatures en fondation du bâtiment administratif pour un montant de 230.710 Dh non facturé par l'entreprise.

- Ces deux défauts de facturation compensent l'omission correspondant à la plus value relative à la peinture noire sous faces des passerelles (montant de 408.000 Dh).

Ainsi, le bilan global fait apparaître un manque à gagner pour l'entreprise de 182.710 Dh.

- Les plus values et les moins values correspondant à l'avenant n°2 au marché n°92/04 ont fait l'objet de bordereaux détaillés et de plans de repérages remis aux auditeurs de la Cour des comptes. Le marché n°269/06 se rapporte aux extensions des bâtiments, piste et intermédiaire, ainsi qu'à la salle transit et bâtiment administratif.

Le marché négocié n°269/06 ne comporte aucune double facturation ; celui-ci correspond à la réalisation d'extensions du Terminal 2, à la salle de transit et du bâtiment administratif totalisant une superficie de 7.876,77 m² de plancher, évalué au forfait pour les travaux en élévation en respectant la forme du marché n°92/04.

- Le manque à gagner estimé par les auditeurs de la Cour des Comptes à 55 millions de DH a été calculé sur la base d'un coût unitaire de 4.200 Dh/m² ; alors que le coût moyen découlant de l'appel d'offres est de 10.500 Dh/m².
- Il s'agit de l'application d'un prix moyen au m² du bâtiment déduit du marché de base. Le bâtiment administratif n'est qu'une composante du projet, sachant que le terminal 2 comporte des espaces techniques et des zones de traitement des bagages sans revêtement et sans faux plafond, faisant partie intégrante des surfaces du projet.
- Les métrés relatifs aux travaux en fondation ont été réexaminés en détail. Le décompte définitif présenté au paiement ne comporte aucune double facturation.
- Concernant l'avenant au marché, l'entreprise n'a commencé les travaux qu'après finalisation du projet d'avenant avec la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage. Elle avait alors entamé les travaux, à ses risques et périls, en attendant le visa et l'approbation du marché correspondant. Pour les travaux de téléphonie, ceux-ci ont été effectués après l'achèvement des travaux de mise en place de faux plafonds, rendant difficile l'accès aux chemins de câbles et la réalisation de chemins de câbles additionnels pour l'alimentation des espaces nouveaux (locaux compagnies non inclus dans le marché initial). La mezzanine prévue dans le hall public a été évaluée au prix du m² de plancher (308 m² x 8 309 = 2.559.172 Dh HT). Cette partie de l'ouvrage dont la structure métallique a été fabriquée et livrée, mais non posée, le montant de 2.000.000 Dh HT a été défalqué en moins value correspondant aux prestations de montage et de finition.

2. Cas d'autres investissements

Tous les investissements opérés par l'ONDA découlent d'un plan d'action pluriannuel, actualisé et discuté à l'occasion de l'approbation annuelle du budget et approuvé par le conseil d'administration de l'établissement.

► Marché 77/97 relatif à la calibration en vol

Effectivement, ce projet qui visait la mise en place d'une unité de calibration indépendante a été initié en 1997 sans aucun résultat tangible jusqu'en 2004. Néanmoins, les efforts effectués par l'ONDA depuis 2004 ont été couronnés de succès puisque, depuis 2005, toutes les campagnes réglementaires de calibrations des aides à la navigation ont été réalisées par les services de l'ONDA qui ont été

progressivement formés et dont le personnel dispose actuellement des certificats de qualification requis. Actuellement, un partenariat RAM/ONDA a été conclu en vue de répondre aux besoins de l'ONDA sans faire appel à des prestataires internationaux.

► **Marché 04/02 relatif à la construction d'une deuxième piste à l'aéroport Mohamed V**

Les études de cette piste ont été effectuées entre 1998 et 2000. Le terrain qui était réservé à cette piste dans le plan de masse de l'aéroport, et qui aurait permis une exploitation indépendante des deux pistes, a été cédé à DAEWOO en 1998. Le marché relatif à la construction de cette piste a été engagé en 2002 et les travaux terminés en avril 2003. Néanmoins, cette piste permet actuellement d'assurer la maintenance de la piste existante sans procéder à la fermeture de l'aéroport et d'augmenter la capacité de traitement des mouvements d'avions de plus de 40%.

► **Marchés de balisage de catégorie II et III**

Ces investissements ont été nécessaires afin d'éviter les déroutements d'avions concentrés sur les périodes de brouillard (octobre à mars/avril), ce qui perturbait fortement le trafic de l'aéroport Mohammed V. Ces perturbations sont en complète contradiction avec le rôle de cette plateforme en tant que hub régional sans compter les désagréments aux passagers et la dégradation de la qualité de service rendue. Depuis 2006, le nombre de déroutements évités grâce à ces équipements a été de 2256 vols.

► **Marché 01/06 relatif à l'acquisition d'une tour de contrôle mobile**

Effectivement, un accident a eu lieu à l'occasion d'un transfert de la tour vers l'aéroport de Zagora. Cependant, cette tour n'est pas irrécupérable, un devis d'un montant de 9,5 MDh pour sa remise en état a été présenté à l'ONDA par le fabricant. La prise en charge de ce coût par l'assurance est en cours de négociation dans le cadre de la police «Tout Risque Sauf» souscrite par l'ONDA pour l'ensemble des aéroports avant l'occurrence de l'accident en question.

► **Les marchés informatiques**

• **Les marchés HR-Acces pour la gestion des ressources humaines**

Il s'agit ici d'une solution progicielle implémentée en deux phases. Tous les modules prévus ont été implémentés. Le dernier module «Gestion Prévisionnelle», constituant un sous lot de la seconde phase, est en cours de mise en application. Tous les autres lots sont opérationnels et actuellement exploités.

• **Solutions pour la sécurité et la maintenance du parc informatique**

Les solutions Vision 64 et Actima ont été remplacées par les solutions Landesk et Heat qui répondent mieux aux besoins de l'Office ; avec une meilleure qualité et plus de fonctionnalités et ce, sans modification de prix. Tous les modules de ces solutions ont été implémentés et sont opérationnels. Tous les équipements informatiques de l'ensemble des aéroports du Royaume sont maintenus et mis à jour sur la base de ces solutions.

• **Système de facturation et transfert des données**

Le marché n°14/04 a été réalisé dans son intégralité et a permis de réduire les délais de facturation à une semaine. Les développements de cette solution sont intégrés dans les procédures de facturation des redevances aéroportuaires utilisées actuellement. Par contre le marché n°25/05 n'a effectivement pas été réalisé en raison de la nécessité de l'implémentation, au préalable, du système d'information aéroportuaire et ce, au regard de la cohérence d'ensemble du système d'information global. Par conséquent, aucun paiement n'a été effectué au titre du marché n°25/05.

► Marchés n°130/04 et 270/04 relatifs à la biométrie

Nécessaires à la mise en place du contrôle d'accès, ces marchés ont été réalisés et les équipements correspondants ont bien été installés et sont opérationnels dans l'ensemble des aéroports concernés, à l'exception de l'aéroport de Rabat dont les travaux de réaménagement et d'extension sont en cours. Les appareils démontés sont ceux du Terminal 1 de Casablanca dont les travaux de réaménagement ont été entamés, et ce afin d'éviter leur détérioration.

► Marchés relatifs à l'acquisition de véhicules électriques et des chariots à bagages

L'acquisition de ces équipements rentre dans le cadre de l'amélioration de la qualité de service dans tous les aéroports ; soit vingt huit plateformes dont quatorze internationales. Les stocks observés incluent les aérogares achevées mais non mises en exploitation (Essaouira), en cours d'achèvement (Dakhla) et en construction (Oujda, El Hoceima et le Terminal 1 de Casablanca).

► Marchés relatifs à l'habillement du personnel

Le recours, par l'ONDA, à l'acquisition des tenues de travail pour ses agents rentre dans le cadre de l'amélioration de son image de marque à l'instar de ce qui se fait au niveau de tous les aéroports du monde entier. D'autre part, les bénéficiaires de l'habillement se limitaient à 5% des effectifs alors qu'en 2007, l'habillement a concerné 70% du personnel. De plus, le nombre de tenues attribuées est passé de 1 à 4 (2 tenues hivers, et 2 pour l'été). Enfin, ces prix ont été fixés par des appels d'offres ouverts.

► Marchés relatifs aux portiques thermiques pour la détection de la grippe aviaire

L'acquisition de ces portiques avait fait suite, en 2006, à une demande traduisant les instructions de la commission ad-hoc sous la présidence de la primature, afin de lutter dans l'urgence contre l'introduction de la grippe aviaire au Maroc. Devant cette situation l'ONDA a signé un marché négocié avec la société titulaire du brevet mondial exclusif de ce produit. Ces portiques ont été installés et utilisés durant la période définie par l'Organisation Mondiale de la Santé. Cette période échuë, ces portiques ont été stockés.

Ces mêmes portiques ont constitué une aubaine lors du déclenchement de la grippe A (H1N1) en avril 2009. Leur disponibilité a permis de déclencher, immédiatement après l'annonce de cette pandémie, un processus efficace de veille dans tous les aéroports internationaux du Royaume. Leur nombre s'est même révélé insuffisant.

B. Processus des commandes

1. Marchés

L'importance considérable du volume des commandes entre 2003 et 2007 résulte directement de l'accélération des investissements et des réalisations sur la même période, en concordance avec les orientations stratégiques nationales. Effectivement, cette dynamique est en rupture avec le rythme enregistré dans le passé.

► Observations générales

- Toutes les commandes de l'ONDA sont passées dans le respect total du règlement des marchés de l'établissement, approuvé le 29 Novembre 2002.
- Le pourcentage de 31% se rapporte au nombre de marchés. En valeur, le taux est de 20%. Le recours à la procédure des marchés négociés est justifié, dans la quasi-totalité des cas par l'urgence, la détention d'un brevet spécifique, la nécessité technique ou l'exclusivité. Ces contraintes sont liées à la nature particulière des équipements acquis par l'Office, la sécurité et

la sûreté aériennes, deux domaines d'exception qui sont expressément prévus à l'article 69 du règlement des marchés de l'ONDA. Enfin, le taux est loin d'être excessif comparé à la valeur et à l'importance des engagements de l'établissement par appel d'offres.

- Il est tout à fait normal d'introduire des modifications ou des améliorations au cours de l'exécution des travaux. Ces changements sont introduits par avenants conformément au règlement des marchés.
 - La gestion des délais relatifs aux marchés des travaux se fait en tenant compte des contraintes locales. Ainsi, l'arrêt de 21 mois observé pour le marché 4/06 correspond au délai d'évacuation de bidonvilles situés dans l'emprise de l'aéroport de Benslimane.
 - Les paiements sont effectués par application des conditions fixées par les CPS. Pour les cas cités relatifs aux marchés 64/06, 221/07 et 270/06, les conditions de paiement prévues aux CPS ont été respectées.
- Depuis la fin 2006, l'ONDA a procédé systématiquement à la publication de son programme prévisionnel d'investissement conformément à l'article 81 du Règlement des Marchés de l'Office.
- Lorsque le règlement d'un appel d'offres prévoit une offre technique et une notation, les critères de notation sont bien définis. L'ONDA n'a reçu aucune réclamation se rapportant aux critères d'évaluation des offres.

► Observations particulières

- La procédure d'ouverture des plis relative au marché 32/05 a été scrupuleusement appliquée.
- Le règlement de l'appel d'offres relatif au marché 89/04 ne prévoit pas d'offres techniques, mais un dossier administratif et technique. Les arrêts observés sont dus à l'implantation d'autres projets dans la zone, ayant nécessité une procédure d'installation d'un poste transformateur pour une alimentation électrique indépendante de celle du bâtiment aérogare.
- La visite des lieux n'est pas un critère de qualification, mais un moyen d'appréciation des difficultés de réalisation. La remarque relative à la présentation d'une attestation fiscale périmée par un soumissionnaire relève de l'erreur et la commission des appels d'offres en a pris note. Par ailleurs, la commission n'a procédé à l'ouverture des plis financiers qu'après vérification des conformités techniques après éclaircissements fournis par les soumissionnaires.
- Le marché 121/04 a été attribué conformément au règlement de l'appel d'offres. Les prestations ont été réalisées conformément au CPS.
- Aucune disposition réglementaire ne stipule que l'appel d'offres doit être déclaré infructueux en cas d'une seule offre. La commission des appels d'offres a jugé utile d'adjuger le marché malgré que l'offre dépasse de 76% l'estimation (et non de 176%).
- Les prestataires choisis n'ont rien à voir avec les fournisseurs de pièces détachées du parc automobile. Il s'agit de prestations relatives aux Salons Royaux et Salons d'Honneur qui ne peuvent faire l'objet d'appels d'offres (article 69, paragraphe 9 du Règlement des Marchés de l'ONDA).
- L'attribution de la concession «handling» s'est faite sur la base d'un appel d'offres international, en toute transparence et conformément aux dispositions du cahier des charges spécifique à cette opération.
- Le magazine «Abwab al Maghrib» est un support de communication et d'information aéroportuaires

de qualité, réalisé gratuitement par un professionnel sélectionné à l'issue d'une consultation.

- Toutes les attributions des marchés se font dans le respect total des conditions particulières des appels d'offres :
 - Le marché 145/05 est passé à l'issue d'un appel d'offres international conformément au règlement du bailleur de fonds (BAD). L'avis d'un expert des Aéroports de Paris (ADP) tendait à favoriser l'offre d'un concurrent qui dépassait de 3,8 millions de Dh l'offre retenue. A noter également que cette même société retenue par l'ONDA venait d'installer les mêmes passerelles à l'aéroport de Paris Charles De Gaulle et à la satisfaction des mêmes experts d'ADP. Aucun retard n'a été enregistré dans la livraison des 10 passerelles ; 9 passerelles sur 10 étaient installées et opérationnelles fin Août 2007, la dixième ayant été endommagée accidentellement en cours d'installation a été remplacée à l'issue des procédures administratives liées aux assurances.
 - Pour le marché 76/04, la Commission a rejeté un premier rapport de la sous commission technique excluant une société dont l'offre était nettement moins élevée. A la demande de la Commission, des éclaircissements ont été fournis par ladite société et un deuxième rapport attestant la conformité de l'offre a été établi par la sous commission avant l'adjudication du marché. Les 333 licences sont inscrites dans l'inventaire des immobilisations incorporelles sous n° 1042061.
- Dans ce cas, il ne s'agit nullement d'une défaillance de planification. Le marché 184/07 se rapportant au balisage CAT II de la piste de Tanger a été retardé en raison des travaux de renforcement de cette piste, objet du marché 133/07, lui-même réalisé en tenant compte des contraintes d'exploitation de la piste.
- Le changement d'implantation des 15 hangars à Benslimane est dicté par le souci d'optimisation des terrains de la zone civile et des coûts d'exploitation des installations. Le surcoût observé est lié à la nature accidentée des terrains et à l'adoption d'un dallage dimensionné pour des avions de tonnages plus importants (ATR 42 et 72 au lieu d'avions légers prévus initialement).
- Le marché 170/07 concerne l'activation du mode «Split» dans les chaînes radios des tours de contrôle, installées par ladite société au titre du marché 105/05. Le retard dans l'exécution de ce marché est dû à un litige opposant la société au fabricant étranger du matériel. Ce différent est en cours de règlement.
- Pour le retard dans la réalisation de certains travaux, nous précisons ce qui suit :
 - Le marché 126/05 relatif au système d'information aéroportuaire a été réalisé en fonction de l'avancement des travaux d'extension des aéroports. Les paiements ont été effectués suivant les prestations réalisées.
 - Il ne s'agit pas d'un retard dans l'exécution du marché, mais d'arrêts occasionnés par les intempéries et le changement du tracé initial suite à une décision de mettre en hors douane une partie de la Zone Industrielle Royal Air Maroc. L'extension de 288.000 Euros correspond à 5,69% d'augmentation dans la masse des travaux notifiés par ordre de service à l'entreprise. Il ne s'agit donc nullement d'un avenant et de ce fait, ne nécessite pas la signature du Trésorier Payeur.
 - Marché 155/05 : Le prix de la formation fait partie intégrante de l'offre globale qui a résulté d'un appel d'offres international ouvert attribué au moins disant. Les prestations objet du marché ont été réalisées dans les délais.
 - La clôture grillagée, objet du marché 45/06 concernant la plate forme Benslimane a été réalisée en deux phases : la première achevée avant l'ouverture de la plateforme, la seconde phase concerne

la délimitation des terrains du futur campus de l'école de pilotage RAM ayant nécessité des délais liés à la définition exacte des besoins. Le prix unitaire, dans ce cas spécifique, comprend outre la clôture, le dessouchage d'arbres, l'aménagement des accès et la réalisation d'ouvrages de traversées.

- **Pour le retard dans la réception des prestations :**

- Le marché 168/06 concerne la fourniture, l'installation et la mise en service d'afficheurs publics et de service dans plusieurs aéroports. Son exécution est liée à l'avancement des travaux d'extension et de réaménagement engagés dans la quasi-totalité des aéroports.
- Le marché 229/06 concerne la fourniture, l'installation et la mise en service de trois panneaux de signalisation elliptiques : Un panneau a été installé au Terminal II de Casablanca, les deux autres ont été livrés et seront installés au Terminal 1 du même aéroport, dès la fin des travaux de réaménagement engagés.
- Le marché 37/05 concerne le recul des comptoirs d'enregistrement du Terminal 1 de Casablanca en vue d'augmenter la profondeur du hall public. Les équipements étant livrés et réceptionnés sur site, le paiement correspondant a été effectué conformément aux modalités fixées par le marché. L'installation sera réalisée dès l'achèvement de la première phase des travaux prévue avant fin 2009.
- Le marché 183/06 concerne les travaux de balisage CAT II à l'aéroport de Marrakech, il comprend : le balisage axial réalisé à 100%, la zone de toucher des roues réalisée à 100% et la ligne d'approche dont la totalité des balises, des câbles et accessoires est livrée. 172 feux sont installés, le reliquat à savoir 42 feux ne sont pas installés en raison des délais qui ont été nécessaires à la procédure d'acquisition des terrains. Devant cette situation, les services de l'ONDA ont jugé utile de réceptionner la totalité des équipements, moyennant l'engagement du fournisseur pour procéder à l'installation des 42 feux (représentant 0,6% du marché) dès mise à disposition des terrains ; action ayant permis de mettre en service les installations CAT II et d'éviter les frais d'ajournement des travaux qui auraient été dus par l'ONDA à l'entreprise.
- Il s'agit ici d'une confusion faite par les rapporteurs : Le marché 182/06 concernant le Balisage CAT II à Rabat a été réalisé et réceptionné en totalité en 2007. Par contre, les travaux de dépose et repose des balises ont été réalisés en 2008 pour permettre le renforcement de la piste d'envol de Rabat Salé (Bon de Commande n°390/08). De ce fait, aucune prestation fictive n'est payée.
- En exécution des termes de la convention établie avec la Direction de la Protection Civile, l'ONDA a engagé le marché 94/05 pour l'aménagement d'un hangar destiné à abriter l'unité d'intervention de la Protection Civile à l'aéroport Mohammed V. L'ouvrage est achevé et réceptionné par les services de la Protection Civile et à leur satisfaction. Le retard dans l'installation des services est dû à la nécessité de réviser les termes de la convention. Cette convention a été révisée et l'unité d'intervention est en place et opérationnelle depuis mai 2009.
- Les sièges passagers, objet des marchés 122/05, 180/06 et 24/07, sont livrés et réceptionnés conformément aux spécifications techniques présentées lors des soumissions. De plus, les enquêtes réalisées auprès des passagers n'ont enregistré aucune plainte à ce sujet.
- Les marchés 169/06 et 31/07 relatifs à la sonorisation des Terminaux 1 et 2 de l'aéroport de Mohammed V ont été exécutés et réceptionnés. Pour permettre les travaux d'extension du Terminal 1, les équipements de sonorisation installés ont été déposés et stockés pour leur réutilisation à la fin des travaux, au même titre que les autres équipements (téléaffichage, vidéosurveillance, etc.). L'équipement installé est de qualité excellente et mondialement reconnue, cependant elle peut être

affectée par une mauvaise utilisation des sources sonores (microphones d'annonces).

- Le marché 35/04 se rapporte à une étude de communication de qualité dont les résultats ont été utilisés pour accompagner le plan stratégique de développement des aéroports pour la période 2004-2007. Les documents administratifs présentés par la société à l'ONDA sont tous délivrés par des institutions publiques (CNSS, Trésorerie Générale du Royaume, etc.) et certifiés par les services compétents.
- Contrats et marchés portant sur les prestations de restauration et collations à l'ONDA :
 - Les «prestations de restauration au profit du personnel commercial» sont constituées de repas servis, en dehors des cantines, aux agents d'exploitation d'aérogares qui assurent la permanence. Les bons des quantités commandées sont contrôlés par les services de la comptabilité conformément au bordereau des prix de la Convention.
 - Le PV d'adjudication relatif au marché 06/03 a été signé par le Contrôleur d'Etat sous réserve de sa prise en charge dans le budget de l'exercice 2004. Ce marché devant commencer à compter du 1^{er} janvier 2004 afin d'assurer la continuité de la prestation de restauration et le budget n'étant pas encore approuvé par le Ministère des Finances, l'ONDA a pris la décision de notifier l'OS à la société adjudicataire.
 - Même si la date d'expiration du marché cadre 06/03 était connue, le marché n'a été visé par le Contrôleur d'Etat qu'après l'approbation du budget 2007 (en mai 2007). Vu l'expérience du marché 06/03, il a été jugé nécessaire de faire appel, dès le lancement de la procédure d'appel d'offres, à un prestataire afin d'assurer la continuité du service de restauration entre l'expiration du marché 06/03 et l'aboutissement de la procédure d'appel d'offres 191/06. Les prix du marché n°54/07 ont été arrêtés sur la même base que ceux du marché n°06/03 passé par appel d'offres ouvert.
- Les marchés négociés 113/03, 114/04, 43/04 et 22/07 ont été passés en substitution aux bons de commandes jugés fractionnés par le Trésorier Payeur. Cette procédure exceptionnelle a été mise en place en commun accord avec la DEPP.
- Le marché négocié 47/05 concerne les travaux d'aménagement du Terminal 3 de Casablanca. Le manque d'information n'est qu'apparent. En effet, le dossier comptable relatif à ce marché est archivé à la Direction des Ressources et à la Direction de l'Ingénierie. Par contre, le dossier technique (plans) est domicilié au Département des Approvisionnements étant donné que les prestations d'études architecturales sont réglées par bon de commande.

2. Bons de commande

La liste des fournisseurs consultés est limitée : Ceci n'est pas le cas, à l'exception de prestations particulières liées directement à la sécurité aéronautique qui nécessitent une spécialisation pointue et celles qui concernent les salons d'Honneur et Royaux. A signaler qu'avant 2005, le recours à un seul fournisseur pour consultation était une pratique courante même pour les commandes dont le montant est supérieur à 100.000 Dh. A partir de cette date, cette pratique a changé. A titre d'exemple, en 2007, 87% des BC sont passés par consultation.

Plusieurs sociétés consultées appartiennent à la même personne : Les modalités de choix des sociétés à consulter ne prennent pas en compte l'appartenance de ces sociétés à une même personne, puisque cette information n'est pas disponible a priori. Pour une prestation déterminée, le choix est guidé essentiellement par les références techniques et les compétences humaines, abstraction faite de l'identité des propriétaires.

Certaines fournitures ou travaux acquis, par leur nature, peuvent faire l'objet de marchés :

Les travaux d'aménagement lancés par BC sont conjoncturels du fait de l'expiration vers la fin 2006 des marchés annuels d'entretien. Concernant le dépassement du seuil des Bons de Commande (BC), celui-ci n'a été enregistré qu'une seule fois (670.452 Dh TTC correspondant à 558.710 Dh HT) suite à notre compréhension que le seuil autorisé est en Hors Taxes, sachant qu'aucune distinction n'est faite dans la décision y afférente.

Cas d'études réalisées par bons de commande :

- Les termes de référence des études objet des BC n°1329/06 et n°1109/07 sont clairs. Ils concernent l'analyse des besoins des passagers dans le cadre de la mise en place du Hub de l'aéroport Mohammed V, ainsi que les perspectives de développement de cet aéroport. Des copies de ces études ont été remises aux auditeurs de la Cour des Comptes, sachant que les originaux ont été remis aux membres de la commission hub lors de la présentation finale de l'étude.
- Pour l'étude objet du BC n°1329/06 :
 - Cette étude a été réceptionnée par le Directeur Général étant donné qu'il en a assuré personnellement le suivi. Le fait que le Directeur Général soit également signataire de l'acte d'engagement est tout à fait conforme aux dispositions du décret d'application de la Loi de l'ONDA qui stipule que le Directeur Général est l'ordonnateur des dépenses de l'établissement.
 - La réception a été signée 5 jours après l'établissement du BC car la société avait proposé 6 mois auparavant de réaliser cette étude. N'ayant conduit aucune étude auparavant avec cette société, l'ONDA a imposé de ne s'engager financièrement qu'après évaluation des résultats des investigations. Cette société avait engagé, à ses risques, les travaux avant la confirmation de la commande. Au vu des résultats probants, l'ONDA a accepté de passer commande pour cette étude. Ce qui explique également la date des investigations avant la passation de la commande.
 - Le calcul fait par les auditeurs pour aboutir au coût de 10.000Dh/page est trompeur puisque le coût d'une étude se calcule par le nombre d'expert engagés et la durée de leur engagement, qui dans le cas d'espèce est de 6 mois.
- Il en est de même le BC n°1109/07.
- Pour le BC n°1164/05 du 18/08/2005, les prestations architecturales ont été exécutées aux termes d'un contrat établi dans les formes et selon les règles du droit commun, tel que prévu à l'Article 2 du règlement des marchés de l'ONDA. Le BC a été établi suite à l'exigence du Trésorier Payeur comme condition d'effectuer le paiement. Il est, par ailleurs, évident que l'exécution du marché des travaux n°47/05 n'aurait pas pu être réalisée sans cette étude architecturale.

Les métiers de certaines entreprises consultées sont parfois sans relation avec l'objet de la prestation en question, ce qui justifie l'absence des réponses : Six sociétés ont été consultées pour le BC n°493/05 (élagage des arbres des forêts avoisinant l'aéroport Mohammed V). Cette prestation ne nécessite pas une qualification appropriée et peut être exécutée par toute entreprise disposant de moyens de jardinage relativement simples.

Bon de commande n°1522/06 du 28/12/2006 – Remise en état de deux fontaines au Terminal 1 (340.000 Dh HT) : Cette prestation a bien été réalisée et a concerné la remise en état de deux fontaines installées lors des années 1980 dans l'esplanade du Terminal 1. A l'achèvement des travaux du Terminal 2, il a été procédé à une refonte totale de l'esplanade du Terminal 1, impliquant la suppression de ces fontaines au même titre que les installations adjacentes (jardinières, barrières, etc.).

BC 968/05 du 29/06/2005 (476.520 Dh TTC) – Achat de 45 mitigeurs électroniques et 20 distributeurs savon : Vu la fréquence de leur manipulation par les passagers, les mitigeurs électroniques et les distributeurs de savon sont considérés comme des articles fongibles et ne figurent pas sur la liste des immobilisations. Les distributeurs de savon type Chavonnet ont été effectivement récupérés des blocs sanitaires à cause de leur mauvaise manipulation par les passagers. Ces derniers, sont disponibles au magasin central dans un état fonctionnel, en attendant l'opportunité de leur réutilisation. Pour les 45 mitigeurs électroniques de marque Presto : 25 unités sont installées au niveau du Terminal 1, 14 sont disponibles en stocks et 6 ont été détériorés.

C. Contrôle interne et déontologie

1. Système de contrôle interne

► Paie

Manipulation informatique de la paie : La fiabilité du système d'information HR Acces n'est pas en cause dans la mesure où celui-ci assure la traçabilité des opérations en conservant l'historique de toutes les modifications liées à la situation administrative de l'agent. Ces modifications font l'objet d'un contrôle régulier par les responsables de la DRH en vue de prévenir tout acte malintentionné ou des erreurs éventuelles de saisie. Le cas de l'agent de matricule 4235 a été détecté grâce à ce contrôle et le responsable DRH, qui était à l'origine de cet avancement irrégulier, a été déchargé de ses fonctions. L'agent en question a par ailleurs été reclassé dans son grade d'origine et le montant indûment perçu, 133.602,50 Dh, a été intégralement remboursé.

Modification des décisions de recrutement et de reclassement après signature du Directeur Général : Il ne s'agit pas de modifications dans les décisions administratives de recrutement ou de reclassement, mais de corrections apportées par la DRH aux dites décisions après signature par la Direction Générale et avant leur transmission au trésorier payeur pour visa. Cette pratique a été bannie par le Directeur Général, par note de service en date du 2 octobre 2007, et les 14 cas signalés ont été traités par le nouveau DRH.

Majoration irrégulière de la prime d'encadrement : La prime d'encadrement est octroyée aux cadres par décision du Directeur Général en vertu de la décision n°7/2006 du statut du personnel. Une majoration ou une minoration de 30% de cette prime est octroyée sur la base d'un tableau dûment signé par ses soins. Aucun trop perçu relatif à ces majorations ne peut être comptabilisé vu que celles-ci ont été accordées conformément au statut du personnel.

Avancement irrégulier : Si l'ancien statut de l'ONDA ne prévoyait pas de concours pour le passage de la catégorie «Haute Maîtrise» à «Cadre», la mise en place du nouveau statut en 2007 a été accompagnée d'une procédure fixant les modalités du concours de passage de la catégorie IV (haute maîtrise) à la catégorie V (cadre). Actuellement, les promotions rentrant dans ce cadre, se font conformément aux nouvelles dispositions statutaires.

► Primes et indemnités

Des primes accordées indûment aux contractuels : Le contrat de travail du directeur financier en exercice, agent contractuel, prévoit l'octroi d'une prime de rendement tous les 6 mois, d'un montant brut pouvant atteindre 2,5 mois de salaire brut. C'est dans ce cadre que l'intéressé perçoit deux primes semestrielles, la première servie en juin (Prime de rendement) et la deuxième en décembre (Prime de gratification). Concernant la prime de performance, le contrat de travail a été conclu avant son instauration, ce qui explique qu'elle n'y figure pas, contrairement aux deux autres primes de rendement et de gratification.

L'octroi irrégulier de la prime de performance à certains cadres : Considérée comme la base du système de motivation et de promotion du mérite, la prime de performance est octroyée sans aucun dépassement du plafond global fixé par la décision n°26/2006. Elle se fait sur la base de critères bien définis dont l'application dégage souvent un reliquat (environ 10% de l'enveloppe) qui est réparti selon une évaluation consacrant les agents et les cadres les plus méritants.

Perception irrégulière par certains responsables de l'indemnité forfaitaire pour travaux supplémentaires : L'octroi de cette indemnité est réservé exclusivement aux cadres responsables qui effectuent des horaires au-delà de l'horaire normal de travail. Elle est servie sur la base d'un état dûment signé par le directeur général.

- Les 6 cas mentionnés ont perçu cette prime de 2003 à 2007 sur la base d'états dûment signés par le directeur général.
- Pour le responsable titulaire du matricule n°4011, il s'agit d'une régularisation pour se conformer à la décision n°11/2006 du statut du personnel.

Indemnités pour heures supplémentaires versées aux cadres : La décision n°34/2006 du statut du personnel n'accorde effectivement cette indemnité qu'aux cadres assurant un horaire technique. L'exclusion des autres cadres de cette décision est une omission dans la mesure où le code du travail auquel l'Office demeure soumis, ne fait pas de distinction entre les catégories pour l'octroi d'indemnités pour les heures supplémentaires. Un amendement à la dite décision sera introduit incessamment auprès du Ministère de l'Economie et des Finances en vue de régulariser cette situation.

► Recrutement

Non respect des règles de transparence : Les recrutements sont bien opérés dans le cadre de procédures transparentes. Ainsi, les pré-sélections se font sur la base de publications ou de candidatures spontanées. Les formulaires d'évaluation signés par les responsables des ressources humaines et contresignés par le directeur général tiennent lieu de procès verbaux.

Absence du contrôle de l'authenticité des diplômes : L'authentification des diplômes n'était pas d'usage à l'occasion du recrutement ou de la révision de la situation administrative. Ce n'est qu'en 2007, et après découverte d'un certain nombre de fraudes, que l'authentification est devenue systématique. Pour les 5 agents portant matricules n°9173, n°9062, n°9151, n°8756 et n°9190, un contrôle par le DRH de l'authenticité des diplômes concernés a été opéré et la direction générale a pris les mesures disciplinaires conformément à l'article 4 du statut.

► Règlement des fournisseurs

La variabilité du délai de paiement dépend du temps passé par l'Ordre de Paiement chez le Trésorier Payeur. Dans un souci de minimiser le temps de remise du paiement à l'entreprise après sa signature par le Directeur Général, le titre de paiement (chèque ou virement bancaire) est immédiatement mis à la disposition du bénéficiaire par une structure dédiée à cet effet qui ne relève nullement du Cabinet du Directeur Général. Cette structure dispose bien d'un registre électronique permettant une parfaite traçabilité.

► Pièces justificatives des marchés

Dossiers d'appels d'offres : Les documents manquants sont d'une importance mineure, compte tenu du fait que «les pièces maîtresses», justifiant la passation et l'engagement des marchés concernés, existent. Par conséquent, le fonds documentaire relatif aux procédures des appels d'offres concernés ne peut être considéré comme altéré par ces faits.

Dossiers des marchés : Effectivement avant 2006, les dossiers des marchés étaient tenus par des entités différentes. Comme souligné dans le rapport, une nouvelle organisation permettant la centralisation des dossiers a été mise en place. Cette action a été accompagnée en 2007, d'un système de gestion électronique des documents (GED) qui intègre toutes les phases de leur traitement.

Ordres de service : Tous les ordres d'arrêt et de reprise sont dûment justifiés par des considérations d'ordre technique ou logistique. De plus, depuis 2005, les registres tenus sont paginés, paraphés et cachetés conformément à la réglementation en vigueur.

► **Audit interne :**

Après avoir été par le passé une division rattachée à la Direction chargée des Affaires Générales, l'Audit Interne a été érigé, dès 2005, en département avec un rattachement direct au Directeur Général. Jusqu'à la fin de l'année 2008, la responsabilité du Département Audit Interne était assurée par une personne hautement qualifiée, qui avait assuré successivement les fonctions d'agent comptable de l'Office, puis de Chef du Département Financier. Il est vrai que dans un premier temps, l'audit n'a porté que sur les phases préparation et passation des marchés. Quant à la phase exécution, elle est reléguée à la seconde étape, tout simplement, parce que la majorité des marchés audités n'étaient pas encore réceptionnés définitivement, d'où l'impossibilité d'envisager un contrôle de cette phase. Le programme d'audit au titre de l'année 2009 prévoit un contrôle de l'exécution des marchés dont les phases préparation et passation ont déjà fait l'objet d'audit.

2. Déontologie

- **Conflit d'intérêt et non respect du devoir de service exclusif :** Il n'existe à notre connaissance aucun conflit d'intérêt ou de non respect du devoir déontologique de responsables au sein de l'Office. Les sociétés citées dans le tableau n'ont aucune relation avec l'ONDA et ont été fondées avant l'intégration des intéressés à l'Office. Le fait d'être actionnaire dans une structure n'ayant pas de relation avec l'Office n'est en contradiction ni avec la loi, ni avec le statut de l'Office.

- Cas du Directeur de Cabinet : L'intéressé est effectivement actionnaire dans les sociétés citées, mais n'a aucun rôle actif dans leur gestion. Ce qui relève de son plein droit. Il faut également noter que celles-ci ont été créées bien avant l'intégration de l'intéressé à l'ONDA. De plus, ces sociétés n'ont eu aucune relation commerciale ni autres avec le Ministère des Finances ou avec l'ONDA et ce à l'exception de Dynamic House. Cette société a bien été attributaire de deux bons de commande en 2004, sans que l'intéressé en ait été informé. Dès sa prise de fonction en tant que Directeur de la Logistique et du Développement Commercial, en 2005, toutes relations entre l'office et cette société ont cessé. Comme l'atteste d'ailleurs le rapport des auditeurs, et à l'exception de ces bons de commande en 2004 aucune relation, depuis 2005 n'a eu lieu entre l'ONDA et cette société et toutes les autres sociétés où l'intéressé a des intérêts.
- Cas du Directeur Général : Il convient tout d'abord de préciser qu'aucune relation, ni directe ni indirecte, n'existe ou n'a jamais existé entre ces sociétés et l'ONDA, que l'ensemble de ces sociétés ont été soit cédées, soit en arrêt d'activité et qu'enfin depuis sa nomination, l'intéressé a démissionné de tous les postes de direction ou d'administration de ces sociétés. Concernant le cas de la société NRJI, il faut souligner que l'intéressé a cédé toutes ses actions en 2004. Par ailleurs, les équipements solaires du Terminal 2 de Casablanca faisaient partie intégrante du contrat «Tous Corps d'Etat» passé par appel d'offres ouvert à la société SGTm qui n'a aucune relation avec l'ONDA. Cette dernière qui est une société privée mue par la rentabilité et l'efficacité, a la liberté du choix de ses sous-traitants.

- Séjour familial du Directeur Général en hôtel à la charge de l'Office : Ce séjour correspond bien à une mission de l'ONDA qui exigeait la présence continue à Marrakech du Directeur Général pendant toute cette période pour préparer et suivre l'accueil d'importantes personnalités nationales et étrangères dans le cadre de visites officielles. Cette prise en charge par l'ONDA est justifiée par la non prise en charge des frais de déplacement de l'intéressé.
- Achat d'articles de luxe en Duty Free et à la charge de l'Office : Aucun achat n'est effectué par le Directeur Général, un service des achats existe à cet effet. Cependant, en sa qualité d'ordonnateur, le Directeur Général signe tous les achats. Par ailleurs, il n'y a aucune violation de la réglementation douanière, ces articles ont été achetés à un point de vente hors douanes, à une société Marocaine (RC N°90287) qui a entre autres, une activité Duty Free. La facture a été libellée en Dh TTC et payée en Dh TTC.
- Achat de quantités excessives de cadeaux : Ce montant de 2,3 MDh correspond au total des achats sur cinq années ; soit 460.000, Dh par an. Ce qui est tout à fait normal pour un office tel que l'ONDA qui reçoit de nombreux invités de marque et des délégations nationales et internationales importantes. De plus cette dépense est inscrite dans la ligne budgétaire «61462-autres dons et cadeaux», ce qui démontre la régularité de cette pratique. Par ailleurs, ces articles ne figurent pas sur l'inventaire car il s'agit de produits à vocation consommable. Enfin, on ne peut concevoir de demander à un invité de marque de signer une décharge en lui remettant un cadeau.
- Vente à soi-même et à autrui de lots de terrains de l'ONDA : Il s'agit d'un projet social mené par l'Association des Cadres de l'ONDA. Le directeur général a acquis un lot de terrain au même titre que les autres responsables de l'Office.
- Cette vente a été effectuée par autorisation du Conseil d'Administration qui a donné délégation au Directeur Général à l'effet de signer les contrats de vente des lots en question. La vente des lots n'a été enregistrée auprès de la conservation foncière qu'après la validation du Conseil d'Administration de l'ONDA. Celui-ci a donné son accord le 5 mars 2008 et l'enregistrement a été opéré à partir du 2 mai 2008.
- Concernant l'octroi de cet avantage à des responsables ayant déjà bénéficié d'un autre projet social, il convient de souligner que ce dernier date de 10 ans et répondait à un objectif d'accession à la propriété d'habitation principale.
- S'agissant d'un projet à vocation sociale, la vente des 10 lots en question a été opérée sur la base du prix de revient augmenté des différents frais engagés par l'ONDA.

• Indemnité pour frais de déplacements fictifs

Comme convenu d'un commun accord avec la BAD, l'ONDA s'étant estimé doté des compétences suffisantes pour assurer les prestations d'encadrement et de suivi des projets par ses propres moyens, la ligne «Services» a été utilisée en partie pour couvrir les frais de déplacement à l'intérieur du Maroc du personnel concerné. Tous les déplacements effectués dans le cadre des projets BAD/Programme de Réhabilitation Aéroportuaire, puis BAD/Programme d'Amélioration et d'Extension des Capacités Aéroportuaires, sont dûment justifiés et réalisés, sachant que le compte «fonds de roulement» n'est réalimenté que sur présentation à la BAD des justificatifs des missions accomplies.

Par ailleurs, il faut souligner qu'il n'est pas appliqué de sommes forfaitaires pour le déplacement du Directeur Général et tous ses déplacements correspondent à des missions effectives.

D. Recettes

1. Recouvrement

Le recouvrement des créances fait partie des priorités de l'ONDA. Une division a été **spécialement créée à cet effet en 2004** et un travail étroit est mené avec la facturation, la comptabilité clients, le département commercial et le service juridique.

Ainsi, les arriérés de l'office qui représentaient plus de 58% de son chiffre d'affaires en 2004, n'en représentent plus que 25% comme attesté par les auditeurs. Ce qui suffit pour montrer l'importance des efforts réalisés par les services de l'Office pendant cette période.

2. Redevances aéronautiques

► Redevances de survol

Les redevances de survol font l'objet d'un suivi par rapprochement des données des services de facturation avec les états reçus d'Eurocontrol. Ce sont justement ces vérifications qui permettent d'expliquer l'écart constaté par les auditeurs de la Cour des Comptes, étant donné que le nombre des vols communiqués par le centre de contrôle radar sur les messages textes à la Division Facturation et le nombre des vols à facturer par Eurocontrol ne sont pas les mêmes. En effet, les vols communiqués par le centre de contrôle radar ne sont que l'un des éléments permettant d'élaborer la facturation. Après vérification, conformément à la procédure, il est généralement procédé à la prise en considération d'autres éléments (vols purement domestiques exonérés, petits aéronefs, vols opérés au niveau de l'aéroport de Tanger, vols RAM et Regional Airlines facturés localement et non inclus dans le nombre total des vols facturés par Eurocontrol).

Le règlement en devise par les compagnies ayant une représentation au Maroc n'a jamais été soulevé, ni par l'Office des Changes ni par la DEPP qui a suivi et autorisé la convention passée avec Eurocontrol.

► Redevances aéroportuaires

Choix coûteux d'IATA pour le recouvrement des redevances aéroportuaires : IATA est le seul organisme à fournir cette prestation, Eurocontrol étant spécialisé dans la collecte des redevances de route. Cette convention a permis de ramener les créances aéroportuaires dues par les compagnies aériennes à l'ONDA de 460 millions de Dh en 2005 à moins de 65 millions de Dh actuellement.

Non révision des tarifs des redevances aéronautiques : L'approche marketing suivie par l'ONDA depuis 2004 s'inscrit dans la politique globale du gouvernement et sa traduction dans la Vision 2010. Le maintien des tarifs des redevances et même leur diminution est une des composantes fondamentales de cette approche. Ce qui est important, c'est que cette approche a permis de multiplier le chiffre d'affaires par deux en poussant les compagnies aériennes à créer de nouvelles lignes et de nouvelles fréquences. Cette approche a permis également d'améliorer les bénéfices nets de l'entreprise.

Défaillance dans le mode de constatation, de liquidation et de recouvrement : Le système de facturation est composé de deux modules. Le premier module est utilisé par les services de pré-facturation dans les différentes plates-formes (saisie des formulaires de trafic) et exploité en même temps par le service des statistiques au siège. Le deuxième module est celui utilisé par la Division Facturation pour l'édition des factures. Les mêmes éléments sont ainsi exploités différemment selon les besoins de chaque entité. Ainsi, les services de contrôle local d'aérodrome prennent effectivement acte de la déclaration verbale du pilote, mais les factures des redevances perçues sont établies sur la base du certificat de navigabilité.

Absence de contrôle interne des redevances des passerelles télescopiques : Le certificat de navigabilité est remis obligatoirement par le pilote, autrement le tonnage effectif serait inconnu. D'ailleurs, la simulation réalisée par les auditeurs de la Cour des Comptes s'est basée sur le barème correspondant au tonnage maximum (806 Dh pour le 737) et non pas sur les tonnages effectifs de chaque appareil qui donneraient un taux variant entre 420 et 806 Dh.

Absence de contrôle des redevances fret : Le fret aérien est une activité concédée à la RAM qui verse à l'ONDA des redevances à ce titre.

Recouvrement effectué par des agents non habilités : Il s'agit d'aéroports qui ne reçoivent pas de vols réguliers et pour lesquels les redevances perçues sont très faibles. Dans ces cas, du fait de leur éloignement et de la quasi-inexistence de recettes, il avait été estimé que le coût d'une régie serait largement supérieur aux recettes attendues.

3. Redevance extra-aéronautique

- **Redevances commerciales :** Comme il a été constaté, les redevances commerciales peuvent varier tout simplement car plusieurs critères peuvent être retenus pour la fixation de ces redevances comme l'aéroport d'installation ou le type d'activité, mais également l'emplacement (hors douane ou sous douane) ou l'ancienneté du concessionnaire. Mais, il est important de souligner que dans la majorité des cas, les prix appliqués sont le résultat d'un appel d'offres, d'une consultation réalisée sur la base de demandes ou d'un comparatif avec des concessions équivalentes. Cette stratégie a permis à l'ONDA de passer d'un chiffre d'affaires de 127,1 millions de Dh en 2003 à 244,3 millions de Dh en 2008, soit une croissance de 20% par an en moyenne.
- **Minoration du CA de certains concessionnaires :** Des contrôles inopinés ont été effectués pour vérifier l'exactitude des chiffres d'affaires déclarés. Cependant devant le rendement faible de ce genre de contrôle, il a été décidé en Juin 2008 de mettre en place un contrôle automatique du CA quotidien des concessionnaires dans les principaux aéroports.
- Ce système est actuellement opérationnel pour 95% des intéressés.
- Le manque à gagner de 3.904.412 Dh estimé par les auditeurs est erroné. Après vérification, celui-ci se transforme en un gain pour l'office de 357.607 Dh pour l'exercice 2007.
- Avec la mise en place d'une nouvelle procédure, remise aux auditeurs, l'ensemble du passif a été apuré. Il est normal qu'un CA déclaré pour l'exercice 2007 soit régularisé en 2008.

Avantages accordés à la RAM par l'ONDA : Aucun privilège indu n'est conféré à la RAM. Cependant la compagnie nationale tire profit des mesures incitatives volumétriques mises en place par l'ONDA pour toutes les compagnies aériennes sans distinction.

Avantages accordées par l'ONDA à la société ATASA : Aucun avantage n'a été accordé à cette société. Il s'agit tout simplement d'un règlement d'une situation anormale qui s'est accumulée pendant les années antérieures et ce sous l'égide du département de tutelle financière.

► Redevances domaniales

Depuis 2007, cette problématique a été résolue en soumettant la délivrance des badges d'accès à l'aéroport à l'apurement des créances.

- En vertu de la 5^{ème} décision adoptée par le conseil d'administration du 24 décembre 2004, «les concessions n'ayant pas un caractère directement lié au transport aérien ne sont pas soumises à l'approbation du conseil».

- Comme déjà précisé les locaux commerciaux sont concédés sur la base d'un appel d'offres ou une consultation, et la réglementation permet aux personnes physiques ou morales de participer plusieurs fois à la soumission aux divers appels d'offres.
- Après vérification, les locaux concédés aux concessionnaires cités sont conformes aux procès verbaux joints aux conventions qui fixent les surfaces et qui servent de base à la facturation des redevances domaniales.
- Les cafétéria-chariots sont légalement autorisés en vertu de la convention N° 09/07/CD.
- La facturation débute à la date d'effet de remise des clés et non à la date de la signature de la convention, qui est antérieure au PV de remise des lieux.
- Cette occupation rentre dans le cadre du développement des recettes domaniales avec une augmentation de redevance de 590.511 Dh. Par ailleurs, le concept «open-space» choisi correspond totalement aux tendances observées dans les grands aéroports internationaux.

Recettes des parkings : Ces recettes suivent le processus normal du recouvrement pour les concessions et ont été contrôlées en 2005 avec un rapport à la clé qui a été remis aux auditeurs.

Maniement et détention indus de certaines recettes : Les recettes des ventes en espèces pour les laissez-passer et la documentation aéronautique étant de faibles montants et dans le souci de ne pas compliquer le circuit d'acquisition pour les partenaires de l'ONDA, c'est le régisseur Recettes de l'Aéroport Mohammed V qui en assure l'encaissement et en assume la responsabilité. Cependant, il a été décidé de mettre en place un système de «bons de prépaiement auprès du régisseur».

4. Taxe d'équipement aéroportuaire

Actuellement, la taxe est perçue par le Trésor sur la base des déclarations faites par les compagnies. Celui-ci verse à l'ONDA un montant annuel fixe de 40 Mdh. Effectivement le décret instituant cette redevance devrait être modifié dans le but de permettre à l'ONDA de collecter directement cette redevance et de vérifier les déclarations des ventes de billets réalisées par les compagnies au Maroc.

E. Patrimoine

► Inventaire

Avant 2006, l'ONDA ne disposait d'aucun inventaire. La gestion rigoureuse des stocks est elle même une nouvelle culture à l'Office. La montée en charge du système Oracle PO/IC relatif aux achats et stocks a effectivement pris du temps en raison de difficultés rencontrées dans la maîtrise des processus de saisie auxquels les agents n'étaient pas habitués. Compte tenu des dispositions prises, l'intégralité des processus de ces modules est opérationnelle depuis le début de l'exercice 2008. A noter que la mission d'inventaire physique, menée par un bureau externe, a dégagé un écart de 0,88%, actuellement en cours de traitement, considéré néanmoins comme non significatif par les auditeurs externes.

► Patrimoine domanial et social

La gestion des terrains sis à l'Aéropole Mohammed V

Si d'une manière générale, le recours aux règles de la concurrence permet de s'assurer de la meilleure offre de prix, cette règle est difficilement applicable au niveau de l'Aéropole vu que le prix au mètre carré est fixe pour l'ensemble des demandeurs.

Les conventions prévoient non seulement une caution de garantie pour le paiement des redevances,

mais également depuis 2004, une clause permettant à l'ONDA de prendre possession des constructions érigées sur le terrain dans le cas de non paiement. Cependant, dans des cas très limités concernant des organismes publics, la caution bancaire n'a pas été exigée compte tenu et de leur solvabilité notoire.

Depuis 2004, toutes les conventions de l'Aéroport ont été établies sur la même base tarifaire. Celle-ci a été fixée à 25 Dh/m²/an pour assurer une égalité de traitement à l'ensemble des concessionnaires de l'Aéroport.

Déséquilibre financier de l'opération TAOUIMA : Ce projet a été conçu et réalisé avant 2002. L'audit externe réalisé en 2008, à la demande du conseil d'administration pour préparer la clôture de ce projet, a conclu à un écart de 49,2 MDH entre les ventes du terrain et le coût du projet. Cet écart est essentiellement imputable aux travaux supplémentaires et surcoûts dûment justifiés du projet qui est considéré aujourd'hui comme une réussite sur le plan de développement économique de la région.

Opérations Sidi Maârouf et Tafoughalt : Il s'agit là de deux projets sociaux initiés au début des années 1990 sans que la direction générale de l'époque ne s'assure des garanties d'usage de toute opération immobilière. Actuellement, une action en justice est engagée pour préserver les droits de l'ONDA dans l'opération Sidi Maarouf et une demande de réévaluation de l'opération Tafoughalt est engagée.

Choix coûteux et problèmes dans l'opération Al Wahda à Berrechid : Ce projet a été initié et commercialisé avant 2000 en partenariat avec Royal Air Maroc et l'Association des Douanes. Les erreurs enregistrées, tant au niveau des constructions que de la commercialisation ont conduit la direction générale à prendre des mesures pour assainir cette situation (expertise technique, éclatement des titres, etc.). La décision du conseil d'administration en date du 5 mars 2008 a été sollicitée dans ce cadre pour donner une assise juridique à la vente réalisée en 2000 et signer le cas échéant les actes de vente définitifs de manière réglementaire.

La gestion du parc auto de l'Office : Aucune application informatique n'est en usage à la station service, seul le mode manuel, caractérisé par l'état journalier, est en vigueur. Concernant l'état des volucompteurs, il y a lieu de souligner que la société de livraison, propriétaire desdits volucompteurs, a procédé au remplacement des vitres cassées sachant que la manipulation manuelle des indicateurs des volucompteurs, si elle avait lieu, n'affecterait en rien la quantité desservie qui est décomptée par le compteur principal plombé par la société. L'Office ne procède pas exclusivement à des immatriculations civiles. En effet, le parc comprend 328 voitures immatriculées en M Rouge contre seulement 94 en civil ; soit 22% du parc global.

► Expropriation et contentieux

Le non respect de la procédure d'expropriation pour cause d'utilité publique : Depuis que l'ONDA s'est vu chargé des dossiers en expropriation pour cause d'utilité publique en octobre 2006, aucune situation de non respect de la procédure d'expropriation n'a été enregistrée. Pour les deux affaires citées :

- Le marché n°56/97 a été résilié en 2001 par lettre du Directeur Financier de l'époque sans respecter les formes de résiliation.
- Le BC n° 1891 a engendré un contentieux dû à une situation liée à la sécurité et hors du contrôle de l'ONDA, par laquelle il a été contraint de garder plus longtemps que prévu les équipements loués.

F. Activités hors métier de base

La nouvelle station d'épuration : Il est à rappeler que la station d'épuration existante a été construite dans les années 50. Depuis la réhabilitation de la plate forme en 1970, l'aéroport a assuré le fonctionnement et la maintenance de l'ouvrage. Face au développement de la plate forme ayant conduit à la saturation de la STEP existante, l'ONDA a engagé plusieurs études et des contacts avec l'Agence Urbaine de Casablanca et la LYDEC en vue de solutionner le problème. En fin de compte, l'étude d'une nouvelle STEP implantée au Sud-Est de la plate forme a été finalisée conformément aux termes de la convention de mise à niveau de la province de Nouaceur, signée en date du 15/12/2007.

La formation d'Ingénieurs d'Etat : Pour cette formation, un projet de décret a été élaboré par l'ONDA dès 2004 et approuvé par l'ensemble des départements ministériels intervenant dans le circuit d'approbation. La loi n°35/09 élargissant les missions de l'ONDA à la formation d'ingénieurs a été approuvée par le Conseil des Ministres en date du 7 mai 2009, ce qui permettra la publication du décret en question.

G. Principales recommandations

L'analyse des observations de la Cour des Comptes a permis à l'ONDA d'identifier les recommandations suivantes qui seront mises en œuvre en vue d'améliorer davantage la gestion de l'établissement.

- Le renforcement des verrous de contrôle au niveau des différentes procédures de gestion.
- La révision du statut du personnel.
- L'actualisation de l'organigramme.
- Introduction d'une demande de modification du décret relatif à la taxe d'équipement aéroportuaire.
- Le règlement définitif des problématiques des projets sociaux, dans l'intérêt du personnel de l'Office.
- La révision de la Charte d'Ethique pour y inclure, de manière explicite, le devoir de service exclusif précisant les conditions dans lesquelles le personnel de l'office peut procéder à des prises de participation.
- Le renforcement des structures de l'audit interne.
- La mise en place de régies recettes même dans les aéroports secondaires.
- La clarification, auprès de l'Office des Changes des possibilités d'encaissement en devises.
- L'intégration des différents applicatifs informatiques disponibles dans les systèmes d'information mis en place par l'Office.
- Le renforcement des formations destinées à assurer une meilleure maîtrise des outils techniques.
- La minimisation du recours aux bons de commande pour la maintenance en renforçant l'externalisation par marchés cadres.

III- RÉPONSE DU MINISTÈRE DE L'ÉQUIPEMENT ET DES TRANSPORTS

(Texte intégral)

Le secteur du transport aérien et des aéroports a été appelé au cours des dernières années à jouer un rôle important dans l'accompagnement de la «Vision 2010» du secteur du tourisme et à l'édification d'un hub international à l'aéroport de Casablanca.

A cet effet, le Maroc s'est engagé dans la mise en œuvre d'une politique volontariste de libéralisation du secteur du transport aérien dont l'objectif est de favoriser l'évolution de la desserte aérienne nationale et d'augmenter massivement les arrivées touristiques.

Depuis la mise en œuvre de cette libéralisation et plus particulièrement suite à la signature de l'accord d'Open Sky avec l'Union Européenne le 12 décembre 2006, des résultats importants ont été enregistrés :

- une vingtaine de nouvelles compagnies étrangères sont entrées dans le ciel marocain pour assurer des vols réguliers à partir de marchés émetteurs de touristes, notamment la France, l'Espagne, l'Italie, l'Angleterre,
- trois nouvelles compagnies low cost marocaines Atlas-blue, Jet4you et Air Arabia Maroc ont été créées respectivement en 2004, 2006 et 2009,
- le trafic aérien international a été doublé entre 2003 et 2008 passant de 5,2 millions à 11 millions de passagers.

Pour accompagner cette évolution du trafic (en total rupture avec la tendance historique), l'ONDA a, depuis 2003, mis en œuvre deux plans stratégiques (2004-2007 et 2008-2012) qui ont été approuvés par son conseil d'administration.

Sur la période 2003-2008, l'ONDA a réalisé des performances financières importantes, favorisées par la croissance des trafics nationaux et internationaux, attestées par les indicateurs suivants :

- le chiffre d'affaires de l'Office a été pratiquement multiplié par deux, pour atteindre 2,3 Milliards de dirhams en 2008,
- le bénéfice net de l'Office est passé de 58 MDh en 2003 à 859 MDh en 2008,
- la capacité d'autofinancement est passée de 338 MDh en 2003 à plus de 1,1 Milliard de dirhams en 2008,
- l'investissement, sans subvention de l'Etat, est passé de 311 MDh en 2003 à près de 2,5 Milliards de dirhams en 2008,
- la capacité de traitement des passagers est passée de 12 millions de passagers par an en 2003, à plus de 22 millions de passagers par an,
- la superficie globale des aérogares est passée de 132.500 m² à 244.800 m² en plus de la rénovation des aérogares existantes.

PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS

A. Construction du terminal II à Casablanca

Le Ministère de l'Équipement et des Transports, en tant que tutelle technique, n'a pas validé le concept initial proposé par l'ONDA consistant en la réalisation de la toiture du bâtiment ville du terminal II entièrement en verrière.

En effet, cette solution technique présentait plusieurs inconvénients notamment en termes de complexité de mise en œuvre, de difficultés et de coûts élevés d'entretien de la verrière et de surcoût engendré par la mise en place d'une climatisation permanente pour atténuer l'effet de serre engendré par la verrière.

Ainsi, le Ministère a proposé d'adopter la solution d'une structure mixte (béton armé, charpente métallique et verrière) plus avantageuse en comparaison avec le concept initial.

De plus, l'ensemble des membres du Conseil d'Administration de l'ONDA ont été saisis à propos de cette proposition de modification suite à quoi la conception de l'ouvrage a été modifiée.

Enfin, il est à signaler que ces modifications techniques n'ont eu qu'un impact relativement limité sur les délais globaux de l'étude.

B. Cas d'autres investissements

En accompagnement de l'évolution que connaît le trafic aérien et afin d'éviter tout scénario de rupture qui pourrait découler de la pression que connaissent certains aéroports, et ce malgré la variabilité du trafic durant l'année, le Ministère de l'Équipement et des Transports en coordination avec l'ONDA a défini et mis en œuvre une stratégie d'aménagement et de construction des aéroports sur la base de modèles prévisionnels d'évolution du trafic aérien.

A cet effet, l'ONDA a été appelé, en déclinaison de la stratégie du Ministère 2003-2007 et 2008-2012 et dans le cadre d'un plan d'action préalablement validé par le ministère, à revoir à la hausse la capacité d'accueil des infrastructures aéroportuaires afin de la faire correspondre aux besoins futurs engendrés par la politique de libéralisation du secteur du transport aérien.

Ainsi, le programme d'investissement de l'ONDA, conditionné par les impératifs d'augmentation des capacités d'accueil des aéroports en liaison avec le développement fulgurant des arrivées de touristes, a connu une accélération soutenue pour répondre à la rupture positive dans l'évolution du trafic aérien.

Enfin, il y a lieu de signaler que l'augmentation des recettes des redevances aéroportuaires n'est que la conséquence de la croissance du trafic aérien favorisé par la politique de libéralisation du transport aérien menée par le Maroc.

► La construction d'une deuxième piste à l'aéroport Mohammed V

S'inscrivant dans le cadre d'un plan directeur aéroportuaire national, l'étude du plan de masse de l'aéroport Mohammed V de Casablanca, établie au cours des années 1980, prévoyait l'extension progressive de l'aéroport à travers la construction d'une deuxième piste, dans une première étape, et d'une troisième piste, dans une seconde étape et ce pour tenir compte de la rentabilité socio-économique de ces investissements en liaison avec l'évolution du trafic.

La deuxième piste a été ainsi réalisée conformément au plan de masse et aux spécificités techniques mondialement reconnues dans le domaine (OACI).

Cet investissement permet l'exploitation des deux pistes, ce qui augmente la capacité de traitement des mouvements d'avions de plus de 40%. Il s'agit d'un doublet de pistes spécialisées dites dépendantes, l'une réservée pour l'atterrissage et l'autre pour le décollage.

C'est une technique prévue par les normes de l'OACI (Organisation de l'Aviation Civile Internationale) et réalisée dans plusieurs aéroports internationaux à travers le monde. Cette deuxième piste permet également d'assurer la maintenance de la piste existante sans procéder à la fermeture de l'aéroport.

Compte tenu de l'augmentation du trafic et pour préserver l'avenir du Hub de Casablanca, le Ministère a décidé de préparer la réalisation d'une troisième piste surtout que le projet DAEWOO a été abandonné et que le terrain nécessaire pour sa construction a été récupéré.

CONTROLE INTERNE ET DEONTOLOGIE

A. Déontologie

► Vente à soi-même et à autrui de lots de terrains de l'ONDA

Il s'agit d'un projet social mené par l'Association des Cadres de l'ONDA. Cette vente a été effectuée par autorisation du Conseil d'Administration du 5 mars 2008 à travers sa recommandation n°5 qui a donné délégation au Directeur Général à l'effet d'accomplir les procédures de vente des lots.

IV. RECETTES

1. Redevances aéronautiques

► Redevances aéroportuaires

Le fait de ne pas réviser à la hausse les tarifs des redevances aéronautiques s'inscrit dans le cadre de la politique incitative menée par le Maroc en accompagnement de la politique de libéralisation du transport aérien et de l'amélioration de l'attractivité de la destination «Maroc».

L'approche marketing suivie par l'ONDA depuis 2004 s'inscrit dans la politique globale du gouvernement et sa traduction dans la Vision 2010. Le maintien des tarifs des redevances et même leur diminution à travers des mesures incitatives est une des composantes fondamentales de cette approche. Ce qui est important, c'est que cette approche a permis de multiplier le chiffre d'affaires par deux en contribuant à inciter les compagnies aériennes à créer de nouvelles lignes et de nouvelles fréquences.

2. Redevances Extra-aéronautiques

► Redevances commerciales

Depuis la libéralisation du ciel marocain, le gouvernement a mis en œuvre une politique incitative envers tous les acteurs du transport aérien sans aucune discrimination.

Ces mesures incitatives, ayant pour objectif l'amélioration de l'attractivité de la destination «Maroc», sont limitées dans le temps et concernent le trafic additionnel en accompagnement de la mise en œuvre de la politique de libéralisation du transport aérien et plus particulièrement l'accord d'open sky Maroc-Union Européenne et le plan Azur.

Ces mesures sont mises en œuvre dans le respect des engagements internationaux du Maroc, notamment l'accord d'open sky avec l'union européenne.

► Redevances domaniales

Le décret n°2-99-1123 du 4 mai 2000 pris pour l'application Dahir du 30 novembre 1918 relatif aux occupations temporaires du domaine public ne s'applique pas pour le cas du domaine public aéroportuaire (géré par l'ONDA).

Par conséquent, il n'y a pas lieu de faire approuver les conventions d'occupation temporaire du domaine public par décret.

Par contre, l'article 3 du décret n°2-89-480 du 30 décembre 1989 pris pour l'application de la Loi n°14-89 transformant l'Office des Aéroports de Casablanca en Office National des Aéroports exige l'approbation des concessions par le Conseil d'Administration de l'ONDA.

Cette approbation par le conseil constitue un obstacle pour le traitement rapide de ce type de conventions dont le nombre annuel est très important.

A cet effet, le Conseil d'Administration du 24 décembre 2004 dans sa cinquième résolution a décidé de déléguer l'approbation des conventions non liées directement au transport aérien au Directeur Général moyennant la formalisation d'une procédure, faisant ressortir la tarification, spécifique à cet effet.

SOCIÉTÉ NATIONALE DES TRANSPORTS ET DE LA LOGISTIQUE (SNTL)

La Société Nationale des Transports et de la Logistique (SNTL) est une société d'Etat créée en vertu du Dahir n°1-05-59 du 23 novembre 2005 portant promulgation de la loi n° 25-02.

Elle opère dans le secteur des transports et de la logistique et réalise, pour le compte des organismes publics, les opérations liées à la gestion de leurs parcs automobiles.

Son budget au titre de l'exercice 2007 s'est élevé à 1,170 milliard DH dont 773 MDH pour l'exploitation et 397 MDH pour l'investissement. Son effectif est de 411 cadres et agents.

La loi n°25-02 dispose que la SNTL a pour objet d'assurer les services de commissionnaire dans le domaine des transports de marchandises sur les plans national et international et de gérer, jusqu'au 31 décembre 2006, le parc automobile de l'Etat, notamment les prestations suivantes :

- L'acquisition, l'immatriculation, la gestion, la réforme et la vente des véhicules de l'Etat ;
- L'octroi de prêts aux fonctionnaires et agents de l'Etat pour l'achat des véhicules automobiles à utiliser pour les besoins du service;
- La gestion des vignettes destinées à couvrir les prestations liées au fonctionnement du parc automobile et opérations connexes au profit des organismes publics.

La loi précitée a chargé la SNTL de continuer, au-delà du délai susmentionné, à assurer les prestations relatives à la gestion des vignettes dans le cadre d'une convention avec l'Etat. Or, la société a continué à gérer toutes les prestations liées au parc auto en vertu d'une convention conclue avec l'Etat en date du 26 mars 2007.

A fin 2007, le parc automobile en circulation des organismes publics compte 100.147 véhicules, répartis comme suit :

- Budget général de l'Etat : 47.874 automobiles ;
- Budgets des collectivités locales et entreprises et établissements publics : 52.273 automobiles.

Les budgets alloués au parc automobile par l'Etat, les collectivités locales et les entreprises et établissements publics dont la gestion est confiée à la SNTL ont atteint, durant la période 2004 à 2007, plus de 5,574 milliards DH, répartis comme suit (en DH):

Année	Acquisition	Carburant	Entretien	Réparation	Assurance	Total
2004	480 840 000	442 473 270	9 414 870	346 331 110	96 608 247	1 375 667 497
2005	457 690 000	445 025 140	10 200 120	312 461 900	93 923 044	1 319 300 204
2006	495 100 000	494 719 110	9 819 510	302 7 27 180	89 427 521	1 391 793 321
2007	514 400 000	544 859 660	11 562 900	326 189 990	90 939 339	1 487 951 889
Total	1 948 030 000	1 927 077 180	40 997 400	1 287 710 180	370 898 152	5 574 712 912

Les dépenses liées à la consommation en carburant et à la réparation et l'entretien sont réglées par vignettes, alors que celles liées aux acquisitions et aux primes d'assurance le sont directement par la SNTL au profit des compagnies d'assurance et des concessionnaires concernés.

L'analyse de la structure financière de la SNTL révèle que l'activité «transport» dépend entièrement de l'activité gestion du parc automobile (services aux administrations), dont la trésorerie est structurellement excédentaire (627 millions DH en 2007). Cette activité finance en grande partie l'activité transport et logistique censée être la principale mission de la SNTL.

I. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES

A. Gestion des vignettes

En vertu des conventions signées avec les organismes publics, la SNTL met à leur disposition les vignettes nécessaires au fonctionnement de leur parc automobile en termes de carburant, réparation et transport.

Le système de gestion des vignettes a, certes, enregistré un progrès considérable depuis la mise en place des vignettes à code à barres, gérées d'une manière sécurisée par le système informatique. Néanmoins, ce système montre des limites quant au suivi rigoureux de l'exécution des conventions, de l'échange des vignettes, des vignettes livrées et non consommées, des indicateurs de consommation, etc.

Les montants des conventions réglées restent au sein de la trésorerie de la société jusqu'au règlement des prestataires pour une durée qui peut dépasser une année.

L'analyse des situations relatives à la gestion des vignettes a également permis de constater que la SNTL détient des sommes importantes, qui s'élèvent à environ 60 millions DH, qu'elle devait reverser aux organismes publics concernés. Ces sommes sont relatives à :

- Des conventions réglées dont les vignettes n'ont jamais été livrées, (ou l'étaient partiellement), aux organismes publics concernés (15.891.778,00 DH) ;
- Des vignettes livrées et non totalement consommées (23.338.034,00 DH) ;
- Des frais d'impression réglés à Dar Es-Sekkah que la société impute sur les sommes à reverser au Trésor. Le montant de ces frais arrêté pour les périodes de 1995 à 2000 et de 2002 à 2003 s'élève à 20.761.634,00 DH. Ceux se rapportant à la période de 2004 à 2007 sont inclus dans la somme à reverser sur les vignettes livrées non totalement consommées. Or, les commissions prélevées par la société au moment de la facturation des prestations payées par vignettes sont censées couvrir tous les frais de gestion y compris ceux relatifs à l'impression.

Il est à préciser toutefois, que les reliquats relatifs aux conventions réglées et non livrées, ainsi que les frais d'impression payés à Dar Es-Sekkah, n'ont jamais fait l'objet de reversement. Quant au reliquat relatif aux vignettes livrées, il est reversé dans une durée moyenne de trois ans.

Par ailleurs, la SNTL procède, à la fin de chaque année, au report des conventions relatives aux vignettes non livrées et à l'échange des vignettes non consommées, déduction faite des frais d'impression. L'échange et le report constituent environ 20% du total des conventions, ce qui se traduit au niveau des organismes publics par un report déguisé de crédits. L'exemple le plus significatif est celui des administrations publiques dont l'échange et le report ont totalisé durant la période 2004 à 2007, la somme de 404.564.593,42 DH. Malgré leur importance, ces montants ne sont pas pris en considération lors des discussions budgétaires avec le Ministère de l'économie et des finances.

La Cour des comptes recommande à la SNTL de cesser de procéder aux opérations de report de conventions ou d'échange de vignettes à la fin de l'exécution des conventions.

B. Gestion du parc automobile

La SNTL est chargée d'assurer, pour le compte des organismes publics, la gestion des opérations relatives au fonctionnement de leurs parcs automobiles en termes d'acquisition, immatriculation, assurance, réforme et vente.

La circulaire du Premier ministre n°4/98, relative à la gestion et au fonctionnement du parc automobile des administrations publiques, a prescrit que la SNTL doit entreprendre des actions en collaboration avec les départements ministériels visant une meilleure gestion du parc auto de l'Etat.

L'appréciation de la gestion du parc automobile public par la SNTL a été faite à travers l'analyse des différentes prestations.

1. Acquisition

La SNTL procède annuellement à l'acquisition d'environ 3 500 véhicules pour le compte de l'Etat, des collectivités locales et des entreprises et établissements publics, pour une valeur globale de 460 millions DH. L'analyse de cette activité a dégagé les observations suivantes:

- La SNTL ne procède à l'acquisition des véhicules par voie d'appel d'offres que sur demande des administrations ;
- Elle ne négocie pas les remises accordées par les concessionnaires quelque soit le nombre de véhicules acquis. En effet, ces remises varient de 2 à 4% pour l'acquisition des véhicules pour le compte des organismes publics, alors qu'elles s'élèvent à 7% pour les véhicules acquis par les fonctionnaires dans le cadre du crédit automobile ;
- Elle ne dispose pas de personnel qualifié et en effectif suffisant pour effectuer la réception des véhicules acquis. Une à trois personnes sont chargées de la réception de l'ensemble des véhicules sur tout le territoire national;
- Elle ne reverse pas systématiquement, aux organismes publics concernés, les reliquats sur les programmes d'achat non totalement réalisés. Au 31 décembre 2007, ce reliquat est arrêté à 36.279.398,01 DH. A préciser, à ce titre, qu'un montant de 25.916.295,48 DH correspondant à deux programmes d'achat non totalement réalisés pour le compte de l'Administration de la défense nationale, remontant aux années 1989 et 1990, n'est pas encore reversé ;
- Elle n'a pas mis à la disposition des organismes publics un référentiel pouvant constituer un outil d'aide à la décision d'achat, faisant ressortir les spécifications techniques des véhicules en rapport avec les prix.

La Cour des comptes recommande à la SNTL de mettre en place une politique commerciale au profit des organismes publics, garantissant un meilleur rapport qualité/prix et un référentiel d'achat retraçant les spécifications techniques en rapport avec les prix.

2. Immatriculation

Aux termes du décret n° 2-97-1051 du 2 février 1998, relatif au parc automobile des organismes publics, notamment ses articles 2 et 3, «les véhicules des organismes publics doivent faire l'objet d'une immatriculation spéciale délivrée par l'ex-Office national des transports. Ces véhicules peuvent, après leur immatriculation spéciale, recevoir une immatriculation civile après accord du Premier ministre».

Cette procédure est respectée par les administrations publiques à l'exception du Ministère de l'équipement et du transport qui procède à l'immatriculation civile d'une partie de son parc sans l'autorisation préalable du Premier ministre.

En outre, il a été constaté que plusieurs entreprises et établissements publics ne respectent pas cette procédure en procédant directement à l'immatriculation civile de leur parc.

La Cour des comptes recommande aux organismes publics de se conformer à la réglementation relative à l'immatriculation du parc automobile notamment en matière d'immatriculation civile.

3. Assurance

L'assurance des véhicules du parc automobile des organismes publics est réglementée par la circulaire du Premier ministre n°16/98 du 1^{er} juin 1998, en vertu de laquelle, la SNTL assure pour le compte des organismes publics, la gestion et le suivi des sinistres avec les compagnies d'assurance. Les indemnités perçues, à ce titre, doivent être versées au Trésor le mois qui suit leur recouvrement.

La prestation d'assurance a coûté, durant la période 2004 à 2007 la somme de 370.898.152 DH, soit une moyenne annuelle d'environ 93 millions DH.

L'analyse de cet aspect a permis de relever les insuffisances suivantes :

- Avant 2008, cette prestation n'a jamais fait l'objet d'appel à la concurrence. La SNTL a procédé à l'assurance du parc qu'elle gère auprès d'un seul courtier. Cette activité a profité beaucoup plus aux compagnies d'assurances et à l'intermédiaire qu'aux organismes publics ;
- En vertu des prescriptions de la circulaire susmentionnée, la SNTL est tenue de procéder au décompte sur la prime d'assurance relative aux véhicules mis à la réforme au cours de l'année et au recouvrement du surplus. Ce dernier doit être reversé au Trésor le mois qui suit son recouvrement par la SNTL. Or, celle-ci n'effectue pas de diligences pour procéder au recouvrement du surplus auprès du courtier d'assurances. Le montant dû aux organismes publics, à ce titre, dépasse les 5,4 millions DH pour la période de 2001 à 2007.
- Concernant les sommes relatives au dédomagement sur accidents n'engageant pas la responsabilité des véhicules des organismes publics, la SNTL ne leur reverse pas, à temps, l'intégralité des montants recouverts auprès des compagnies d'assurance.

Au 31 décembre 2008, ces sommes s'élèvent à 6.149.471,20 DH pour le compte du budget général et à 6.079.569,97 DH pour le compte des budgets des collectivités locales et des entreprises et établissements publics. D'autres montants seraient encore en la possession des compagnies d'assurance et du courtier.

De même, la SNTL n'effectue pas les diligences nécessaires auprès du courtier d'assurance en matière de suivi des dossiers en contentieux.

4. Reforme et vente

Le nombre de véhicules non utilitaires (véhicules de conduite intérieure, motos, vélomoteurs) gérés par la SNTL jusqu'à fin 2007 est de l'ordre de 98.199 dont 58.017 appartenant aux administrations publiques, et 40.182 aux collectivités locales et entreprises et établissements publics. Sur ce parc, le nombre de véhicules dont l'âge dépasse dix ans est de 48.425 dont plus de la moitié n'a pas encore fait l'objet de réforme.

Les véhicules réformés sont entreposés au niveau du parc de la SNTL à Salé pour les administrations publiques situées sur l'axe Casablanca - Kénitra et au niveau des parcs des organismes concernés pour les autres régions.

L'examen du circuit des véhicules mis à la réforme jusqu'à leur cession appelle les observations suivantes :

- L'absence d'une comptabilité matières permettant une traçabilité du stock des véhicules pris en charge avec une description de leur état au moment de leur entrée au parc jusqu'à leur enlèvement par les acquéreurs ;
- Les conditions de parage ne permettent pas de conserver l'état des véhicules réformés et de leur assurer un minimum de sécurité. En effet, lors de la visite du parc à Salé, il a été constaté l'existence d'un certain nombre de véhicules en état d'épaves accusant un long séjour et des dommages de différentes natures sans que la SNTL ait mis un dispositif de sauvegarde.

Les offres de prix sont déposées par les soumissionnaires sous plis fermés selon les conditions fixées par le cahier des charges. Cette procédure appelle les observations suivantes :

- Elle n'est pas publique et n'offre pas les garanties et la transparence nécessaires aux soumissionnaires et aux adjudicataires ;
- En dépit de l'expérience acquise en matière de cession des véhicules, la SNTL ne dispose pas encore d'un référentiel relatif à l'estimation de la valeur des véhicules mis en vente ;
- Le dépouillement des offres s'effectue par un agent de la société sans la présence des membres de la commission d'ouverture des plis et en l'absence des soumissionnaires. Avant la présentation des résultats à la commission du jugement des offres, cette opération prend plus de 10 jours.

Le cumul des produits de ventes des véhicules réformés perçus par la SNTL durant la période 2002 à 2007 s'élève à 126.707.013,90 DH.

Selon les termes de la circulaire susmentionnée, la SNTL doit reverser au Trésor le produit de vente des véhicules réformés. Or, il a été constaté qu'elle garde le produit de ces ventes pendant au moins trois ans avant son reversement au Trésor. Sur les sommes reversées, il reste à fin 2007 un montant de 62.954.285,00 DH non encore reversé.

De même, suite au décret n°2-97-1051 du 2 février 1998, relatif au parc automobile, ainsi qu'à la circulaire du Premier ministre n°11/98 du 7 avril 1998, pris dans le cadre de la rationalisation de la gestion du parc automobile des organismes publics, ces derniers ont procédé à la cession de certains de leurs véhicules à des fonctionnaires. Les produits y afférents, d'un montant de 2.831.322,61 DH, ne sont pas encore reversés au Trésor.

Sur un autre registre, il est constaté que des véhicules mis à la réforme, ont continué à supporter de façon injustifiée des dépenses en matière de carburant, de réparation et d'assurance. Les montants de ces dépenses sont arrêtés comme suit :

- Carburant : 238.110,00 DH ;
- Réparation : 79 190,00 DH ;
- Assurance : 478.312,00 DH concernant la période 2004-2007, en plus de 86.390,00 DH pour la période antérieure à 2004.

A préciser que certaines sommes à reverser aux organismes publics, relatives aux prestations que la SNTL leur a fournies au titre des périodes antérieures à 2004, ne sont pas arrêtées.

La Cour des comptes recommande à la SNTL de recourir aux enchères publiques, au lieu de l'adjudication en matière de cession du parc automobile réformé ; La SNTL est invitée, par ailleurs, à:

- *Reverser aux organismes publics concernés, les reliquats sur les programmes d'achat non réalisés ;*
- *Reverser dans les délais les sommes revenant aux organismes publics au titre des conventions réglées et non livrées et des vignettes non consommées ;*
- *Reverser aux organismes publics le produit des ventes des véhicules réformés ;*
- *Reverser au Trésor le produit des ventes des véhicules cédés aux fonctionnaires ;*
- *Reverser aux organismes publics le surplus sur primes d'assurance ainsi que les montants d'indemnisations leur revenant .*

Ces sommes au total de 180.235.009 DH sont récapitulées comme suit :

- *Reliquat sur vignettes : 60.016.153 DH ;*
- *Reliquat sur programmes d'achat non réalisés et produit de cession des véhicules réformés : 102.065.006 DH ;*
- *Surplus d'assurance et indemnisation : 18.153.850 DH.*

5. Dépenses en carburant et en réparation

Le nombre des véhicules des organismes publics en circulation en 2007 est de l'ordre de 93.395. L'appréciation du fonctionnement de ce parc automobile a notamment porté sur les dépenses de carburant et de réparation.

► Dépenses en carburant

Les dépenses en carburant des véhicules des organismes publics durant la période 2004 à 2007, ont atteint un total de 1.927.077.180 DH.

L'approvisionnement du parc automobile des organismes publics en carburant se fait selon deux modes ; auprès des prestataires (stations de service) ou par le biais des citernes.

L'approvisionnement auprès des prestataires, qui représente 70% du total des consommations en carburant, se caractérise, en plus des risques d'utilisation frauduleuse, par la complexité et la lenteur de la procédure, ce qui génère un surcoût important.

Quant à l'approvisionnement au moyen de citernes, il représente 30% du total des consommations en carburant, soit l'équivalent de 520.514.660,00 DH pour un total de 418 citernes. Ce mode d'approvisionnement se caractérise par les principales anomalies suivantes :

- Certains organismes publics disposent d'une ou de plusieurs citernes n'enregistrant aucune consommation de carburant. Sur les 418 citernes existantes, 156 n'ont enregistré aucune dépense en carburant durant la période 2004 à 2007 et par conséquent, elles devraient cesser d'exister ;
- Certains organismes publics possèdent au moins une citerne, malgré qu'ils ne disposent pas de véhicules ou en disposent en nombre faible (parfois moins de 10). En effet, 133 organismes publics possèdent 141 citernes pour seulement 145 véhicules, soit environ une citerne par véhicule.

► Dépenses en réparation

Les dépenses en réparation et entretien des véhicules des organismes publics durant la période 2004 à 2007, sont respectivement de 1.287.710.180 DH et de 40.997.400 DH.

La réparation et l'entretien des véhicules des organismes publics s'effectuent par le biais de leurs ateliers ou auprès des prestataires agréés.

Dans le cadre du fonctionnement du parc auto des organismes publics, la mission de la Cour des comptes a effectué des visites auprès de certains prestataires agréés, dans l'objectif d'apprécier les conditions d'octroi de leurs agréments. Il a été relevé que l'octroi de l'agrément ne repose pas sur des règles précises quant à la qualité technique et à l'espace des locaux devant abriter les activités à agréer, notamment la superficie fixée par le cahier des charges à 50 m², au lieu qu'elle soit déterminée en fonction de la nature de l'activité.

La SNTL ne dispose pas d'une structure spécialisée à même d'apprécier la qualité d'équipement et les compétences techniques des réparateurs et fournisseurs, à l'effet de se prononcer sur les demandes d'agrément avant leur octroi. Cette tâche est confiée à deux agents qui procèdent au traitement de ces dossiers et à la visite des lieux au niveau de l'axe Kénitra - Casablanca. Dans les autres villes, cette tâche est confiée aux agences de la SNTL.

Par ailleurs, le système de réparation des véhicules auprès des réparateurs agréés souffre de deux types de retards engendrant un surcoût aux organismes publics :

- Retard dans la remise des bons de commande avec les vignettes correspondantes par les organismes publics, notamment les collectivités locales, dépassant parfois six mois ;
- Retard de paiement des prestataires par la SNTL, dépassant parfois quatre mois.

Il découle du retard du paiement des prestataires, que ces derniers procèdent à la majoration des prix des fournitures et des prestations fournies aux organismes publics, qui peut atteindre 70%.

Par ailleurs, d'autres dépenses devraient être rajoutées aux surcoûts. Il s'agit notamment des :

- Dépenses de réparation engagées sur des véhicules neufs dont l'âge ne dépasse pas une année pour un montant de 23.919.620 DH.
- Dépenses excessives de réparation suite à des accidents de circulation dont le montant par véhicule, sur la période de 2004 à 2007, est plus de 200.000,00 DH. Ainsi par exemple, pour quatre véhicules, le total des dépenses de réparation a atteint la somme de 1.167.060 DH.

Par ailleurs, il est constaté que plusieurs véhicules (3.419 du budget général de l'Etat et 6.699 revenant aux budgets autonomes) censés être immobiles du fait qu'ils n'ont pas consommé de carburant durant

au moins la période 2004 à 2007, ont continué à supporter des dépenses de réparation ayant atteint un total de 11.143.820 DH.

La Cour des comptes recommande à la SNTL de revoir la procédure d'octroi des agréments aux ateliers afin de s'assurer un service de qualité en matière de réparation.

► Visite technique des véhicules

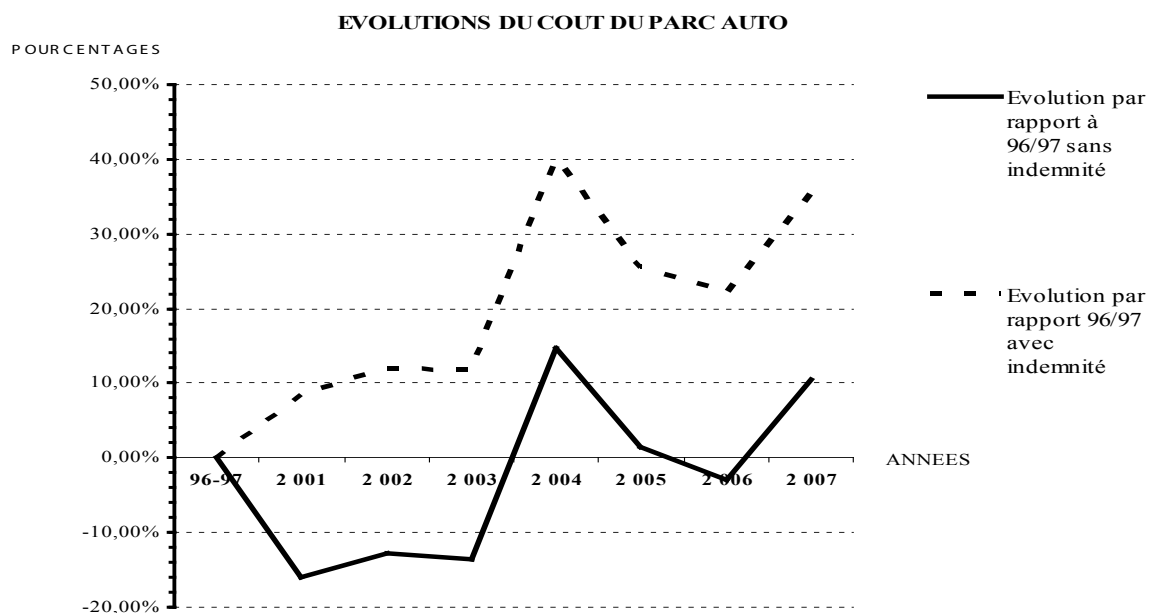
Le parc de l'Etat est soumis, de par la loi, à la formalité de la visite technique. Or, aucune action n'a été prise pour l'accomplissement de cette tâche.

C. PORTÉE DES MESURES RÉGLEMENTAIRES

Dans un souci de rationalisation des dépenses de fonctionnement du parc automobile de l'Etat, les décrets n° 2-97-1051 et n° 2-97-1052 du 2 février 1998 et les textes pris pour leur application en l'occurrence les circulaires du Premier ministre n° 4/98 du 20 février 1998 et n°11/98 du 7 avril 1998, ont prévu une série de mesures visant l'optimisation et la rationalisation de l'exploitation du parc de l'Etat et l'harmonisation des systèmes de gestion utilisés par les départements ministériels.

Or, cet objectif n'a pas été atteint. En effet, les charges de fonctionnement du parc automobile de l'Etat, y compris l'indemnité forfaitaire accordée aux fonctionnaires occupant un poste de responsabilité pour l'utilisation de leurs voitures personnelles pour les besoins de service, ont enregistré une augmentation continue. Elles sont passées de 477.627.419,00 DH en 1996/1997 à 517.834.318,00 DH en 2001 pour continuer ainsi leur tendance croissante. Les phases de rebondissement de cette tendance se situent au niveau des années 2003 et 2005.

L'évolution des ces dépenses se présente comme suit :



Il ressort de ce graphique que, par rapport à 1996/1997 année de référence, les charges relatives au fonctionnement du parc automobile de l'Etat, sans tenir compte de l'indemnité accordée aux fonctionnaires occupant un poste de responsabilité pour l'utilisation de leurs voitures personnelles, ont été réduites jusqu'à fin 2002, de 10 à 15%. A partir de 2003, ces charges ont enregistré, par

rapport à l'année 1996/1997, une hausse substantielle de 15% en raison de l'importance des nouvelles acquisitions.

D. Prêt aux fonctionnaires

L'octroi des prêts aux fonctionnaires et agents de l'Etat pour l'acquisition des véhicules personnels, pour les besoins du service, est institué par l'article 13 bis du Dahir n° 1-63-260 du 12 novembre 1963 tel qu'il a été complété et modifié.

L'examen de ce volet a permis de constater que la SNTL n'a pas encore procédé à l'assainissement des dossiers de prêts non existants physiquement lors de l'inventaire dont le montant est de 7.804.848,30 DH.

E. Gestion de la dépense

L'examen des dépenses exécutées par voie de marchés appelle les observations suivantes :

► **Marché n° 11/DMG/2005, relatif au réaménagement de la direction «services aux administrations» pour un montant de 5.883.704,16 DH**

La comparaison des prix d'un échantillon d'articles de ce marché avec ceux acquis dans le cadre du marché n°3/DMG/2005 portant sur les mêmes travaux exécutés durant l'année 2005, a fait état d'une différence importante. En effet, sur les 141 articles prévus, 50 ont enregistré des augmentations au niveau des quantités exécutées, ce qui a fait supporter à la SNTL un surcoût de l'ordre de 1.904.530,00 DH représentant environ 37 % du prix du marché.

A signaler, en outre, que la majorité de ces articles ont été exécutés avec des quantités supérieures à celles prévues par le marché.

► **Marché n° 4/2002/DMG relatif à la fourniture et mise en œuvre d'un progiciel pour la gestion comptable et financière d'un montant de 3 049 310,67 DH**

Les membres de la commission chargée de la réception déclarent avoir procédé, en présence du fournisseur, aux essais et vérifications nécessaires et par conséquent, ils ont prononcé en date du 25 novembre 2004, sans réserve, la réception provisoire. Or, les prestations listées ci-dessous, prévues par le marché n'ont pas été réalisées. Il s'agit en l'occurrence de :

- l'interface HR Access avec ORACLE Application ;
- l'installation et le paramétrage du module comptabilité analytique ;
- la mise en exploitation de la comptabilité analytique ;
- l'interface XRT (relevé bancaire) avec ORACLE Application.

Le paiement a été effectué en intégralité (soit 3.049.310,67 DH TTC déduction faite des 10% relatifs à la caution définitive et à la retenue de garantie). Toutefois, ces 10% ont été payés après la réception provisoire sous forme de travaux supplémentaires dont l'objet est déjà prévu par le marché.

► **Marché n° 8/ 2002/DMG, relatif à la définition et l'assistance à la mise en œuvre d'une stratégie commerciale d'entreprise d'un montant de 8 447 173,00 DH**

L'offre financière de l'attributaire représente plus du double de ce qui est proposé par les autres soumissionnaires. Le total des règlements relatifs à ce marché a atteint 11.210.725,45 DH enregistrant une augmentation de 33%.

Tranche	N° Facture	N° OP	Montant en DH HT
10%	323091	249 du 25/03/2003	816 945,00
30%	8669	387 du 16/04/2003	2 465 253,00
50%	8678	657 du 03/06/2003	4 177 768,35
10%	8698	923 du 17/07/2003	831 441,10
Travaux supplémentaires			805 372,00
Avenant du marché 8/2002			842 840,00
IS retenue à la source			1 271 106,00
Total			11.210.725,45

Il a été constaté qu'en sus de ce qui a été payé au titre des règlements au prestataire, la SNTL a payé à l'Administration fiscale une majoration de 683.783,30 DH, faute de versement à temps des montants dus au titre de la TVA.

► **Marché n° 6/DAP/2007, relatif à l'assistance technique à la maîtrise d'ouvrage pour la réalisation d'un centre logistique à Mohammedia, d'un montant de 13.406.179,00 DH.**

Le candidat retenu s'est vu accorder un avantage injustifié. La SNTL a procédé à la modification, dans le sens de l'assouplissement, de certaines clauses du marché par rapport au CPS (délai, variation des prix et pénalités de retard), ce qui est contraire au principe de la transparence, du libre jeu de la concurrence et de la garantie des droits des entreprises soumissionnaires consacrés par la réglementation en vigueur.

Le tableau suivant illustre les modifications opérées :

	CPS initial	Marché
Délai de réalisation	Article 3: ledit délai est de 2 mois pour l'étape 2 intitulée Avant Projet Détaillé (APD).	Article 3: ce délai est porté à 2 mois et demi.
Variation des prix	Article 14: Les prix du marché sont fermes et non révisables.	Article 14: Les prix du marché sont fermes et non révisables en ce qui concerne la phase 1 et notamment le bordereau des prix annexe 2.
Pénalités pour retard	Article 21: En cas de retard sur les délais de chaque étape mentionnée à l'article 3, il sera appliqué par jour de retard des pénalités de 0,1% du montant total du marchés. Le montant total des pénalités est plafonné à 10% du montant du marché. Le montant des pénalités est déduit d'office des factures dues au prestataire.	Article 20: En cas de retard imputable au seul assistant technique à la maîtrise d'ouvrage sur les délais de chaque étape mentionnée à l'article 3 exception faite de l'étape 4, il sera appliqué par jour calendaire de retard des pénalités de 0,14% du montant total des étapes 1,2 et 3. Le montant total des pénalités est plafonné à 10% desdites étapes. Le montant des pénalités est déduit d'office des factures dues au prestataire. L'assistant technique à la maîtrise d'ouvrage ne pourra pas être tenu pour responsable des retards dus notamment au retard de transmission de documents ou d'information par l'assistant métier et/ou l'architecte.

Par ailleurs, il a été relevé que la SNTL a loué, sur son budget social, durant la période 2004 à 2006 un appartement dans un site balnéaire au profit de son ex. Directeur général pour les mois d'août pour un

montant de 55.800 DH par an. Ce montant a été porté à 77.500 DH en 2008. Le total de ces avantages s'est élevé à 244.900 DH.

En outre, il a été constaté que des dépenses propres à l'ex. Directeur général, ont été réglées par Carte bancaire Internationale émise en son nom propre sur le compte de la SNTL. Cette carte a servi à ce responsable pour payer des dépenses au Maroc et à l'étranger d'un montant de 53.356,86 DH bien qu'il ait perçu les indemnités pour frais de missions et de déplacement.

la centralisation de la gestion du parc automobile de l'Etat et ses démembrements entre les mains d'une société pêche, comme développé ci-dessus, par plusieurs anomalies ayant des répercussions financières très importantes. L'abondance de ce système et son remplacement par un autre plus efficace est plus que jamais à l'ordre du jour.

II. REPONSE DU DIRECTEUR DE LA SOCIÉTÉ NATIONALE DES TRANSPORTS ET DE LA LOGISTIQUE

(Texte réduit)

1. FINANCEMENT DE L'ACTIVITÉ TRANSPORT PAR LA DSA

L'activité transport et logistique est effectivement la mission principale de la SN'TL. Cette activité connaît des difficultés de trésorerie suite au montant des créances importantes envers les administrations et les entreprises publiques. Ces créances dont le délai moyen est de 9 mois, proviennent essentiellement d'activités qui ont un caractère national (transport dans les provinces sahariennes, transports du blé subventionné, sécheresse, catastrophes naturelles ...) pour lesquelles les prestations de transport, doivent être honorées dans des délais beaucoup plus courts (60 j), d'où son endettement envers la DSA. D'ailleurs, le montant avancé par la DSA s'élève à 400 millions DH, montant correspondant à celui des créances auprès des administrations et organismes publics.

D'autre part, il y a lieu de noter que ni l'activité Transport ni celle des Services aux Administrations ne recourent à l'emprunt bancaire. L'activité Transport aurait pu contracter elle-même un prêt auprès des banques qu'elle aurait pu rembourser tout en gardant l'équilibre de son exploitation. C'est donc, dans une optique d'optimisation que l'activité Transport a eu recours au cash flow de la Direction des Services aux Administrations (DSA), activité intégrante de la SN'TL.

A noter enfin, qu'aussi bien l'activité Transport que l'activité Services aux administrations sont gérées de manière transparente et leurs finances sont consignées sur les livres comptables conformément aux normes en vigueur.

2. GESTION DE VIGNETTES

► Reliquat

A ce jour, le reliquat des vignettes, arrêté au 31/12/2006 a été remboursé.

Quant au reliquat relatif à l'exercice 2007, le montant arrêté à 10 274 374,77 DH a été versé à la Trésorerie générale en date du 7 mai 2009.

Pour l'exercice 2008, l'arrêté de la situation des reliquats ne peut être effectué qu'après achèvement de la facturation des rejets déposés à la SN'TL pendant le mois de juin de l'exercice suivant.

► Frais d'impression

Les frais d'impression correspondent aux coûts directs des vignettes pour le compte des Administrations, des Etablissements et Entreprises Publics et des Collectivités Locales. Ces coûts doivent être pris en charge par ces derniers conformément à l'article 5 de la convention passée en date du 26 mars 2007 avec l'Etat pour la gestion de son parc.

Par contre, la SN'TL n'opérera plus de retenue sur les nouvelles conventions établies dans le cadre des échanges en paiement des frais d'impression.

► Echanges et report

L'échange et le report de vignettes de l'exercice échu par des vignettes de l'exercice suivant, sont institués par la circulaire n° 4/98 du 20 février 1998 de Monsieur le Premier Ministre qui vise à apporter

de la souplesse et de la flexibilité au système tout en maintenant la responsabilité des ordonnateurs dans la gestion de leur budget.

Cet échange et report interviennent suite à la demande des Administrations, des Etablissements et Entreprises Publics et des Collectivités Locales.

3. GESTION DU PARC AUTOMOBILE

► Acquisition

A ce jour, le reliquat sur les programmes d'achat, arrêté au titre de l'exercice 2008, a été versé pour un montant de 15 074 392,91 DH en date du 7 mai 2009.

Quant au montant de 25.916.295,48 DH, il correspond aux programmes d'achat pour le compte de l'Administration de la Défense Nationale qui sont toujours en cours de réalisation.

Par ailleurs, il est à noter qu'en matière d'acquisition des véhicules de l'Etat, la SNTL ne peut, dans les conditions actuelles, procéder au regroupement des achats du fait que :

- Le choix des véhicules est effectué lors du visa des programmes d'achat par le ministère des finances pour les Administrations publiques, ou par conventions pour les Etablissements et Entreprises Publics et les Collectivités Locales ;
- Le morcellement des programmes d'achat et l'étalement des visas tout au long de l'année rendent impraticable toute politique prévisionnelle en matière d'achat de véhicules.
- Les tarifs publics ne sont pas appliqués aux Administrations, Etablissements et Entreprises Publics et Collectivités Locales passant par la SNTL. Des remises allant de 2% à 4% sont accordées par les concessionnaires sur leurs marges.

Pour les véhicules nécessitant des transformations, (Véhicules de lutte contre les incendies, les ambulances, etc...), la SNTL établit des cahiers des charges suivant les besoins exprimés par l'Administration concernée et procède au lancement des appels d'offres conformément à la réglementation en vigueur.

► Assurances

Avant 2008, le tarif d'assurance était fixé par le Ministère de l'Economie et des finances et le parc automobile de l'Etat était assuré dans le cadre d'une police collective par un pool de compagnies d'assurance dont la Royale Marocaine d'assurances est la compagnie apéritrice et le cabinet d'assurance Lyazidi et fils est l'agent de cette dernière, ces tarifs présentaient déjà un avantage aux Administrations dans la mesure où ils étaient inférieurs de 50 % par rapport aux tarifs pratiqués. Cette situation demeure toujours et est notifiée après l'appel d'offres passé en 2008.

Sur un autre plan et afin de recouvrer les surplus sur les véhicules réformés, une situation est en cours de finalisation avec la compagnie d'assurance pour le recouvrement de ces montants et leur reversement au trésor.

Quant aux sommes relatives aux indemnités des accidents des véhicules de l'Etat, encaissées pendant les exercices 2007 et 2008, la SNTL a déjà procédé au reversement à la Trésorerie Générale en date du 7 mai 2009, du montant arrêté de 6 140 416,48 DH.

► Réforme et Vente

Comme chaque année, la SNTL arrête ses situations et un montant de 53 099 100,40 DH, correspondant aux ventes du matériel réformé au titre de l'exercice 2008, a été versé à la Trésorerie Générale en date du 7 mai 2009.

Concernant le montant de la cession des véhicules aux fonctionnaires qui est de 2 831 322,61 DH, il sera versé incessamment.

En outre, il est à rappeler que les véhicules à réformer ayant plus de 10 ans d'âge, objet de la circulaire n° 4/98 du 20 février 1998 de monsieur le Premier Ministre, sont ceux relevant du parc des administrations publiques et ne représentent au 31/12/2008 que 3 501, et non pas 48 425 comme indiqué dans le rapport de la Cour des Comptes.

Concernant les entrées et les sorties des véhicules du parc de la SNTL, elles sont organisées de telle sorte qu'un collaborateur est présent au parc 1 jour sur 2 pour arrêter la situation des véhicules reversés, procéder à leur réforme et préparer leur mise en vente.

Il y a lieu de signaler que les règles de gestion de ce parc sont respectées du fait que d'une part, il est bien clôturé et aménagé, entretenu et surveillé 24/24 par une société de gardiennage ayant conclu un contrat avec la SNTL dans ce domaine et que d'autre part, les mouvements des entrées et des sorties sont contrôlés.

Par ailleurs, il y a lieu de signaler que les véhicules à réformer sont dans un état d'usure très avancé avant même leur reversement au parc de la SNTL.

En ce qui concerne la vente des véhicules de l'Etat, celle-ci est organisée par la SNTL en collaboration avec les services des Domaines relevant du Ministère de l'Economie et des Finances, conformément aux termes de la circulaire n°4/98 du 20 février 1998 et de la convention conclue avec l'Etat.

La procédure qui a été toujours adoptée dans la vente du matériel réformé consiste en la mise en vente par appel d'offres sous plis fermés et en l'absence des soumissionnaires. Cette procédure garantit une plus large mise en concurrence, de la transparence et une faisabilité.

En effet, il est difficile de réunir tous les soumissionnaires dont le nombre dépasse 70 et d'organiser des enchères publiques sans risques sur la sécurité et sur la bonne réalisation des ventes.

La procédure adoptée dans la vente du matériel réformé est la suivante :

- L'expertise en réforme des véhicules de l'Etat qui sont en stationnement soit dans les parcs des administrations à travers le territoire National, soit au parc de la SNTL à Salé;
- La mise à prix et leur retrait du fichier parc-Etat en circulation dans les conditions habituelles telles que définies dans la procédure à suivre en la matière;
- La mise en vente par appel d'offres sous plis fermés.

A cet effet, il y a lieu de signaler que la SNTL a procédé à l'informatisation des ventes du matériel réformé pour éviter les erreurs de transcription et permettre la réduction du délai de vente pour permettre la multiplication des ventes dans le but, d'épargner aux administrations concernées le gardiennage de leurs véhicules, de leur libérer les espaces de stationnement et d'éviter une dégradation encore plus avancée des véhicules concernés et par conséquent réaliser des gains supplémentaires pour l'Etat.

Quant à la consommation des véhicules réformés, il est à noter que la SNTL reçoit généralement les procès verbaux de réformes des véhicules à des dates postérieures à celles de la consommation de ces véhicules.

Il est vrai que la réforme et la vente du matériel réformé comportent certaines lacunes qui ont été prises en considération dans le plan d'action mis en place par la SNTL à compter de cet exercice.

4. DEPENSES EN CARBURANT ET EN REPARATION

► Carburant

L'approvisionnement en carburant auprès des stations de service est basé sur l'émission des bons par les Administrations, les Etablissements et Entreprises Publics et les Collectivités Locales. Ces entités sont tenues responsables de toute délivrance de bons qui sont à la fois, la constatation d'une commande et la certification de son exécution. Ce système permet le suivi de la consommation suite au système d'information mis en place par la SNTL.

Par ailleurs, la SNTL procède de manière régulière, depuis 2004, au contrôle des citernes répertoriées dans son fichier, procède à l'annulation de celles non opérationnelles ou inexistantes et en informe le Comité Interministériel chargé de la gestion du parc automobile de l'Etat. La SNTL continue à expertiser ces citernes en vue de leur maintien ou de leur annulation.

► Réparation

La sélection des prestataires agréés par la SNTL repose sur des critères relatés sur le cahier des charges. Un contrôle régulier est effectué auprès de ces prestataires pour s'assurer de leur conformité à ces critères. Sur 1.260 agréments octroyés avant 2007, seuls 601 réparateurs sont actuellement retenus.

Pour le règlement des prestataires, il y a lieu de préciser que les bons de commande sont délivrés par les Administrations, les Etablissements et Entreprises Publics et les Collectivités Locales et que la SNTL se charge uniquement du règlement des prestataires dans un délai ne dépassant pas les 90 jours fin de mois de réception.

Les tarifs ne sont pas majorés du fait que l'acceptation d'un bon de commande SNTL valorisé en vignettes constitue selon les dispositions du cahier des charges une certification d'un service fait ou d'une fourniture livrée et par conséquent c'est l'ordonnateur qui est responsable de l'authenticité de la prestation et du respect des règles de mise en concurrence.

A ce niveau et comme il a été démontré, lors de notre première réponse, les prix des pièces de rechange, objets de la facturation des réparateurs, sont au prix du marché en fonction de la qualité desdites pièces.

Aussi, les opérations de réparation des véhicules de l'Etat sont faites à l'initiative et sous la responsabilité des services affectataires conformément à la circulaire de Monsieur le Premier Ministre N° 4/98 du 20 février 1998.

De même que pour les dépenses en carburant, la SNTL reçoit des procès verbaux de réforme établis par les Etablissements et Entreprises Publics et Collectivités Locales portant des dates de réforme antérieures à l'année de traitement des bons émis pour lesdits véhicules. Ces bons sont honorés par la SNTL avant la réception de leurs procès verbaux de réforme.

Concernant les dépenses de réparation engagées sur des véhicules dont l'âge ne dépasse pas une année, elles sont dues à des accidents de circulation engageant la responsabilité de l'Etat et ce conformément aux termes de la circulaire de Monsieur le Premier Ministre N° 4/98 du 20 février 1998.

5. VISITE TECHNIQUE DES VEHICULES

Des pourparlers sur la mise en place de ce service, sont en cours avec le Ministère de l'Equipeement et des Transports et les opérateurs dans le domaine.

6. PRETS AUX FONCTIONNAIRES

En 2006, une importante opération d'inventaire de créances relatives aux prêts fonctionnaires a été menée par la SNTL et un rapprochement avec les soldes comptables correspondants a été effectué.

Cette opération a donné lieu à la constatation d'un solde de 7.804.848,30 DH qui a été inscrit dans un compte non analysé et provisionné à 100% en attendant son assainissement complet.

C'est une opération qui a été menée conjointement avec un bureau de conseil dont l'objectif était de corriger les soldes comptables et de donner une image fidèle des véritables créances de ces prêts.

7. GESTION DE LA DEPENSE

► Marché n° 11/DMG/2005

Ce marché a fait l'objet d'un appel d'offres ouvert en date du 28/07/2005 et qui a été déclaré infructueux du fait qu'aucune soumission n'a été déposée. La SNTL a relancé cet appel d'offres ouvert en date du 07/10/2005 pour lequel ce marché a été adjudgé.

Il est à noter que la comparaison des prix par rapport au marché n°3/DMG/2005 ne peut se faire vu que d'une part les travaux n'ont pas été exécutés durant la même année pour le marché n°3//DMG/2005 (base de comparaison), il a été exécuté en juin 2005 alors que le marché n°11/DMG/2005 a été exécuté en Avril 2006, et d'autre part, la soumission du marché n°3/DMG/2005 a été faite le 29/02/04 alors que celle du marché n°11/DMG/2005 a été faite le 07/10/2005, soit un 1 an et demi entre les deux soumissions.

De plus, pour ce marché les conditions de déroulement des travaux (classification de l'entreprise, travaux de nuit, chantier 2,5 j par semaine, délai très court, conditions de résiliation, pénalités 4 fois supérieures) ont engendré des prix élevés par rapport au marché n°3//DMG/2005 qui n'avait aucune contrainte d'exécution.

En ce qui concerne l'augmentation des quantités de certains articles au cours des travaux, des modifications ont été nécessaires. Le surcoût par rapport au montant total du marché est de 718.192,50 DH HT et non de l'ordre de 1.904.530,00 DH ce qui est conforme à la réglementation.

► Marche n° 4/2002/DMG

La migration de l'ancien système comptable au progiciel ORACLE a connu les difficultés suivantes :

- Complexité du paramétrage vu le nombre important et la diversifié des activités de la SNTL,
- Indisponibilité et réduction des ressources SNTL vu leur charge de travail importante,
- Difficulté de reprise des données comptables historiques sur le nouveau progiciel compte tenu de l'hétérogénéité des systèmes ;
- Difficulté de développement des interfaces du progiciel avec les applicatifs des Services aux Administrations.

Par ailleurs, vu la nécessité d'adopter le nouveau progiciel pour permettre la clôture de l'exercice 2004, il était judicieux de reporter la mise en place de la comptabilité analytique à une 2^{ème} phase.

Le délai étendu du projet à cause des ordres d'arrêt exigés par les contraintes de la SNTL, a pénalisé le prestataire pendant une période de 18 mois supplémentaires qu'il ne peut pas supporter compte tenu de l'affectation régulière de ses ressources pendant tout le délai.

Le choix stratégique était de :

- Soit abandonner le projet, décision anormale puisque le prestataire n'était pas défaillant,
- Soit procéder à la réception provisoire des travaux correspondant et tenir une comptabilité auxiliaire et une comptabilité générale permettant les clôtures et les déclarations à temps.

Eu égard à ce qui précède et compte tenu de l'engagement de la société de CAP INFO, la commission a prononcé la réception provisoire de ce marché en se basant sur le fait que le montant restant à régler 17% (couvrant les 10% à payer à la réception définitive plus 7% de la retenue de garantie) couvre le coût de la mise en œuvre du module « comptabilité analytique ». En ce qui concerne les autres modules, leur mise en exploitation est en cours.

► **Marché n°8/2002/DMG**

Il s'agit d'un marché d'études pour lequel le jugement des offres selon le règlement de la consultation prévu par le cahier des charges (tel que prévu par l'article 22 des marchés de l'ONT) tient compte d'une notation technico-financière appliquée à l'ensemble des soumissionnaires ce qui a placé l'attributaire au 1^{er} rang (qualité/prix) après étude et examen des offres techniques et financières.

En ce qui concerne l'augmentation du règlement relatif à ce marché, elle est due essentiellement à la prise en charge par la SNTL, du montant dû de la TVA et de l'IS non prévus dans le marché qu'il soit à la charge du fournisseur

► **Marché n°6/DAP/2007**

Les modifications effectuées sur le marché sus visé, n'ont aucun impact significatif sur le principe de la transparence et du libre jeu de la concurrence, en effet rajouter 15 jours c'est minime au lieu de déclarer infructueux et de relancer toute la procédure ou de passer au marché négocié (sachant que l'attributaire était le seul qui remplissait les conditions d'admissibilité).

Variation des prix : elle est ferme pour la phase 1. Pour Les phases 2, 3 et 4 les prix sont donnés à titre indicatif ni le fournisseur, ni la SNTL ne sont tenus de réaliser ces phases conformément au CPS.

En ce qui concerne les pénalités, c'était implicite que la SNTL n'allait pas les appliquer si le retard n'incombe pas au fournisseur. Cependant le fournisseur a tenu à le préciser.

8-DEPENSES DE LA DIRECTION GENERALE

► **Location des appartements**

Dans le cadre du social, la SNTL loue des appartements pour tout son personnel dont la dépense est prévue par son budget. Il s'agit de loyers dont le taux de location journalier est du même ordre pour des appartements loués par la SNTL à (CABO NEGRO, KABILA, KSAR RIMAL (Tétouan) Marina SMIR (Agadir) PALMERAIE (Marrakech) etc...). La SNTL a opté pour la location au lieu de procéder à l'acquisition ou la construction de centres d'estivage à l'instar des autres organismes. Le Directeur Général profite des mêmes avantages que le personnel de la SNTL.

► Carte bancaire

Il est à noter que ces dépenses ne sont pas des dépenses propres mais des frais professionnels de réception dûment justifiés. Les frais de mission octroyés pour les déplacements à l'étranger concernent uniquement l'hébergement et la restauration personnelle, les indemnités de déplacement à l'intérieur du Maroc n'ont jamais été perçues par l'ex Directeur Général. Tout ce qui est réception que se soit à l'intérieur du Maroc ou à l'Etranger doit être pris en charge par la SNTL.

L'utilisation de la carte bancaire d'entreprise qui ne peut être que nominative à la place de régies ou de caisses en espèces est le moyen le plus sûr de certifier que le paiement a été effectué au véritable créancier sur la base de la facture, au lieu et place d'une régie ou de caisses en espèces qui ne constitue pas le moyen le plus transparent de paiement. C'est pour cette raison que des cartes nominatives ont été attribuées aux Directeurs régionaux et aux chefs d'agence de la SNTL en lieu et place des caisses en espèces.

III- RÉPONSES DU MINISTRE DE L'ÉQUIPEMENT ET DES TRANSPORTS

(Texte intégral)

La promulgation de la loi 25-02 relative à la création de la SNTL et portant dissolution de l'ONT a permis le démarrage officiel de l'activité de la SNTL, à compter du 1er janvier 2007.

La transformation de l'ONT en société anonyme lui confère une grande souplesse de gestion lui permettant de mieux orienter son action commerciale, d'initier et de poursuivre une stratégie de partenariat avec les autres entreprises nationales et internationales du secteur du transport et de la logistique.

En vertu des dispositions de la loi sus visée, la mission principale de la SNTL est d'assurer, dans le cadre de la concurrence, les services de commissionnaire dans le domaine des transports de marchandises sur les plans national et international; d'établir et d'exploiter les bureaux de chargement et les centres logistiques pour le groupage, le dégroupage, l'entreposage sous douane et hors douane des marchandises.

La SNTL continue d'assurer les mêmes prestations de service fournies auparavant par l'ONT, au profit des administrations, des collectivités locales, des entreprises et établissements publics ainsi qu'au profit des fonctionnaires et agents de l'Etat.

Depuis la promulgation de la loi susvisée ainsi que la mise en œuvre de la libéralisation du transport routier de marchandises objet de la loi 16-99, l'ex ONT, devenu depuis SNTL, a évolué très positivement dans le sens du recadrage de sa stratégie d'action.

Ainsi, d'un établissement public en situation de monopole pour certaines activités liées au transport routier, on est passé à une société opérant dans un cadre totalement concurrentiel focalisant son action sur le développement de nouvelles activités notamment dans le secteur de la logistique à travers des projets de plateformes, ce qui permettra à terme à la société de s'ériger comme opérateur de référence autour de son métier de base à savoir le transport routier.

En parallèle, la SNTL n'a cessé d'améliorer et de rationaliser les services rendus aux organismes publics tels que :

- L'acquisition, l'immatriculation, la gestion, la réforme et la vente des véhicules de l'Etat;
- L'octroi de prêts aux fonctionnaires et agents de l'Etat pour l'achat des véhicules automobiles à utiliser pour les besoins du service;
- La gestion des vignettes destinées à couvrir les prestations liées au fonctionnement du parc automobile et opérations connexes au profit des organismes publics.

A cet effet, le système de gestion du parc automobile de l'Etat par les vignettes est en amélioration continue. Il est passé par plusieurs étapes : d'abord par l'utilisation de vignettes normales, ensuite par la mise en place du système de gestion des vignettes avec code à barres puis enfin par l'instauration d'un système moderne de règlement par cartes à puce , la Carbuarte.

A- Financement de l'activité transport par la DSA

L'activité transport et logistique est effectivement la mission principale de la SNTL. Cette activité connaît des difficultés de trésorerie suite au montant des créances importantes envers les administrations et les entreprises publiques. Ces créances dont le délai moyen est de 9 mois, proviennent essentiellement d'activités qui ont un caractère national et pour lesquelles les prestataires de transport doivent être honorés dans des délais plus courts (60 j), d'où son endettement envers la DSA.

D'autre part, il y a lieu de noter que ni l'activité Transport ni celle des Services aux Administrations ne recourent à l'emprunt bancaire. L'activité Transport aurait pu contracter elle-même un prêt auprès des banques qu'elle aurait pu rembourser tout en gardant l'équilibre de son exploitation. C'est donc, dans une optique d'optimisation que l'activité Transport a eu recours au cash flow de la Direction des Services aux Administrations (DSA), activité principale de la SNTL.

A noter enfin qu'aussi bien l'activité Transport que l'activité Services aux Administrations sont gérées de manière transparente et leurs finances sont consignées sur les livres comptables conformément aux normes en vigueur.

B- Acquisition des véhicules

Dans les conditions actuelles caractérisées par le morcellement des programmes d'achat des véhicules des différents organismes publics et l'étalement des visas des programmes d'achat des véhicules tout au long de l'année budgétaire, la SNTL ne peut pas définir une politique commerciale agressive et suivre un référentiel d'achat détaillant les spécifications techniques en rapport avec les prix au profit des organismes publics tel que préconisé par la recommandation de la cour des comptes.

Dans ce contexte, la SNTL n'arrive à obtenir effectivement que des réductions limitées de l'ordre de 2 à 4%.

L'Etat devra engager une réflexion impliquant les différentes administrations pour procéder à une réforme de la procédure d'acquisition des véhicules afin de permettre à la SNTL de définir une politique prévisionnelle d'achat des véhicules et donc de pouvoir bénéficier d'une meilleure économie d'échelle.

C-Immatriculation civile des véhicules de l'Etat

S'agissant des véhicules dont le Ministère a procédé à l'immatriculation civile sans autorisation préalable du Premier Ministre, il est à rappeler qu'il s'agit d'une part très limitée du parc qui ne dépasse pas 06 véhicules. Les dossiers y afférents sont en cours de régularisation.

Par ailleurs, et conformément à la recommandation de la Cour des Comptes, le Ministère de l'Equipeement et des Transports veillera à l'avenir au respect de cette procédure à l'occasion des nouvelles acquisitions.

D- Visite technique des véhicules

L'arrêté du Ministre des Transports n°1630-96 du 7 Chaâbane 1417 (18/12/1996) soumet les véhicules ayant plus de 5 ans d'âge à la visite technique. Le parc de l'Etat est donc, de par la loi, assujetti aux dispositions de l'arrêté susvisé.

Jusqu'à présent, cette disposition n'était pas appliquée pour le parc de l'Etat en raison de l'absence de rubriques budgétaires pouvant supporter les frais de visite technique.

S'agissant d'une problématique touchant l'ensemble des administrations publiques, il appartient au Ministère de l'Economie et des Finances de prévoir, au titre des prochaines lois de finances au niveau de tous les organismes publics, la rubrique ainsi que les dotations nécessaires pour la prestation de la visite technique afin de pallier ce dysfonctionnement.

CRÉDIT AGRICOLE DU MAROC

La Caisse Nationale du Crédit agricole (CNCA) a été créée en 1961, sous forme d'établissement public placé sous la tutelle du Ministre de l'agriculture, en vertu du Dahir N° 1-60-106 du 04 décembre 1961 relatif à l'organisation du Crédit agricole. Elle avait pour objet de contribuer, par le biais des caisses régionales et locales, à la modernisation des exploitations agricoles.

En 1987, la CNCA a été autorisée à assurer les missions d'une banque universelle ouverte à de nouveaux secteurs économiques.

Depuis 1993, la CNCA a été soumise au contrôle de Bank Al Maghrib institué par la loi bancaire de 1993, et ce conformément au Dahir portant loi n° 1-93-225 du 27 juillet 1993.

En 2004, la CNCA a connu une évolution institutionnelle à travers sa transformation en société anonyme à directoire et à conseil de surveillance, dénommée « Crédit agricole du Maroc », conformément au Dahir n° 1-03-221 du 11 novembre 2003 portant promulgation de la loi n° 15-99 portant réforme du Crédit agricole. L'article 3 de cette loi a fixé la mission principale du CAM au : « financement de l'agriculture et des activités concernant le développement économique et social du monde rural ». Le CAM assure également : « pour le compte de l'Etat et conformément aux décisions du gouvernement, les missions de service public par la mise en œuvre des conventions... ».

En outre, et selon ses statuts, le CAM « peut effectuer à titre de profession habituelle toutes les opérations susceptibles d'être pratiquées par les banques ».

En 2005, le Crédit agricole du Maroc a procédé au rachat d'une partie de l'activité commerciale de la BNDE et à l'absorption de la BMAO.

Le CAM dispose de filiales opérant dans des activités complémentaires à celle de la banque classique.

Il exerce ses activités de Banque par l'intermédiaire d'un réseau de 408 points de vente (à fin 2007) répartis entre Caisses régionales et locales, agences entreprises, agences mobiles et guichets périodiques. Il dispose également de 112 antennes pour sa fondation de micro-crédit Ardi. Le tableau suivant présente quelques principaux indicateurs d'activité du CAM.

	2003	2004	2005	2006	2007
Produit net bancaire PNB (en MDH)	862	919	1 371	1673	1 983
Résultat net (en MDH)	-428	13	-2 682	147	271
Dépôts de la clientèle (en MDH)	14 550	18 085	26 659	34 348	41 013
Crédits à la clientèle (en MDH)	18 105	19 242	22 054	24 361	32 597
Effectif	2 701	2 681	2 939	2 980	3 107

I- OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES

La mission de la Cour des comptes a analysé divers aspects de la gestion du Crédit agricole du Maroc. Les principales observations relevées sont exposées comme suit :

A. Stratégie, Gouvernance et Organisation

1. Stratégie

Depuis la transformation du Crédit agricole en société anonyme à directoire et à conseil de surveillance, deux principaux plans stratégiques ont été adoptés, «CAP 2008» portant sur la période 2005-2008 et «CAM 2013» portant sur la période 2009-2013.

CAP 2008 s'inscrit dans le cadre du plan de restructuration financière de la Banque, prévu par le contrat programme Etat-CAM qui visait principalement la reconstitution et le renforcement des fonds propres, la conformité aux règles prudentielles, ainsi que l'assainissement progressif du portefeuille.

Ce plan a permis d'atteindre des résultats appréciables et de faire transiter la Banque d'une situation difficile à fin 2003 (fonds propres négatifs de -5,3 milliards DH, PNB de 0,86 milliard DH et un taux de créances en souffrance de 40%) vers une situation de meilleure stabilité financière à fin 2007 (2,2 milliards DH de fonds propres, 1,83 milliards DH de PNB, et un taux de créances en souffrances de 20%).

Ces résultats sont dus à une meilleure rentabilité des activités de la Banque et également à certaines opérations exceptionnelles telles que l'ouverture du capital à des organismes autres que l'Etat, l'annulation des créances de 100 000 agriculteurs en 2005 (qui a permis d'augmenter le capital de la Banque de 1 milliard DH), la cession des actions BCP (qui a eu un impact positif sur le résultat brut d'exploitation en 2007 de 572 millions DH), ou la réévaluation des immobilisations (qui a généré 380 millions DH).

L'année 2008 a connu un ralentissement relatif de l'activité notamment au niveau des fonds propres qui restent encore insuffisants pour permettre au CAM de respecter la réglementation prudentielle à laquelle il est soumis depuis juillet 2007.

En outre, il a été également constaté que la capacité de création de la valeur par la banque est réduite par l'effort d'investissement en moyens humains et logistiques comme l'illustre le tableau ci-dessous :

Poste	2004	2005	2006	2007
Charges générales d'exploitation (en millions DH)	623	766	867	949
Charges de personnel (en millions DH)	392	477	511	529
Charges externes (en millions DH)	148	173	206	240

Le plan stratégique 2009-2013 a été élaboré à la suite de la conclusion, en 2008, d'une convention entre l'Etat et le Crédit agricole du Maroc au titre de la même période portant sur l'accompagnement financier du Plan Maroc Vert. Au titre de cette convention, le CAM (et ses filiales) s'est engagé à mobiliser sur cinq ans, pour le secteur agricole et agro-alimentaire, une enveloppe de 20 milliards DH. Il projette également d'accorder pour environ 14,2 milliards DH de crédits aux autres secteurs d'activités.

Cependant, le fait de se limiter essentiellement aux résultats bénéficiaires pour le renforcement des fonds propres, peut s'avérer insuffisant pour respecter le ratio de solvabilité et n'aide pas à consolider la situation financière de la Banque.

En outre, la collecte des ressources non rémunérées (dépôts à vue) qui constitue le moyen le moins coûteux pour la réalisation des objectifs d'octroi de crédits, nécessite des investissements significatifs à travers l'ouverture d'agences, le recrutement, etc., d'une part, et de faire face à une concurrence de plus en plus forte des autres établissements bancaires, d'autre part.

La mise en œuvre de la stratégie du CAM 2009-2013 et la réalisation des objectifs affichés est fortement tributaire d'un accroissement des fonds propres, dont il convient de tracer et de décider clairement l'origine.

2. Organisation

L'analyse de l'organisation du CAM a permis de constater que celle-ci reste encore instable. Le management procède quasi-annuellement à une réorganisation globale de la banque (2006, 2007, 2008 et 2009). Il a également été noté une persistance parmi les supports de travail de notes de service datant de la période CNCA et que de nombreux responsables ne sont pas officiellement nommés bien qu'ils assurent souvent leurs fonctions depuis de nombreuses années.

A ce stade du développement de la Banque, une attention importante devrait être accordée à la stabilisation de la structure et des responsabilités au sein de l'organisation.

B. Engagements

1. Qualité des engagements

Le CAM n'a commencé à classer et provisionner ses créances qu'à partir de 1998. Même après cette date, la Banque ne procédait pas systématiquement au classement et au provisionnement des créances en souffrance (CES), car cela aurait signifié l'absorption de l'ensemble de ses fonds propres.

Le volume important des CES, qui atteignait près de 11 milliards DH, trouve son origine essentiellement dans les difficultés structurelles relatives au secteur agricole traditionnel, la succession des années de sécheresse et le faible niveau de suivi et de recouvrement qui prévalaient jusqu'à récemment. A signaler également que l'absorption de la BMAO a fait hériter au CAM un portefeuille d'environ 1,1 Milliard DH de créances en souffrances.

Un effort important a été consenti au cours des dernières années pour améliorer la qualité du portefeuille des créances. A fin 2007, les créances en souffrance présentaient un encours de 7,048 Milliards DH soit une proportion de 20% du total des créances après en avoir constitué près de 40% en 2003. L'effort de classement a également été accompagné par un provisionnement important.

La mission de la Cour des comptes a constaté que des créances avoisinant 1 milliard DH, dues par des clients relevant du secteur agricole et agro-industriel, ont été maintenues parmi les créances saines bien que certaines d'entre elles présentent des difficultés de recouvrement, ce qui les rend éligibles aux critères de déclassement et de provisionnement prescrits par Bank Al Maghrib. Certains dossiers devaient être finalement déclassés en 2008.

Par ailleurs, le Crédit agricole procède régulièrement à des opérations dites de réaménagement des créances dont celle de 2007 a profité à environ 22.000 clients pour un encours total de 918 millions DH. Or, une grande partie de ces créances devait être classée et reste donc anormalement maintenue au niveau des créances saines.

Il convient à ce titre, de poursuivre les efforts consentis en matière de classement et de provisionnement des créances en souffrance, ce qui constitue non seulement une obligation réglementaire mais surtout une couverture contre des risques importants et avérés. Il est tout aussi important de renforcer, parallèlement, les efforts en matière de recouvrement de créances, tout en veillant à établir des critères et des procédures claires en matière de transactions et à soumettre les plus importantes à l'appréciation et à l'accord des hautes instances dirigeantes de la Banque.

Auparavant, la fonction garantie ne bénéficiant pas d'une grande attention, la Banque n'avait pas une vision exacte et précise des garanties dont elle disposait, ni de leur valeur juridique.

Ce n'est que récemment qu'un intérêt a été accordé à cet aspect qui s'est notamment traduit par la mise en place en 2006 de la centrale des garanties au niveau du siège et des centrales régionales des garanties, ainsi que la mise en œuvre d'un projet devant aboutir à l'automatisation de la gestion des garanties.

Dans le cadre de ce projet, les agences ont entamé la reprise des informations liées aux garanties. A décembre 2008, plus de 150 000 opérations de saisies ont été effectuées dont l'analyse a notamment mis en évidence la fragilité de certaines garanties constituées à l'appui des dossiers de crédit (une part importante est constituée d'hypothèques sur réquisitions, ou d'hypothèques de parts indivises) et la tombée en désuétude de certaines garanties en raison de l'absence de leur renouvellement dans les délais légaux. Ainsi, plus de 7 000 sûretés non renouvelées ont été recensées.

D'autres difficultés restent encore posées. Elles sont liées notamment à des insuffisances constatées en matière d'archivage, de conservation et de sécurité des garanties.

Il est important que le Crédit agricole poursuive et accélère le processus entamé en matière d'organisation, de système d'information, d'archivage et de mise à niveau des garanties qui constituent une composante fondamentale de l'activité de crédit et de la gestion des risques y afférents.

2. Analyse du risque

L'examen de la gestion des risques au niveau du Crédit agricole a permis de constater que celle-ci n'est pas encore conforme aux prescriptions de Bank Al Maghrib en la matière.

Ainsi, est-il noté l'absence d'une politique globale formalisée de gestion des risques de la Banque, de même que l'absence de personnes ressources prenant en charge le système « global risk ».

De plus, certains risques importants ne sont pas suffisamment suivis tels que les risques de marché, ou les risques opérationnels. Il est également constaté l'absence d'un système d'information adéquat permettant le suivi, la mesure et la gestion des risques.

Il est fondamental que le CAM accélère le processus entamé en 2008 par la mise en œuvre d'une gestion globale des risques conforme aux standards et aux exigences réglementaires ainsi que des outils adéquats de mesure, de suivi, de gestion et d'appréciation des risques de la Banque.

3. Fonctionnement des comités de crédit

Le système d'octroi des crédits reste encore assez centralisé. Pour les demandes acceptées, les crédits correspondants sont débloqués après des délais moyens relativement longs.

Cela est notamment dû au fait que la Banque était plus préoccupée par le rattrapage du retard accusé sur certains segments du marché et qu'elle n'a donc pas accordé l'attention requise à certains éléments nécessaires à la mise en place des crédits. Les constats suivants donnés à titre d'exemples, illustrent cette situation : pièces maîtresses des dossiers absentes ou non mises à jour, absence d'une normalisation des canevas usités, non systématisation de l'évaluation des garanties, respect partiel des informations minimales requises par Bank Al Maghreb, etc.

Il convient que les services du Crédit agricole du Maroc puissent assurer une meilleure gestion des délais de réponse tout en prenant en considération les éléments de gestion de risques y afférents (évaluation des garanties, études des dossiers, etc.) et de poursuivre la démarche actuellement entreprise visant une plus grande formalisation et coordination entre les comités.

4. Gestion des engagements

L'examen du volet des engagements a permis de relever un certain nombre de dysfonctionnements parmi lesquels il convient de signaler les suivants :

- Certains crédits préalablement rejetés par le siège sont accordés par le niveau régional, tandis que d'autres sont traités en dehors de la procédure arrêtée et du comité compétent ;
- Des autorisations de dépassements ponctuels sont accordées en dehors de la procédure arrêtée à cet effet ;
- Les informations transmises par les agences, à l'appui des demandes soit d'extension soit de renouvellement des facilités, au sujet des situations des clients, sont parfois incomplètes ou erronées.

Ces écarts en matière de gestion, cités à titre non limitatif, ne concourent pas à la sauvegarde des intérêts de la Banque dans la mesure où ils alimentent les suspens, influent sur les résultats et posent des difficultés à la structure chargée du recouvrement et du contentieux.

Par ailleurs, il est noté que le CAM ne dispose pas d'un bon système d'information permettant de gérer efficacement ses activités de banque de manière générale et de banque de crédit de façon particulière. Celui-ci reste peu fiable et ne couvre pas des domaines d'action importants de la Banque, ce qui a été de nature à générer certains inconvénients parmi lesquels :

- **Certains responsables régionaux ou du réseau ont souvent été enclins à dépasser les plafonds autorisés du fait que les dépassements tardaient à être identifiés ;**
- **Pour de nombreux clients, une partie des créances est considérée en souffrance alors qu'une autre partie est toujours considérée saine ;**
- **Les créances de certains clients sont classées en souffrance depuis plusieurs années alors que ces mêmes clients disposent de comptes à soldes créditeurs.**

Cette situation devrait cependant être profondément améliorée avec la généralisation au niveau du réseau du nouveau système d'information relatif aux engagements à partir de janvier 2009.

Oltre le renforcement des services du contrôle général précédemment entamé, il est important de développer les outils de suivi et de contrôle adéquats afin que les irrégularités soient promptement identifiées et circonscrites. Une attention particulière devrait également être accordée à la communication interne envers le réseau pour une plus grande sensibilisation et responsabilisation.

5. Conformité à la réglementation prudentielle

Depuis juillet 2007, le CAM est pleinement soumis à la réglementation bancaire notamment en matière de supervision et de réglementation prudentielle. Un effort important est constaté au niveau de la tenue des engagements. Cependant, certaines défaillances sont constatées et souvent rappelées par la Banque centrale notamment celles liées au système d'information, au contrôle interne, et au classement de certaines créances.

Le ratio de fonds propres qui se situe autour de 8% à fin 2008, reste en deçà des exigences de la réglementation prudentielle (10%) en matière de fonds propres et freine considérablement l'expansion des activités de la Banque.

A signaler également que les engagements de la Banque envers certains clients dépassent largement le ratio de division des risques toléré par la réglementation prudentielle (20% des fonds propres).

Les services du CAM sont également invités à veiller davantage au respect de la réglementation prudentielle.

C. Abandon de créances

Devant les difficultés connues par le monde rural, les pouvoirs publics ont mis en œuvre plusieurs actions et programmes visant l'allègement du poids de la dette des agriculteurs. Depuis le début des années 1990, de nombreuses opérations ont eu lieu dont les dernières sont celles de 2001 et 2005. Celles-ci ont bénéficié à environ 90 000 agriculteurs en 2001 et 100 000 en 2005.

Ces opérations ont eu des impacts positifs pour le Crédit agricole du Maroc puisqu'elles ont notamment servi à recapitaliser l'institution via les fonds de l'Etat (soit environ 2,2 Milliards DH), contribuer à sa restructuration financière, améliorer la situation des fonds propres et améliorer la qualité de son portefeuille de créances. Elles ont également contribué à lui donner un élan significatif pour se positionner en tant que Banque gouvernée par les mêmes impératifs et contraintes de performance, de sécurité et de rentabilité qui régissent le secteur bancaire.

Cependant, ces opérations ont eu pour effet d'amener d'autres catégories d'agriculteurs à ne pas rembourser, ce qui a considérablement augmenté les impayés. La mission de la Cour des comptes a pu noter que ce constat demeure non seulement d'actualité, mais paraît encore plus accentué comme l'illustrent les exemples ci-dessous :

Agence	Encours en DH (fin mars 2008)	Impayés en DH (fin mars 2008)	% impayés
Caisse régionale de Khénifra	166 505 845	98 440 921	60%
Caisse régionale de Midelt	117 862 724	41 690 823	35%
Caisse régionale de Khémisset	285 992 244	136 216 169	48%

Ainsi, les opérations d'allègement des dettes des agriculteurs semblent ne pas avoir pleinement atteint leurs objectifs malgré les efforts et la contribution financière importante de l'Etat et du Crédit agricole.

Cela est principalement dû aux difficultés structurelles que vit la petite agriculture au Maroc et à la position d'attentisme de nouvelles mesures de réduction, de consolidation, ou d'annulation de créances.

Enfin, il convient de signaler que des opérations aussi importantes et ayant donné lieu à des flux financiers de plusieurs milliards de dirhams de la part de l'Etat et du Crédit agricole du Maroc ne sont pas suffisamment documentées, évaluées et formalisées, etc.

Il est important que les services de l'Etat et du CAM puissent entreprendre une réflexion profonde et large quant à l'évaluation des opérations d'abandon partiel ou total qui ont été mises en œuvre et jusqu'à quel point elles ont pu atteindre les objectifs attendus, notamment la réduction de l'endettement des petits agriculteurs.

Il convient également qu'une réflexion soit faite et que des actions adéquates soient menées autant par les pouvoirs publics que par le CAM en vue de réinstaurer la culture de remboursement qui constitue une des conditions principales de développement des crédits à l'agriculture et au développement du secteur agricole.

D. Mission de service public

Conformément à la loi n° 15-99, le Crédit agricole du Maroc est investi d'une mission de service public à l'égard du développement de l'agriculture et du monde rural.

Cette mission est assurée par une structure dédiée à cette activité dite « Pôle de développement rural » qui regroupe les principaux instruments mis en place au service de la politique de l'Etat dans le secteur agricole, notamment : les aides financières de l'Etat (fonds de développement agricole -FDA) et la fondation ARDI.

1. Fonds de développement agricole

Pour encourager les investissements privés dans le secteur agricole, l'Etat accorde, dans le cadre du Fonds de développement agricole, des aides financières sous forme de subventions et primes.

En janvier 2008, le rôle des intervenants dans le circuit de déblocage de ces aides a fait l'objet d'un nouveau partage des rôles entre le Crédit agricole du Maroc et les services compétents du Ministère de l'agriculture et des pêches maritimes : les DPA et les ORMVA. Ainsi, ces dernières sont chargées de l'examen des dossiers des demandes et de contrôle de leur réalisation, tandis que le rôle du CAM s'est limité au déblocage de l'aide financière.

La gestion des dossiers a gagné en efficacité au regard de la clarification des rôles des intervenants. Ainsi, le total des aides débloquées à la fin de l'année 2008 a pu atteindre un montant de 1.537 millions DH alors qu'il se situait autour de 847 millions DH en 2007.

2. Fondation ARDI de micro-crédit

Une fondation de micro-crédit a été créée en 2001 dont les principales missions sont de promouvoir la création et le développement de micro projets générateurs de revenus et d'emplois en milieu rural et de financer différentes activités notamment l'agriculture, l'artisanat, le commerce et les services à des conditions garantissant la pérennité des projets et leur rentabilité.

Les réalisations de la fondation restent assez limitées avec un total encours crédits d'environ 145 millions DH à fin 2007.

L'activité de crédit de la fondation soulève un certain nombre d'observations notamment le financement de clients ne répondant pas aux critères d'éligibilité, l'absence ou la non conformité de pièces maîtresses pour certains dossiers de crédits, le dépassement fréquent des plafonds autorisés, l'absence d'un suivi régulier des dossiers de crédits ainsi que du fonctionnement des antennes de la fondation.

Il est important que les mesures entreprises par ARDI soient mises en place dans le cadre d'un plan d'action global et d'un calendrier précis en vue de remédier efficacement aux risques soulevés.

E. Activités de marché

1. Gestion des activités de marché

Les opérations de marché se caractérisaient par la présence de risques importants mis en évidence, depuis le début des années 2000, par divers contrôles et diagnostics externes. Cependant, peu de recommandations de ces travaux ont été mises en oeuvre pour assurer une meilleure sécurité et adéquation de la gestion des opérations et des risques.

Les opérations de marchés étaient gérées et organisées de manière non conforme aux standards en vigueur et par conséquent, constituaient une source de risques majeurs pour la Banque, particulièrement sur le plan opérationnel.

Ainsi a-t-il été noté :

- L'absence d'une stratégie claire et formellement déclinée que ce soit sur le plan global ou au niveau

de chacune des activités de marché ;

- L'absence d'une politique de gestion des risques ;
- Un dispositif de contrôle interne inefficace caractérisé notamment par l'absence de procédures internes formalisées et adaptées, d'une politique de limites, d'un système adéquat de mesure et de gestion des risques, ainsi que d'équipes de contrôle disposant d'une maîtrise des opérations de marché ;
- Le rattachement hiérarchique, jusqu'à mars 2008, de l'ensemble des départements (front, middle et back office) à la direction des activités de marché ;
- Une activité «titres» qui ne s'intégrait pas dans le schéma organisationnel «front to back» et était par conséquent traitée de manière isolée ;
- L'absence d'un système de restriction d'accès à la salle de marché et des pannes fréquentes au niveau du réseau entraînant souvent un blocage des systèmes informatiques et de communication et donc des opérations ;
- L'inexistence d'un plan de continuité de l'activité en cas de panne ou d'interruption des opérations.

Sur le plan comptable, il a été particulièrement relevé que la comptabilisation des opérations se faisait selon une cadence mensuelle et comprenait d'importants suspens.

L'absence d'une comptabilité devises constitue également un lourd handicap notamment pour le suivi et le contrôle quotidien des opérations en devises, le traitement des suspens comptables, l'établissement de la position en devises de la Banque et la gestion optimale de sa trésorerie en devises.

Actuellement, le CAM est en cours de mettre en œuvre une refonte globale des activités de marché dans le but de les rendre conformes aux standards, aux bonnes pratiques et à la réglementation en la matière.

Il est fondamental que le CAM puisse poursuivre la mise en pratique des actions entreprises en vue d'une mise à niveau de la gestion des activités de marché qui étaient jusqu'à une date récente gérées bien en deçà des standards en la matière et qui comportaient un grand nombre de risques notamment opérationnels. Cela passe en particulier par la mise en place d'une politique, d'une stratégie, de règles, procédures et outils de contrôle et de gestion des opérations et des risques, ainsi que d'une organisation adaptée à l'exercice de cette importante activité de la Banque.

2. Produits structurés

Le Crédit agricole s'est engagé en 2007 dans de nombreux produits dérivés dits structurés et ce, en infraction à la réglementation des changes et à la réglementation de Bank Al Maghrib. L'acquisition de ces produits a exposé le Crédit agricole du Maroc à des risques importants qui auraient pu s'aggraver davantage après le déclenchement de la crise financière internationale.

La réalisation de ce genre d'opérations, sans restrictions, par la Direction des activités de marché, dénote d'une faiblesse du contrôle interne.

Parmi les principales défaillances qui ont rendu possible l'engagement dans ce type d'opérations : l'inefficacité des procédures au niveau de la salle de marché, la dépendance directe du front, middle et back office de la direction des activités de marché, l'absence d'une politique de limites et d'un système

de procédures formalisé au niveau des activités de marché, la faiblesse du reporting et des informations communiquées au directoire et l'absence d'une comptabilité devises.

Après la découverte de ces opérations, le Directoire a engagé des négociations avec la principale Banque étrangère auprès de laquelle les produits en question ont été acquis en vue de résilier les contrats y afférents.

Les difficultés auxquelles a été confronté le CAM au titre de son engagement dans des produits structurés témoignent de la nécessité d'accélérer le processus de refonte et de réorganisation des activités de marché.

F. Comptabilité

Au cours des dernières années, le CAM a procédé à une mise à niveau de sa comptabilité dans le sens de l'amélioration du système d'information, le respect des dispositions légales et réglementaires régissant la tenue de la comptabilité, la garantie de l'image fidèle et la régularisation des suspens.

Les mesures prises et les améliorations introduites ont permis au CAM de lever les réserves formulées par les commissaires aux comptes et réduire progressivement le nombre d'observations formulées par les missions d'inspection de Bank Al Maghrib. Cependant, il subsiste encore des risques importants tels que l'illustrent les exemples suivants:

- Les agences ont la possibilité de passer des écritures comptables en vue de prendre en charge des opérations diverses non encore codifiées ou paramétrées, telles que les régularisations des annulations. Or, les opérations diverses sont génératrices de faux flux, de suspens, d'écarts et de risques opérationnels ;
- Des écarts existent entre la comptabilité auxiliaire centrale et la comptabilité générale ;
- La décision prise par le directoire de s'en tenir aux soldes tirés du système central et d'écraser les soldes agences en vue de résoudre les écarts entre les deux systèmes peut engendrer des pertes pour la Banque surtout dans le cas des comptes clients présentant des écarts importants ;
- Le rythme de reconstitution des suspens des comptes de liaison s'accélère en dépit de la grande opération d'assainissement entamée en 2005 et qui a abouti à leur réduction de 85% d'une année sur l'autre. A ces suspens, il y a lieu d'ajouter ceux liés aux comptes généraux qui présentent des situations de plus en plus inquiétantes. Toutes les actions entreprises jusqu'à présent n'ont pas permis d'endiguer le phénomène.
- Peu de rapprochements sont effectués entre les données physiques et les données comptables.

Le redressement des dysfonctionnements constatés sur le plan comptable devra continuer à figurer comme une action prioritaire au niveau du CAM et être doté, par conséquent, des moyens nécessaires. Il est important à ce titre, que l'attention soit non seulement accordée au redressement des anomalies constatées mais surtout à la mise en œuvre des actions adéquates nécessaires pour éliminer ou du moins, réduire les opérations à l'origine des anomalies en question.

G. Système d'information

Le système d'information du Crédit agricole a longtemps constitué l'une des principales faiblesses de la Banque dans la mesure où il ne répondait pas aux besoins de développement de ses activités et ne s'inscrivait pas dans l'évolution institutionnelle, réglementaire, technologique et concurrentielle de l'activité bancaire et financière au Maroc.

De nombreuses tentatives de mise en place d'un système d'information moderne ont été initiées depuis le début des années 1990. Cependant, aucun projet n'a pu être concrétisé et le Crédit agricole a continué à fonctionner avec un système d'information ancien caractérisé par une technologie et des outils largement dépassés jusqu'à l'année 2008, qui allait connaître l'une des premières concrétisations du nouveau projet de système d'information dit «Phoenix».

Ainsi, en 1998, le CAM s'est engagé dans le développement et la mise en place d'un nouveau système d'information à travers le projet SICA (système d'information du Crédit agricole) qui consistait en l'acquisition et la mise en place d'un système d'information intégré sous forme d'un progiciel «Global Banking».

Ce projet, qui devait en principe être achevé à fin 2000, a pris du retard et a connu des difficultés importantes liées notamment à la complexité de sa conception, la faible mobilisation et la non affectation des équipes adéquates, l'organisation inadaptée, les changements fréquents dans les équipes, etc.

Le projet SICA a été officiellement arrêté en 2005 après avoir mobilisé des ressources financières importantes. En effet, selon les situations disponibles au niveau du CAM, environ 19 169 280 DH pour le logiciel et près de 9 105 075 DH pour les prestations de formation et d'assistance ont été réglés sans prendre en considération les coûts dus à la mobilisation d'une bonne partie des ressources humaines, l'acquisition des ressources matérielles, logistiques et équipements, etc. A titre d'exemple, l'acquisition de logiciels de déploiement, de télémaintenance et de sécurité a coûté environ 7,3 Millions DH.

Après l'échec de la solution global banking (SICA), le management du Crédit agricole a annoncé les orientations générales du nouveau système d'information devant s'inscrire dans le cadre du plan stratégique 2004 – 2008.

A la suite de la finalisation d'un nouveau schéma directeur (février 2006), le Crédit agricole a procédé au lancement des projets qui sont principalement le Système comptable, le Système engagements et recouvrement et le Système agence.

La Cour des comptes a noté des glissements significatifs dans les délais initialement prévus ainsi que la non réalisation du système agences qui, à fin 2008, n'a pas encore été entamé. Le retard pourrait notamment être attribué à la définition imprécise des besoins, l'orientation vers une solution de développement spécifique (difficilement réalisable et conciliable avec les besoins du CAM) et la mobilisation d'une partie importante des cadres et des informaticiens de la Banque sur les autres projets principalement le système engagements, le recouvrement, le référentiel clients, etc.

En outre, malgré le budget important relatif à ce projet (estimé à 300 millions DH par l'étude du schéma directeur), il est constaté une insuffisance du suivi budgétaire global qui reste partagé entre la direction centrale de l'organisation chargée du pilotage du projet pour la partie software et la direction du système d'information pour la partie hardware. Et de ce fait, les budgets initialement prévus pourraient être revus à la hausse en raison des dépassements des délais prévus dans les différents marchés liés au nouveau système d'information.

La mise en œuvre du nouveau système d'information constitue un impératif fondamental pour la gestion des activités de la Banque et nécessite, pour son achèvement, son déploiement et son adoption, une implication directe et continue du top management de la Banque pour en maîtriser les délais et en assurer le succès. Il convient également d'accorder une plus grande attention au suivi budgétaire et donc à la maîtrise des coûts des phases restantes du projet.

H. Gestion des ressources humaines

Au cours des 10 dernières années, l'évolution des effectifs du CAM peut être appréhendée à travers deux grandes phases :

- La 1^{ère} phase 1998-2003 : consacrée essentiellement à la restructuration et à l'assainissement de la Banque. Cette période a vu une baisse continue des effectifs du fait des opérations de départ volontaire du personnel et de la stabilisation des points de vente ;
- La 2^{ème} phase, amorcée en 2004, a connu une augmentation graduelle des ressources en parallèle avec la stratégie de développement du réseau des points de vente de la Banque. L'augmentation importante des effectifs et des points de vente en 2006 s'explique par l'intégration du personnel BMAO suite à l'absorption de cette dernière par le CAM.

L'évolution des effectifs et de la masse salariale est présentée dans le tableau suivant :

Année	1998	2001	2003	2004	2005	2006	2007	2008 (juin)
Effectif	3 229	2 986	2 672	2 650	2 616	2 980	3 152	3 177
Points de vente	212	218	212	209	219	269	286	314
Moyenne d'âge	45	47	48	48	49	45	44	44
Masse salariale (millions DH)	-	-	415,34	428,77	468,63	508,59	549,34	609,95

1. Le recrutement

Le recrutement dont la forme et les modalités sont régies par le règlement intérieur du personnel se caractérise, au même titre que d'autres procédures importantes en matière de gestion des ressources humaines, par un manque de formalisation.

Le recrutement peut s'effectuer sous forme statutaire ou contractuelle. Ce dernier mode qui était étroitement limité, a connu une croissance importante depuis la transformation du Crédit agricole en société anonyme.

L'analyse de la rémunération des agents a mis en évidence, l'existence d'une rémunération nettement plus élevée des agents contractuels par rapport à celle à laquelle ils peuvent normalement prétendre en intégrant les statuts du CAM sans que cela se traduise par un suivi rapproché du rendement et de la rentabilité qu'ils apportent à la fonction qu'ils exercent.

En outre, le recrutement par voie contractuelle se fait de plus en plus par des lettres d'engagement ne précisant pas les droits et obligations des parties. Il peut également prendre la forme de contrats dits de «louage de services». L'accomplissement des services découlant de ces contrats n'est pas toujours constaté et vérifié.

Enfin, il a été observé que certains agents ont été mis à la disposition ou spécialement recrutés pour les besoins d'autres organismes tout en continuant à percevoir leur rémunération du Crédit agricole du Maroc.

Le recrutement au niveau du CAM nécessite une mise en place et une formalisation des procédures et des règles à appliquer. Les recrutements de profils ciblés pour des postes de responsabilité devraient être encadrés et les motivations et apports attendus dûment précisés et justifiés.

2. Les crédits au personnel

Le Crédit agricole accorde des crédits à son personnel incluant notamment des crédits événements, des crédits pour acquisition de véhicules, des avances sur salaires, des crédits études et des crédits logement.

Les crédits logement qui constituent l'essentiel des créances sur les agents ont connu un développement considérable depuis la transformation de la CNCA en CAM et ce, notamment au niveau d'une plus grande facilité d'accès au crédit, de la baisse des taux (2% HT jusqu'à 800 000 DH et 3% HT au-delà), du relèvement du plafond (actuellement à 2 000 000 DH) et de la durée du crédit (jusqu'à 35 ans).

L'analyse des crédits au personnel en activité a permis de constater que le plafond du crédit est largement dépassé dans certains cas ce qui sollicite une plus grande attention à une application uniforme des dispositions en vigueur aux agents du CAM.

Les crédits au personnel qui n'est plus en activité (retraite, démission, etc.) atteignent au 31/08/2008 un encours évalué à 55 969 060 DH. À signaler que ce montant n'est pas fiable en raison de l'imprécision et de l'inexhaustivité des données communiquées à la mission de la Cour des comptes à ce sujet.

La principale observation soulevée est que ces crédits ne font pas l'objet de suivi, ce qui est à l'origine des cas de non remboursement et de non recouvrement constatés. De plus, la gestion de ces crédits est manuelle et non informatisée. En conséquence et bien qu'ils font l'objet de nombreux impayés, les crédits ne sont pas déclassés et sont toujours considérés comme créances saines.

En outre, et en cas de départ (pour cause de démission ou de licenciement), les notes de services et circulaires régissant ces crédits et les contrats individuels avec les agents spécifient clairement que l'agent emprunteur est tenu de supporter des taux plus élevés en conformité avec la réalité du marché. Or, cette règle n'est pas toujours respectée; des agents ayant démissionné ont été autorisés à conserver les mêmes taux d'intérêts bonifiés dont ils ont bénéficié en tant qu'agents de la Banque.

Il est nécessaire de mettre en place et d'assurer un suivi de la gestion des crédits accordés au personnel ayant quitté la Banque ainsi que de mettre en application les règles et les conditions contractuelles établies en la matière.

I. Dépenses budgétaires

Les dépenses budgétaires ont évolué entre 2003 et 2007 de la manière suivante (en milliers de DH) :

Nature des dépenses	2003	2004	2005	2006	2007
Dépenses de fonctionnement (Y compris ressources humaines)	505 386	554 595	675 321	750 908	793 425
Dépenses d'investissement	97 907	120 599	294 829	173 562	214 569
Total des dépenses	602 741	675 194	970 140	924 370	1 007 994

La transformation du Crédit agricole en société anonyme s'est notamment traduite par la suppression du contrôle financier et a donc donné lieu à un assouplissement important des procédures.

Il a été constaté que l'exécution des dépenses est souvent caractérisée par un suivi insuffisant et inadéquat, ce qui est de nature à porter atteinte à la réalisation des objectifs de la dépense ainsi qu'à une augmentation des coûts. De plus, l'assouplissement en question a engendré, dans certains cas, un éloignement des procédures et des règles de gestion des marchés.

L'examen de la gestion des dépenses a permis de relever un certain nombre d'observations concernant les principales dépenses en l'occurrence celles liées à l'aménagement et la construction des agences, au nouveau système d'information et à l'acquisition d'équipements informatiques.

1. Aménagements et constructions

Il a été constaté certains écarts aux procédures régissant l'exécution des marchés et surtout un manque de suivi qui a souvent pour effet de générer des retards dans l'exécution des prestations. C'est le cas par exemple de la construction du siège de la direction régionale de Fès (objet du marché n°15/2003 d'un montant de 7 706 766 DH) dont l'exécution a été stoppée et qui est actuellement entre les mains de la justice.

Certains locaux aménagés sont inadaptés à l'usage pour lequel ils étaient destinés. Ainsi, des sous sols d'agences ne peuvent pas être exploités notamment pour la conservation des archives à cause de l'humidité, comme c'est le cas pour les agences Chahdia, Al Qods (inondée en octobre 2008) et Okba Bnou Naffi à Casablanca.

2. Système d'information Phoenix

Le système d'information Phoenix a connu un retard significatif. L'exécution des marchés afférents au système agence qui est une composante principale du nouveau système d'information soulève les observations suivantes :

- Le marché n°17/2007 relatif à la mise en œuvre du système agence attribué le 01/12/2006, n'a pas été exécuté, notamment en raison de difficultés avec le prestataire et du choix de réorientation vers une nouvelle solution de type progiciel pour ce projet ;
- Le marché n°02/2008 relatif à l'accompagnement à la mise en place du système agence a connu le paiement de plus de 40% du montant du marché à l'attributaire, soit un montant de 3 150 000 DH et ce malgré la non exécution du projet.

En outre, certaines prestations relatives à l'assistance technique, liées à la mise en place du système d'information ont été faites sans la présence d'un support juridique entre le CAM et le prestataire. A titre d'illustration, la direction du système d'information a loué les services d'un ingénieur d'une société étrangère pour l'assistance du CAM dans le projet sans qu'il y ait un contrat clair liant les parties et sans que cette dépense soit ordonnancée par la direction centrale de l'organisation chargée en principe du pilotage du projet. La mission de la Cour des comptes a pu constater des versements supérieurs à 290 000 Euros, rien qu'entre octobre 2007 et août 2008 pour cette prestation.

3. Acquisition d'équipements informatiques

L'examen des dossiers des marchés et des bons de commandes relatifs à l'acquisition des équipements informatiques montre un certain nombre d'insuffisances. Ainsi, en plus du non respect du principe de la concurrence, l'acquisition de certains équipements informatiques dénote souvent d'une imprécision des besoins et peut engendrer des coûts inutiles pour le CAM. À titre d'exemple, les marchés n°31/2004 et n°32/2004 dont les montants respectifs sont de 8 470 392 DH et 8 323 701 DH. En effet, le matériel informatique a été acquis sans l'existence d'un besoin réel et bien défini et sur la base de prix proposés par les attributaires plus d'une année avant la livraison.

De plus, le CAM recourt souvent au fractionnement de la dépense par bons de commande notamment du fait des insuffisances précédemment citées en matière d'évaluation des besoins.

La mission a pu également constater que certaines prestations sont exécutées puis régularisées par la suite par l'établissement de contrats ou de marchés de régularisation ce qui est contraire à la

règlementation et les procédures régissant les dépenses du CAM. Les cas ci-dessous en constituent des exemples :

Contrats de régularisation :

Contrats	Montant en DH	Objet du contrat de régularisation	Période
Contrat de maintenance n° 16/2007 du 14/05/07	3 241 956,56	Maintenance du matériel et logiciel de la plate forme monétique du CAM	Jusqu'au 31/12/2007
Contrat de maintenance n° 13/2008/DSI du 25/02/2008	486 373,09	Prestations de maintenance du site central du Crédit agricole du Maroc	Du 16/10/2006 au 31/12/2007

Marchés de régularisation :

Objet du marché	Date de notification	Montant en DH	Date de commencement
Marché n° 17/08 relatif à l'assistance dans la refonte des procédures et processus de gestion opérationnelles des activités de marché du CAM	14 avril 2008	2 506 740	24 mars 2008
Marché (non encore approuvé) relatif à la mission d'évaluation et bilan de la mise en œuvre du système d'information du CAM dans le cadre du projet Phoenix	La délégation de pouvoirs pour la signature de ce marché est donnée le 14 janvier 2009	463 200	L'intervention de la société a eu lieu entre le 05 et 28 novembre 2008 et le premier livrable en décembre 2008.

La gestion des dépenses du CAM nécessite une plus grande attention quant à la conformité à la réglementation, aux procédures et aux règles de gestion, de même qu'une plus grande adaptation au niveau de l'organisation.

Il convient également d'améliorer davantage le processus de prévision des besoins et d'optimisation des acquisitions, ainsi que d'accorder un suivi adéquat à l'exécution des prestations et à l'atteinte des objectifs tracés.

J. Gestion du patrimoine

Le patrimoine immobilier du Crédit agricole se compose d'un patrimoine d'exploitation et d'un patrimoine hors exploitation.

La Cour des comptes a relevé que la gestion du patrimoine est partagée entre différents services du CAM et que, par conséquent, l'information sur les acquisitions est dispersée entre plusieurs entités.

En outre, l'absence d'une procédure claire en matière de la prise en bail des locaux d'exploitation et des logements de fonction fait notamment encourir des risques au Crédit agricole de louer des locaux inadaptés et/ou de payer des montants surévalués.

Enfin, certains locaux dont le Crédit agricole est propriétaire ne sont pas exploités. Le cas le plus significatif est celui des locaux situés à Meknès qui se composent de deux immeubles C3 et C4 avec rez-de-chaussée, dont le prix total d'acquisition a atteint 23,4 millions DH.

A ce titre, la Cour des comptes souligne l'importance de mettre en place une organisation plus adaptée pour la gestion du patrimoine, et une procédure claire et unifiée en matière de location des agences commerciales. Les biens acquis non exploités requièrent également la mise en œuvre d'une décision appropriée.

II. REPONSE DU CREDIT AGRICOLE DU MAROC

(Texte intégral)

1. Organisation

Les changements organisationnels sont expliqués en grande partie par la nécessité de s'adapter à des dispositions réglementaires mais également aux contraintes inhérentes à l'évolution de l'environnement commercial. Les changements opérés permettent aussi d'apporter des réglages pour anticiper des risques possibles et piloter l'action de développement. Ces évolutions se font dans la continuité puisque la logique générale de l'organigramme reste stable. Il est à noter qu'au cours des trois dernières années, les principales banques de la place ont procédé à des adaptations successives de leurs organigrammes à raison, dans certains cas, de deux organigrammes par an.

2. Engagements

2-1 L'effort d'assainissement du portefeuille s'est poursuivi en 2008. L'exercice a été clôturé avec des CES de 6,10 milliards de DH, soit 15% du total engagements.

L'objectif est de ramener ce taux à 6% à fin 2013.

En ce qui concerne le milliard de créances relevant du secteur agricole et qui n'ont pas été déclassées en 2007, des créances portant sur 570 millions de DH ont été assainies, le reste a été déclassé courant 2008. La régularisation de plus de 50% confirme l'analyse faite par le CAM. Le raisonnement inverse aurait abouti à la condamnation d'un nombre important d'exploitations agricoles alors qu'elles sont toujours viables.

Les opérations de réaménagement concernent les exploitations viables, les clients ayant bénéficié de cette mesure en 2007 sont devenus des clients normaux, les bons résultats de la campagne agricole actuelle vont permettre à beaucoup d'exploitations agricoles d'assainir leur situation.

Les décisions concernant les créances en souffrance sont prises au sein de comités à l'instar de ce qui se passe dans toutes les banques. Pour les créances importantes, les décisions les concernant sont portées à la connaissance du comité d'audit et du Conseil de Surveillance.

En ce qui concerne la fragilité de certaines garanties (réquisitions, indivisions), il faut rappeler que le foncier rural est composé dans la quasi-majorité de réquisitions ou de propriétés dans l'indivision.

Les clients concernés par cette problématique et qui sont généralement des petits agriculteurs, seront dorénavant traités au sein de la SFDA.

En ce qui concerne les 7 000 garanties tombées en désuétude à cause de leur non renouvellement, il faut signaler qu'il s'agit de 7 000 cas pour lesquels le réseau n'avait pas encore donné de réponse au moment de la reprise des informations et non pas de garanties non renouvelées. De plus, il faut nuancer puisque les garanties dont il est question sont :

- 5960 délégations d'assurances qui sont généralement reconduites par tacite reconduction;
- 1855 nantisements agricoles qui sont pris systématiquement avec la mise en place des crédits de campagne;
- 447 actes de nantissement de fond de commerce;

- 289 actes de nantissement de matériel.

Avec la mise en place de la centrale des garanties et de l'archivage, un meilleur suivi des garanties sera dorénavant assuré.

2-2 Analyse du risque

L'année 2009 a vu la création de la GGR, qui coiffe en plus du Pôle Risque de Crédit, le Pôle Risque Management dont les différentes directions assurent le suivi des risques de marché, les risques opérationnels, etc.

La politique globale des risques est en cours de formalisation. Une task force dédiée a été créée à cet effet.

2-3 Fonctionnement des comités de crédit

Avec la mise en place de la nouvelle organisation de la banque, des pouvoirs importants ont été accordés au réseau notamment en matière d'agriculture, des crédits aux particuliers, des assouplissements ont été apportés dans un esprit de plus de célérité et une plus grande réactivité aux demandes des clients.

Les canevas ont été uniformisés et normalisés. Les informations minimales exigées par BAM sont toutes respectées. L'évaluation des garanties est réalisée systématiquement pour les nouveaux dossiers lorsque le client demande les augmentations de ses lignes. Pour les anciennes garanties, une convention a été signée avec les cabinets externes pour leur évaluation. Ce travail a déjà démarré.

2-4 Gestion des engagements

Concernant les dysfonctionnements relevés, il s'agit des cas limités qui ont été observés dans une agence à Casablanca. Le divisionnaire et le directeur d'agence concernés ont été traduits devant le conseil de discipline qui a décidé leur licenciement.

Ce genre d'anomalies qui peuvent se produire dans n'importe quelle banque, ne peut être généralisé pour porter un jugement sur l'ensemble des engagements de la banque.

Le nouveau système d'information permettra un meilleur suivi des engagements. La nouvelle organisation de la direction du contrôle des engagements va permettre de suivre de façon individuelle toutes les créances supérieures à 500 000 DH. La prochaine étape est de ramener ce montant à 200 000 DH. Cette façon de faire va permettre de prévoir toutes les irrégularités en temps réel.

2-5. Conformité à la réglementation prudentielle :

Pour ce qui est du contrôle interne, ce volet a été renforcé par de nouveaux effectifs alloués au contrôle général et par la création de la Gestion Globale des Risques pour le suivi des risques opérationnels et de marché.

En ce qui concerne les fonds propres, la décision de les renforcer appartient aux actionnaires et non pas au management de la Banque. La problématique a été soulevée par le management lors du dernier Conseil de Surveillance.

En ce qui concerne le respect du coefficient de division de risque, problème qui est la conséquence de la faiblesse des fonds propres, il s'agit de 3 cas, qui sont des contreparties de 1^{er} ordre et opérant dans des secteurs stratégiques, présentant des risques trop faibles. Ces cas sont suivis régulièrement avec BAM.

3. Abandon des créances

L'opération d'abandon en faveur de 100 000 agriculteurs de 2005, a largement atteint ses objectifs, puisqu'au delà des aspects financiers, cette opération a permis de soulager 100 000 clients qui étaient en situation de précarité.

Le budget alloué à cette opération était limité à 3 milliards de DH, dont les 2/3 ont été supportés par le CAM, et le 1/3 par l'Etat.

Cependant, le management de la banque estime qu'il y a encore une quinzaine de milliers de clients qui méritent un traitement similaire pour une enveloppe d'environ 500 millions de DH. Il s'agit surtout des agriculteurs des zones les plus touchés par les aléas climatiques, notamment les clients du moyen Atlas, de Bouarfa, d'Errachidia, d'Ouarzazate etc. Le CAM continue de traiter cette problématique au cas par cas.

La création de la SFDA et du fonds de stabilisation prudentielle va permettre d'apporter des solutions à l'agriculture sociale qui s'inscrit dans des programmes gouvernementaux.

4. Mission de service public

Les réalisations de la Fondation ARDI en 2007 sont loin d'être limitées : les indicateurs d'activité ont été pratiquement multipliés par 4 par rapport à 2006. Le nombre de clients servis a atteint 74 000 contre moins de 20 000 en 2006, et l'encours est passé de 36 millions DH en 2006 à 145 millions DH en 2007.

Ces performances ont permis à la Fondation ARDI d'intégrer pour la 1^{ère} fois le MIX 100 du CGAP qui regroupe les 100 premières institutions de micro finance au monde.

Ces résultats ont été salués aussi par le réseau Arabe SANABEL qui a octroyé un prix de performance à ARDI.

Concernant les observations de la Cour des Comptes, il y a lieu de noter qu'une structure de contrôle a été instaurée au sein de la Fondation ARDI en 2007 pour intervenir aussi bien au niveau du réseau qu'au niveau des entités du Siège. Elle a pour mission de s'assurer du respect des procédures en vigueur et de la conformité des opérations réalisées.

Pour assurer un suivi rigoureux de fonctionnement des antennes et des dossiers de crédit, il a été procédé à l'élaboration d'outils de suivi centralisé (par antenne et coordination) et décentralisé du portefeuille et de sa qualité (édition instantanée de reporting au niveau de chaque antenne), et à la mise en place de procédures de traçabilité de visite client sur le terrain avant et après l'octroi de prêts.

Par ailleurs, une Centrale de Garantie a été créée et un plan de formation en interne et en partenariat avec des organismes spécialisés est mis en œuvre pour améliorer les compétences du personnel opérationnel. Des points de contrôle de premier niveau ont été intégrés au niveau des fiches de poste des agents de développement, superviseurs et coordinateurs pour s'assurer de la stricte application des procédures. L'acquisition d'un progiciel de système d'information métier est en cours et est de nature à renforcer l'action de la fondation dans ce domaine.

5. Activités de Marchés

5-1 - Gestion des activités de Marchés

La salle de marché a pour mission prioritaire de répondre aux besoins de la clientèle ainsi qu'à ceux de la banque en termes de trésorerie. Elle traite les opérations « classiques » : trésorerie, change, titres.

Une note de service dédiée précisant les opérations dûment autorisées, a été diffusée à l'ensemble des intervenants le 24 novembre 2008.

Le nouveau référentiel d'organisation adopté par le CAM repose sur les principes suivants :

- Séparer les chaînes hiérarchiques des trois métiers relatifs aux activités de marché : les Front-office, Middle-office et Back-office sont rattachés à des chaînes hiérarchiques séparées afin de permettre une multiplicité des regards et de contrôles sur les opérations traitées ;
- Respecter la répartition usuelle des tâches entre les Front-office, Middle-office et Back-office pour toutes les opérations traitées ;
- Renforcer la « muraille de Chine » au sein des activités de marché en séparant de manière claire les intervenants pour le compte de la clientèle et ceux intervenant pour compte propre, mais aussi les « opérateurs de marché » des « contrôleurs »;
- Interdire formellement le cumul de responsabilités contradictoires ;
- Limiter les ruptures de charge en automatisant les processus de traitement des opérations, afin d'éviter les risques d'erreurs (privilégier à chaque fois que possible les exports depuis le système, éviter les ressaisies manuelles, ...) ;
- Créer deux comités ad'hoc pour le suivi des activités de marché, l'un d'ordre stratégique, l'autre d'ordre plus opérationnel.

Les procédures opérationnelles, au nombre de 20, ont été élaborées dans une démarche participative entre les équipes du Consultant et les équipes opérationnelles impliquées dans les activités de marché et couvrent les opérations liées à la trésorerie dirhams, les opérations de change, les opérations liées à la trésorerie devises, les opérations sur actions et OPCVM, le support et le suivi des limites.

Les fiches de postes, au nombre de 14, ont été formalisées permettant de préciser les missions ainsi que les objectifs et les moyens affectés à chaque catégorie d'intervenant dans le domaine des activités de marché, à savoir ceux relevant du :

- Front Office;
- Middle Office;
- Back Office.

Une politique de limites ainsi qu'une batterie de dispositions de contrôle du traitement des différentes opérations ont été définies.

5-2 - Produits structurés

Grâce au protocole d'accord transactionnel mis en place entre Crédit Agricole du Maroc et Calyon, la solution mise en œuvre :

- Fait ressortir pour l'Etablissement un risque annuel de décaissement au titre du respect du protocole de 3,3 millions Euros (10 millions Euros étalé sur 3 ans).
- Permet d'annuler les opérations à moindre coût pour l'Etablissement,
- Transforme une situation de crise en un accord de coopération porteur avec l'une des premières banques européennes, à savoir, le Groupe Crédit Agricole France.

En conséquence de cette affaire, le management du Crédit Agricole, en concertation étroite avec les équipes de Bank Al-Maghrib, a lancé un processus de refonte des activités de la salle des marchés.

Ce processus est conduit avec l'assistance du cabinet international Charles Riley et comprend les actions suivantes :

- Clarification de la liste des opérations autorisées à la salle des marchés;
- Remise à plat de la structure organisationnelle des activités finance de marché;
- Formalisation des procédures opérationnelles couvrant l'ensemble des interventions de la Salle des marchés;
- Clarification des rôles individuels de chaque intervenant au niveau du processus de production grâce à la diffusion de fiches de poste;
- Clarification des règles de gestion;
- Mise en place du dispositif de limites et contrôles.

6. Comptabilité

Les mesures prises, depuis 2005, ont permis de réduire considérablement les risques liés aux traitements des opérations bancaires et notamment comptables. En effet, les actions réalisées entre 2005 et 2008 avaient pour but de couvrir :

- Le volet organisationnel à travers la création d'une fonction « Contrôle Comptable » garant de la fiabilité et du référentiel comptable et responsable du suivi quotidien des suspens des comptes de liaison et des comptes généraux à travers des reportings réguliers adressés aux différentes entités de la banque,
- Le volet système d'information par la mise en place d'un nouveau système d'information comptable,
- Le volet risque opérationnel lié au traitement comptable des opérations bancaires par l'automatisation de la majorité des opérations traitées en amont du système comptable.

Ces actions avaient pour objectif de contenir et de réduire les risques liés aux traitements comptables dans des proportions maîtrisables, sans impact financier pour la banque et généralement admises au niveau du secteur bancaire.

A titre d'illustration, les actions ci-après ont été entreprises pour répondre aux risques donnés comme exemple dans votre rapport :

- La mise en place de l'application portefeuille centrale pour le traitement des valeurs et le système Loans pour le traitement des crédits à la clientèle permettra le verrouillage de l'application Agence. Ainsi, les agences n'auront plus la possibilité de constater des écritures comptables manuellement;
- L'explication des écarts entre la comptabilité auxiliaire et la comptabilité générale à chaque arrêté comptable et procéder aux régularisations qui s'imposent. L'interface entre la comptabilité auxiliaire et la comptabilité générale sera mise en place pour endiguer ces écarts en amont;
- L'alignement des soldes agences sur ceux tirés du système central ne sera effectué qu'après analyse et explication des écarts. Le Directoire a décidé de mener l'opération de l'alignement des soldes agences sur ceux tirés du système central à condition qu'elle n'engendre aucune perte pour la

banque;

- Grâce au nouveau système d'information comptable et au suivi quotidien de la fonction « contrôle comptable » des suspens des comptes de liaison et des comptes généraux, l'objectif de contenir et de maîtriser les suspens dans des proportions normales liées aux traitements des opérations bancaires sera réalisable à 100% avec l'achèvement de la mise à niveau des applications informatiques en amont;
- Le rapprochement entre l'inventaire physique des immobilisations hors exploitation et les soldes comptables sera effectué à fin juin 2009. Pour les autres données physiques et notamment les titres de placement, un rapprochement avec les soldes comptables est effectué à chaque arrêté comptable.

Par ailleurs, le plan GCAM 2013, notamment en ce qui concerne le volet gestion et maîtrise des risques, a placé le suivi et la maîtrise des risques opérationnels comme première action à mener en 2009 et au premier semestre 2010. La cartographie de ces risques, en cours d'établissement, permettra d'orienter les contrôles actuels et l'automatisation des opérations traitées afin d'éliminer sinon réduire les anomalies à l'origine des suspens et non seulement de les redresser.

7. Dépenses budgétaires

Malgré la suppression du contrôle financier à priori, les règles et procédures de passation des dépenses continuent à être respectées conformément à la réglementation en vigueur. De plus les contrôles internes existants ont été renforcés par la création de la cellule de contrôle des dépenses en lieu et place de l'ex-agence comptable.

Par ailleurs, et dans un souci d'efficacité et de rationalité économique, des changements organisationnels ont été mis en œuvre dans le sens de la spécialisation et la centralisation. A cet effet, les structures traitant des achats et/ou de la logistique ont été adaptées et leurs attributions sont reconfigurées avec la séparation des fonctions achats et logistiques au sein des deux Directions Centrales :

- La Direction Centrale du Budget et des Achats
- La Direction Centrale des Moyens logistiques

S'agissant de l'évolution des dépenses budgétaires elles s'expliquent tout naturellement par le développement du réseau du Crédit Agricole et notamment à partir de 2005 avec l'impact de l'opération de fusion absorption de la BMAO.

7.1 Aménagements et constructions

► Immeuble Fès

Le CAM alloue les ressources, notamment humaines spécialisées, nécessaires pour assurer le suivi d'exécution des chantiers.

Ainsi, c'est grâce à ce suivi que le CAM a fait le constat des problèmes de stabilité durant les travaux de construction de l'immeuble de Fès. En effet, au cours de visites de chantiers, il a été constaté une dilatation anormale du joint de rupture avec un risque potentiel d'effondrement. Le Crédit Agricole a entrepris toutes les démarches nécessaires visant à remédier à cette situation en impliquant les intéressés notamment l'entreprise chargée des travaux de gros œuvres, l'architecte et le bureau de contrôle. Avant d'enclencher les poursuites judiciaires, des tentatives de solutions à l'amiable visant le redémarrage du chantier ont été envisagées mais sans résultat.

7.2. Système d'information Phoenix

Le seul projet du programme qui a connu un retard est celui du système agence dû à la défaillance du prestataire.

Il est important d'abord de préciser que le système agence cible intègre des composantes front office qui couvrent le périmètre du système agence actuel et des composantes back office qui couvrent le périmètre du système central actuel.

Afin d'atteindre les objectifs de ce projet malgré ce contre temps, deux actions sont lancées :

- Désimbrication totale du système central actuel et partiel du système agence : cette action se traduit par le remplacement avec des développements internes à iso fonctionnalités, mais des technologies nouvelles, du système central actuel et d'une grande partie du système agence. Ces applications, développées autour du nouveau référentiel central, sont composées des modules suivants :
 - La fiche signalétique client;
 - La gestion des valeurs;
 - Les commissions;
 - Les échelles d'intérêt;
 - La tenue de compte.

Ces applications, dont une partie est déjà opérationnelle (gestion des valeurs et les commissions) et le reste sera en production en juillet, sont toutes centralisées et sécurisées et permettent de répondre aux besoins actuels de la banque surtout en terme de contrôle et de gestion du risque.

- **Préparation d'une nouvelle consultation pour le projet « Poste Agence » qui prendra en considération les développements réalisés et permettra d'intégrer une forte composante commerciale et CRM. Cette consultation sera lancée vers la fin du mois de juillet.**

Concernant le marché n° 02/2008, les montants réglés dans ce cadre sont d'un total de 3 150 000 DH TTC dont :

- 2 268 000 DH TTC (30% du montant global du marché) représentent un acompte contre caution bancaire. Il s'agit d'une avance garantie qui ne correspond à aucune prestation et qui est déduite des factures du projets;
- 882 000 DH TTC représente la première facture qui couvre l'accompagnement au démarrage et le cadrage du projet (12% du montant total du marché).

Par ailleurs, et s'agissant de la prestation technique objet de la remarque de la Cour des Comptes, il s'agit d'une prestation d'accompagnement pour préparer les plates-formes techniques qui vont faire fonctionner les nouveaux systèmes et surtout celui de la suite Evolan. Sur recommandation du cabinet Valyans, et afin de gérer le risque lié à la non maîtrise des nouvelles plates-formes par les équipes internes nous avons fait appel à Sopra pour mettre à notre disposition son expertise dans ce genre de problématique. La prestation a été contractualisée par un bon de commande. Concernant l'ordonnancement, il faut préciser que la Direction des Programmes et de l'Organisation n'ordonnance que les prestations liées aux aspects fonctionnels (spécifications générales, spécifications détaillées, recette, formation,...). Les prestations techniques sont ordonnancées par la DSI qui a les aptitudes techniques pour réceptionner ce genre de prestations.

Rappelons que le projet où Sopra a intervenu en tant que maîtrise d'oeuvre est aujourd'hui totalement opérationnel et au niveau de toutes les agences du Maroc.

7.3. Acquisition d'équipements informatiques

Les marchés 31/2004 et 32/2004 ont été conclus dans le respect des procédures et du principe de la concurrence: ces marchés ont fait l'objet d'un appel d'offres ouvert qui a intéressé les principaux fournisseurs de matériel informatique puisque 32 offres émanant des 14 soumissionnaires ont été déposées.

A l'issue de l'étude technique, deux sociétés ont été déclarées attributaires de deux marchés signés en septembre 2004. L'essentiel des livraisons de matériel a été effectué durant les premiers mois de validité des marchés.

Par ailleurs, les achats de matériel informatique, avant leur exécution, obéissent à des règles de programmation et de prévision sur la base de besoins exprimés par les différentes entités. Ces besoins sont par la suite centralisés, rationalisés, sur la base de normes, puis budgétisés dans le cadre d'un plan annuel des achats.

8- Gestion du patrimoine

Les locations sont soumises à des validations au niveau des Directeurs de réseau et des responsables de la Banque Commerciale sur la base d'études d'opportunités et de potentiel commercial.

Concernant le coût du loyer, tous les locaux à louer font l'objet systématiquement de deux évaluations contradictoires confiées à des experts immobiliers pour la détermination de la valeur des baux, ce qui élimine les risques de paiement de montants surévalués.

Une structure dédiée au sein de la Direction du Patrimoine Immobilier a été créée pour assurer la gestion et la conservation de l'ensemble du patrimoine immobilier du CAM. Cette entité assure entre autres, la mise à jour des dossiers juridiques du patrimoine, l'évaluation et la programmation budgétaires des locations ainsi que l'inventaire physique des immobilisations.

LE HAUT COMMISSARIAT AUX EAUX ET FORÊTS ET À LA LUTTE CONTRE LA DÉSERTIFICATION

Le domaine forestier marocain s'étale sur une superficie de 9.039.714 ha, dont 63% de forêts et 37% de nappes alfatières. Le taux moyen de boisement du pays est de l'ordre de 8%, ce qui reste insuffisant pour assurer l'équilibre écologique et environnemental. Le taux optimal doit osciller entre 15 et 20%.

En 2007, le secteur forestier a contribué au PIB national à hauteur de 0,4%, et au PIB agricole à raison de 2%. Si l'on tient compte des revenus directs et indirects générés par la forêt, sa contribution potentielle serait estimée à 10% du PIB agricole.

La gestion de la forêt est régie par un ensemble de textes législatifs et réglementaires dont le texte mère est le Dahir du 10 octobre 1917 relatif à la conservation et l'exploitation des forêts. Cette compétence est dévolue au Haut Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la Désertification, dont les missions et les attributions sont régies par le décret n°2-04-503 du 1^{er} février 2005.

Il y a lieu de noter au préalable, que la gestion des écosystèmes forestiers à travers le monde, a connu ces dernières décennies, une évolution notoire marquée essentiellement par un nouveau style de management, intégrant la modernisation des structures compétentes en la matière, la gestion durable des ressources naturelles, l'implication du secteur privé, l'exploitation de nouvelles niches créatrices de valeur, la normalisation des filières de production et la certification des forêts.

Or, au Maroc ce secteur continue d'être géré de manière traditionnelle ne répondant pas toujours aux nouvelles exigences en la matière.

Le budget du Haut Commissariat s'élève à 709.624.051,24 DH en 2008, dont 479.618.000 DH pour le budget de fonctionnement et 229.946.051,24 DH pour le budget d'investissement. En plus, le Haut Commissariat dispose de deux comptes d'affectation spéciale, en l'occurrence le « Fonds national forestier » et le « Fonds de la chasse et de la pêche continentale » dont les budgets au titre de la même année, s'élèvent respectivement à 909.992.751,02 DH et 89.484.986,14 DH.

Le Haut Commissariat compte, en 2008, un effectif de 5630 agents et cadres, dont 30% de personnel technique.

Depuis son institution en 2005, le Haut Commissariat a adopté une démarche basée sur une planification stratégique dont la mise en œuvre est assurée principalement par les services déconcentrés à travers des contrats programmes annuels.

Les programmes d'action concernent notamment, la sécurisation de tout le domaine forestier, l'inversion des tendances actuelles de dégradation du couvert forestier, la maîtrise de l'érosion hydrique et la contribution des espaces forestiers à l'amélioration des conditions de vie des populations riveraines.

Dans ce cadre, un programme décennal (2005-2014) composé de 122 projets territorialisés pour un budget total de 8 milliards DH, a été élaboré selon une approche participative et ascendante. Ce programme est décliné en programmes triennaux glissants pour un budget annuel de 800 millions DH.

I- OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES

L'analyse des réalisations des programmes d'action menés au niveau du secteur forestier montre que les objectifs retenus n'ont été atteints que partiellement. Cette situation est la conséquence de nombreuses défaillances qui ont marqué les gestions antérieure et actuelle du Haut Commissariat dont les principales se présentent comme suit :

A. Dégradation des écosystème forestiers

Les écosystèmes forestiers connaissent une dégradation prononcée qui se manifeste par la perte annuelle de plus de 31.000 ha de couvert végétal forestier. Cette dégradation est causée principalement par le défrichement, le prélèvement de bois, le surpâturage, les incendies et les maladies phytopathologiques et parasitaires. Malgré l'ampleur préoccupante de l'impact de cette situation, le Haut Commissariat ne dispose pas d'informations actualisées servant de base à ses programmes d'intervention.

Il est recommandé au Haut commissariat de mettre en place un système d'information fiable lui permettant d'avoir des informations actualisées sur l'état et le rythme de dégradation de chaque écosystème forestier afin de mieux cibler et piloter les programmes d'action.

B. Aménagement forestiers

Les aménagements forestiers sont les travaux et interventions entrepris dans le domaine forestier. Ces travaux sont prévus par des plans d'aménagement qui déterminent les objectifs et les moyens de gestion des écosystèmes forestiers pendant une durée de 10 à 30 ans.

Les principaux objectifs de l'aménagement des forêts sont d'ordre écologique, économique et social. Ils concernent l'aménagement des forêts et l'aménagement des bassins versants.

1. Aménagement des forêts

L'examen de ce volet a permis de relever les observations suivantes :

- **Seule la moitié des forêts marocaines est aménagée**

Jusqu'à fin 2008, les aménagements des forêts n'ont porté que sur la moitié des forêts naturelles, soit une superficie de 2.262.042 ha. Le reste du patrimoine forestier national, n'ayant pas pu faire l'objet d'aménagement, est géré d'une manière inefficace.

Il est recommandé d'accélérer le rythme de réalisation des travaux d'aménagement forestiers.

- **Limite des nouvelles approches d'intervention**

Bien que les approches d'aménagement forestier mises en place par le Haut Commissariat, prétendent intégrer la dimension socioéconomique dans le développement des écosystèmes forestiers, la population riveraine n'a pas été réellement associée aux actions lancées.

Les actions entreprises dans ce cadre n'ont pas été adaptées aux spécificités économiques et sociales des forêts marocaines. Ainsi, les relations entre les services forestiers et les populations locales sont encore marquées par la méfiance et le manque de communication, comme en témoignent les oppositions de ces populations aux actions engagées par le Haut Commissariat.

Ce n'est que récemment (en 2008), que le Haut Commissariat a adopté une nouvelle approche dite « d'aménagement concerté » au niveau de certains sites pilotes (Ifrane 112.000 ha, Chefchaouen 52.200 ha et de Khénifra 48.600 ha).

La Cour des comptes recommande au Haut Commissariat d'intégrer les dimensions économiques et sociales des populations des zones forestières et péri forestières dans les programmes d'aménagement.

- **Non établissement des bilans des plans d'aménagement arrivés à terme**

Le Haut Commissariat n'établit ni des rapports de gestion et de performance ni des bilans intégrant les dimensions techniques, économiques et financières pour les plans arrivés à terme.

Il est recommandé d'établir un bilan pour chaque plan d'aménagement arrivé à terme.

- **Conséquences négatives des plans d'aménagement sur la subéraie de la Maâmora**

Dans la forêt de la Maâmora, 48% de la superficie globale (133.500 ha) est constituée de peuplements de chêne liège contre 52% de reboisements artificiels. La priorité a été accordée aux essences artificielles à croissance rapide, ce qui a occasionné une dégradation avancée de cette forêt. En effet, l'introduction de l'eucalyptus pour assurer un approvisionnement soutenu de l'usine de pâte à papier de Sidi Yahia du Gharb, a bouleversé l'équilibre écologique de la subéraie.

Conscient de l'état de dégradation de la subéraie, le Haut Commissariat a lancé en 2006 un plan de « sauvetage » nécessitant un montant d'environ 279.235.460 DH et une durée de sept ans pour sa mise en œuvre.

La Cour des comptes recommande au Haut Commissariat de donner plus d'importance à la régénération du chêne liège.

2. Aménagement des bassins versants

Sur les 20 millions hectares de bassins versants en amont des barrages existants, plus de 5 millions d'hectares présentent des risques importants d'érosion hydrique. Ceci constitue une menace sérieuse pour les ouvrages hydrauliques.

Les volumes d'eaux perdus par envasement des barrages sont évalués à 200 millions de m³ entre 1950 et 1970 et plus de 1.000 millions de m³ entre 1970 et 2000. Le rythme annuel d'envasement des barrages est estimé à 150 millions de m³, soit une perte potentielle de l'équivalent d'une superficie irriguée de près de 15.000 hectares. Cette tendance risque de s'aggraver dans le futur.

Malgré ces indicateurs alarmants, ce n'est qu'à partir de 1996, que le premier Plan National d'Aménagement des Bassins Versants a vu le jour. Un programme d'action minimal a été ainsi retenu pour le traitement, sur une durée de 20 ans, de 1.500.000 ha en amont, au niveau de 22 bassins versants prioritaires, nécessitant des interventions d'urgence.

L'analyse des résultats de ce plan a permis de relever les observations suivantes :

- **Non réalisation des objectifs du plan**

Le rythme d'avancement et la mise en œuvre des programmes d'action, demeurent en deçà des résultats attendus. Certes, si le plan prévoyait le traitement de 75.000 ha/an, seule une superficie de 55.910 ha/an a été traitée, soit un déficit de plus de 19.090 ha/an.

Par ailleurs, seulement 10 bassins ont été concernés par les programmes d'aménagement couvrant une superficie globale de 2.617.000 ha.

- **Absence d'évaluation à mi-parcours du plan National d'Aménagement des Bassins Versants**

La mission de la Cour des comptes a constaté que les aménagements des 10 Bassins retenus n'ont pas fait l'objet d'évaluation à mi-parcours. De même, les études d'impact des réalisations n'ont pas été effectuées. Par ailleurs, il n'a pas été procédé à l'actualisation de la liste des bassins versants prioritaires. Les résultats sur le terrain montrent que la liste des bassins versants nécessitant des interventions d'urgence n'est pas exhaustive.

A titre d'exemple, le bassin versant d'Ourika n'a pas été retenu parmi les bassins jugés prioritaires alors que la région connaît des inondations récurrentes. Ce bassin n'a fait l'objet d'aménagement qu'à partir de 2001. De même, le bassin versant Mellah, a été classé dernier, sur la liste, alors que la région de la ville de Mohammedia a connu en 2002 des inondations ayant causé des dégâts matériels importants.

- **Manque de coordination entre les différents intervenants dans le secteur des bassins versants**

L'efficacité des interventions entreprises par le Haut Commissariat pour la protection en amont des bassins versants reste tributaire des actions relevant des autres intervenants en aval, à savoir, les Départements de l'Agriculture, des Travaux publics, de l'Eau et de l'Environnement, les Agences des bassins hydrauliques, les collectivités locales, etc.

Or, il a été observé un manque de concertation et de coordination, dans ce domaine, entre ces différents acteurs. En effet, la commission interministérielle de l'eau, créée en 2001 pour la coordination des programmes d'action, n'a pas encore réussi à concrétiser les actions sur lesquelles les autorités gouvernementales se sont concertées et par conséquent, assurer la cohérence de ses programmes avec les priorités du secteur.

Ce n'est qu'en 2007, qu'une première convention de partenariat a été signée entre le Haut commissariat et le Secrétariat d'Etat chargé de l'Eau et de l'Environnement, suivie de deux autres conventions spécifiques conclues avec les agences des bassins hydrauliques d'Oum Errabia et de Sebou.

Le cas le plus illustrant de ce manque de coordination est celui du barrage El Kansra dont les études d'aménagement ont coûté au Haut Commissariat 1.213.200 DH sans prendre en considération le problème d'envasement, ce qui a donné lieu par la suite à une surélévation pour résoudre ce problème. Par conséquent, cette solution pourrait être considérée comme coûteuse.

La Cour des comptes propose au Haut Commissariat de sensibiliser les autorités gouvernementales concernées par la gestion du secteur de l'eau pour concrétiser les actions sur lesquelles elles se sont concertées au niveau de la commission interministérielle de l'eau.

- **L'aménagement des bassins versants postérieurement à la construction des barrages, est la cause principale de la réduction de la durée de vie de ces ouvrages**

La quasi-totalité des barrages du Royaume n'ont pas fait l'objet d'aménagement des bassins versants préalablement à leur construction, à l'exception de certains barrages construits récemment (barrages de Taskourt, Martil et Ksob).

La non réalisation des aménagements en temps opportun a des conséquences néfastes sur la viabilité des ouvrages hydrauliques. En effet, les pertes des capacités des retenues des barrages sont estimées à 75 millions m³/an, soit l'équivalent d'un volume de retenue d'un grand barrage, ou l'irrigation de 10.000 à 15.000 ha/an. Au total, sur une capacité de stockage globale estimée à 17000 millions m³, plus de 1600 millions m³ ont été perdus par envasement.

Pour les barrages qui ont plus de 20 ans, le taux d'envasement a dépassé 50%, et la majorité connaît des problèmes de sédiments au niveau de leurs tranches mortes.

Ainsi, l'intervention a posteriori, quand bien même importante, reste coûteuse, insuffisante et inefficace pour remédier à l'envasement des barrages. Durant la période de 1996 à 2008, les barrages ont fait l'objet de 1093 interventions, soit une moyenne d'environ 21 interventions par an. Ces entretiens ont coûté un montant global de 1.839.106.000 DH (soit une moyenne annuelle de 36.060.901,96 DH). Cette enveloppe financière aurait pu servir à la construction annuelle d'un grand barrage comme celui de Allal El Fassi (1.342,47 M DH), Hassan 1^{er} (1.496,402 M DH) ou encore Ahmed El Hansali (1.113,563 M DH).

Il est recommandé au Haut Commissariat de réaliser les études d'aménagement des bassins versants préalablement à la construction des barrages.

- **Insuffisance des ressources financières affectées aux aménagements des bassins versants**

Si le Plan National d'Aménagement des Bassins Versants a prévu un coût prévisionnel de 150 MDH sur une période de 20 ans pour la mise en œuvre du programme d'action minimal d'aménagement de 75.000 ha/an, cet objectif n'a été réalisé qu'à hauteur de 30%. En conséquence, la non disponibilité des ressources financières ainsi que la non programmation de ce plan national parmi les priorités du Haut Commissariat, ont engendré un retard dans l'exécution des programmes de lutte contre l'érosion.

A titre d'exemple, aucun aménagement sur le terrain n'a été programmé ou réalisé dans la région du Gharb. En effet, les études d'aménagement du bassin versant d'Oued Beht, en amont du barrage El Kansra, n'ont démarré qu'en 2005. Pour le bassin versant de Bouregreg, l'étude pour la préparation de son plan d'aménagement n'a été lancée qu'en 2008.

C. Reboisement et reconstitution des écosystèmes forestiers

Avant l'institution du Haut Commissariat, deux plans de reboisement ont été réalisés, le Plan National de Reboisement (1970-1997) et le Plan Directeur de Reboisement (1997-2027). L'appréciation des réalisations des objectifs retenus par ces deux plans a permis de dégager les observations suivantes :

1. Plans de reboisement antérieurs à 2005

Les objectifs retenus par le Plan National de Reboisement n'ont été atteints que partiellement au niveau du rythme annuel de reboisement et de production. Ainsi, la superficie totale des reboisements entre 1970 et 1997 a accusé un déficit de 103.050 ha, soit près de 16% de la superficie totale prévue. Cette période a été marquée par un enrésinement des forêts marocaines du fait de l'importance accordée aux essences résineuses.

Par ailleurs, les objectifs retenus pour la satisfaction des besoins nationaux en bois (dont le déficit a été évalué à l'horizon 2000 à 3 millions de m³) et la protection des bassins versants contre l'érosion par le reboisement de 30% des superficies dégradées, n'ont pas été atteints.

Concernant le bilan des réalisations du Plan Directeur de Reboisement à moyen terme (1997-2006), seule la moitié des superficies a été reboisée, soit un déficit de près de 225.126 ha. De même, l'objectif retenu pour la satisfaction de la demande nationale en bois n'a pas été atteint.

A partir de 2005, le Haut Commissariat a mis en place une nouvelle stratégie de développement forestier.

La mission de la Cour des comptes a examiné dans quelle mesure, le Haut Commissariat a tiré les enseignements des plans de reboisement passés.

2. Evaluation de l'exécution des contrats programmes (composante reboisement)

Les objectifs retenus pour l'exécution des programmes de reboisement relatifs aux campagnes 2005 et 2006 sont illustrés comme suit :

Programme	Objectifs	
	2005	2006
- Production de plants	47.825.000	39.864.000
- Plantations nouvelles (ha)	39.025	36.329
- Consolidation et entretien des plantations anciennes (ha)	27.441	20.518

• Production de plants

Pendant les campagnes 2005 et 2006, la production des plants a accusé un déficit, respectivement de 4.116.000 et de 2.228.000 plants.

La gestion de la production des plants a été marquée par un certains nombre d'insuffisances parmi lesquelles on peut citer :

- L'analyse de la nature des essences utilisées montre une importance accordée aux essences résineuses. En effet, ces dernières représentent 60% de la production nationale de plants dont les pins constituent 80%. Cette prépondérance se fait au détriment de la diversification des espèces de reboisement, notamment les essences naturelles.
- La prépondérance du mode de production en sachets plastiques malgré leurs effets néfastes sur la qualité des plants élevés en pépinières. L'élevage de plants réalisé par ce procédé a concerné en 2005 la production de 35.841.462 plants, soit 82% et en 2006 la production de 12.200.000 plants, soit 68%.
- Les normes techniques préconisées par le manuel d'élevage des plants ne sont pas respectées. La mauvaise qualité des plants constitue l'une des causes de l'échec des programmes de reboisement. Cette mauvaise qualité est la conséquence d'une utilisation des techniques culturales inappropriées, tels que les sachets de polyéthylène, la nature du substrat d'élevage utilisé, la récolte de semences et l'eau d'irrigation de qualité médiocre.
- Les services gestionnaires ne maîtrisent pas encore l'estimation des besoins en plants à produire. D'un côté, des quantités importantes de plants non consommées, ont fait l'objet de destruction, et de l'autre côté, des cas de rupture de stock ont été à l'origine du non reboisement des superficies programmées (10% au cours de la campagne 2005).

En l'absence d'une situation consolidée au niveau du service semences et pépinières pour estimer le nombre de plants détruits annuellement, la mission de la Cour des comptes a dégagé au niveau de la pépinière de Dayet Zerzoure, durant les années 2004, 2005 et 2008, des quantités de plants détruits de 615.979 plants estimées à une perte de 1.034.844,72 DH.

Au niveau de la DREF du Rif, la part du disponible en plants non consommée s'élève en 2005 à 2.106.400 plants, en 2006 à 451.308 et à 896.375 plants en 2007. Les pertes financières sont estimées à près de 3.454.083 DH.

La Cour des comptes recommande au Haut Commissariat de :

- *Accorder plus d'importance à la diversification des essences de reboisement et intensifier les programmes de régénération des essences naturelles ;*

- *Généraliser le mode de production en portoirs alvéolés et veiller au respect des critères de sélection des semences et des plants;*
- *Instaurer un système de contrôle interne couvrant tout le processus d'élevage des plants en pépinière.*

• **Travaux du sol et plantations nouvelles**

Sur une superficie initialement programmée de 39 025 ha pour la campagne 2005 et 36 329 ha pour la campagne 2006, les superficies plantées s'élèvent respectivement à 31 121 ha (soit un écart de 7 904 ha) et 32 962 ha (soit un écart de 3 367 ha). La non réalisation des superficies programmées est due essentiellement aux défaillances des entreprises (46% de cas) et aux oppositions des populations (67% de cas).

• **Travaux de consolidation des plantations anciennes**

La consolidation consiste en la reprise des plantations ayant échoué lors des précédentes campagnes. L'exécution de ces travaux pour les campagnes 2005 et 2006 a enregistré des écarts respectifs de 5 798 ha et 3 789 ha, soit respectivement 28% et 15% des superficies programmées.

• **Non respect du procédurier d'exécution des programmes de reboisement**

Il a été relevé que les délais prévus par le procédurier mis en place le 5 février 2006, notamment les calendriers biologique et comptable ne sont pas respectés. A titre d'exemple, au 30 septembre 2006, date limite pour la réalisation des travaux du sol, seule 68% de la superficie initialement prévue a été préparée dans les délais. Au 17 février 2006, date limite pour la réalisation des plantations pour la campagne 2005, 82% de la superficie réalisable a été plantée.

Il est recommandé de veiller au respect des calendriers biologique et comptable préconisés par le procédurier d'exécution des programmes de reboisement.

3. Incidences financières

L'évaluation de la réalisation des programmes dégage un manque à gagner de 83.219.998 DH. Ce manque à gagner est dû à la non plantation de la totalité des superficies préparées (travaux du sol) et au faible taux de réussite des plantations. En effet, l'analyse du bilan de la campagne 2006 (avant le passage du cap d'été), dégage une superficie préparée et non plantée de l'ordre de 1 055 ha sur un total de superficie préparée de 34 017 ha.

Si l'on considère un coût moyen des travaux du sol de 3 363,50 DH/ha, la perte serait de 3.548.492,50 DH. Cette perte pourra être atténuée par la reprise des plantations ayant échoué lors des campagnes précédentes (les regarnis), si les superficies en question sont programmées et les crédits sont mobilisés.

Quant au bilan définitif établi après le passage du cap d'été, il fait état d'une superficie réussie de 15 471 ha, soit 50% de la superficie plantée, ce qui correspond à un investissement de 79.671.505 DH qui n'a pas été suivi d'effet.

4. Evaluation de la reconstitution de la forêt de Maâmora et des arganeraies

► **Forêt Maâmora**

La forêt de la Maâmora connaît une dédensification qui s'est accentuée au fil des années suite à la dégradation de la subéraie et de l'absence de régénération naturelle. Ainsi, sur la superficie totale de cet écosystème, environ 30% est constituée de subéraie claire. La perte annuelle en densité est de 853

ha. Devant cette situation, et si rien n'est fait dans l'urgence pour réhabiliter la subéraie afin d'inverser cette tendance, l'équivalent de 38 035 ha risque de disparaître au bout de 76 ans.

Par ailleurs, la régénération sous subéraie est sérieusement compromise et encore mal maîtrisée par les services forestiers. La priorité est accordée plutôt à la régénération par les essences à croissance rapide. Entre 1993 et 2000, les résultats de cette régénération ont enregistré un taux d'échec moyen de 82%.

De même, la régénération naturelle par semis n'est plus possible en raison du ramassage illicite des glands par les riverains (les récoltes annuelles estimées à 5.000 tonnes) ainsi que du tassement du sol par le surpâturage. Entre 1990 et 2008, les superficies régénérées par la même espèce au niveau de la Direction Régionale des Eaux et Forêts- nord ouest n'ont concerné que 14 082 ha.

► Les arganeraies

Les forêts d'arganier ont connu une régression en termes de superficie et de densité. Si au début du 20^{ème} siècle, ces forêts comptaient plus d'un million d'hectares, actuellement ce chiffre se situe entre 750 000 et 850 000 ha, soit une perte moyenne de 300 000 ha.

En moins d'un demi-siècle, la densité nationale moyenne des arganeraies est passée de 100 arbres/ha à moins de 50 arbres/ha. De même, les superficies couvertes régressent en moyenne de plus 600 ha/an.

La dégradation de ces écosystèmes est due à plusieurs facteurs, dont les principaux sont :

- **Non adaptation du texte de base régissant les forêts d'arganier à la situation de dégradation actuelle de cet écosystème**

Le Dahir du 4 mars 1925 relatif à la protection et la délimitation des forêts d'arganier, a accordé des droits élargis aux usagers. Ces droits n'ont pas été suivis d'un encadrement social et technique adéquat pour permettre aux bénéficiaires d'en jouir tout en assurant une gestion durable des arganeraies. Ainsi, on assiste actuellement à un renversement de situation. Avec l'accroissement démographique, l'équilibre préétabli entre la demande et les capacités de production des arganeraies a été rompu.

- **Des conséquences néfastes sur le développement des forêts d'arganier dues au développement excessif des mises en culture**

Les mises en culture constituent l'un des principaux facteurs du recul de la forêt de l'arganier. Si le droit de labour est garanti par les dispositions juridiques, visant initialement la sauvegarde de cet arbre, il est devenu un instrument légal de sa destruction. En effet, le développement des cultures maraîchères, sous arganier, accentue l'appauvrissement de la biodiversité, la pollution d'eau et des sols, la raréfaction d'eau ainsi que l'accentuation de la désertification.

Le cahier des conditions générales du 20 juillet 1983 relatif à la réglementation et à l'organisation des mises en culture avait pour objectif la protection et le développement de l'arganier, tout en assurant les moyens de subsistance aux habitants de la région. Or, actuellement, on assiste à l'intensification des mises en culture.

Par ailleurs, la faible redevance annuelle (50 DH/ha) pour l'autorisation de la mise en culture encourage les transactions entre usagers et investisseurs étrangers qui manifestent un grand intérêt pour la conquête de nouvelles superficies à mettre en labour.

Au niveau de la direction régionale du sud ouest, par exemple, les mises en culture sous arganeraies couvrent une superficie de 6 000 ha. Le service provincial d'Agadir compte à lui seul une superficie de 1 573 ha, dont 109 ha de cultures sous serre.

Il est recommandé d'adapter les textes réglementaires régissant les forêts d'arganier au contexte actuel de ces écosystèmes.

- **Faiblesse de la régénération naturelle**

Les premières opérations de régénération n'ont effectivement démarré qu'à partir de 1997. Jusqu'en 2008, le cumul des superficies régénérées s'élève à près de 6 451 ha répartis comme suit : 1 970 ha pour le Haut Atlas (Essaouira), 4 281 ha pour le Sud ouest, 100 ha pour l'Oriental (Berkane) et 100 ha pour le Sud (Guelmim).

La Cour des comptes recommande au Haut Commissariat de donner plus d'importance à la régénération des forêts d'arganier.

Les réalisations restent faibles et, par conséquent, ne peuvent assurer la régénération de l'arganier. Les causes d'échec de ces programmes de régénération sont l'insuffisance de l'arrosage qui permet la survie des nouvelles plantations au cours de la période estivale, le non clôturage des nouvelles plantations, l'inefficacité des contrôles exercés lors de l'exécution des marchés de régénération, le non respect du calendrier biologique des travaux de préparation du sol et de plantation ainsi que l'opposition des populations.

Il est recommandé de mettre en œuvre les mesures appropriées (arrosages, clôturage, etc) pour réussir les programmes de régénération de l'arganier.

5. Appréciation des critères retenus pour l'évaluation de l'exécution des contrats programmes

Les critères retenus pour l'évaluation de l'exécution des contrats programmes, relatifs au reboisement et à la régénération, restent insuffisants pour apprécier la performance des gestionnaires.

Cette évaluation est beaucoup plus focalisée sur la réalisation technique et physique des plantations (nombre de plants produits, superficies préparées et superficies plantées) et le taux de réalisation financière des contrats programmes (taux d'engagement 63%, taux d'émission 95%). Une faible importance est accordée à l'analyse des causes d'échec et des facteurs de succès des programmes.

D'autres critères aussi importants ne sont pas pris en compte tels que, la sécurisation du domaine forestier, la nature des essences forestières naturelles et les difficultés afférentes à leur réussite technique.

La Cour des comptes suggère au Haut Commissariat de :

- *Concevoir des contrats programmes adaptés aux spécificités régionales ;*
- *Asseoir un système d'évaluation de la performance des gestionnaires qui tienne compte des difficultés et des enjeux réels du terrain ainsi que la nature des essences forestières.*

6. Certaines clauses du nouveau cahier des prescriptions spéciales peuvent compromettre la réussite des plantations

Les travaux de reboisement et de régénération sont exécutés par appels d'offres ouverts selon un modèle de cahier de prescription spéciales (CPS) type. L'analyse des modifications opérées au niveau de l'ossature des CPS des années 1997, 1998 et 2005 et celles du nouveau CPS adopté en 2007, a permis de relever les observations suivantes :

- **Réduction de la durée de la réception provisoire de 4 à 3 mois**

Le nouveau CPS prévoit la réception provisoire des travaux de plantation à la fin du 3^{ème} mois après la date de leur achèvement. Cette période, qui cadre avec la saison du printemps, explique l'importance du taux de réussite du nombre de plants vivants lors de la réception provisoire et par conséquent, l'entreprise est payée sur presque la totalité des plantations réalisées, sans que les services forestiers s'assurent de l'aboutissement des projets.

- **Fusion des deux réceptions provisoires relatives aux travaux d'entretien de désherbage et de binage**

L'ancien CPS prévoyait deux réceptions séparées, l'une pour les travaux de désherbage (au printemps), et l'autre pour les travaux de binage (en été). Le nouveau CPS a regroupé ces deux opérations en une seule réception provisoire malgré le fait qu'elles doivent se dérouler en deux temps séparés et que chacune a un objectif spécifié. Une seule réception provisoire ne permet pas de s'assurer que chacune de ces deux opérations a été effectuée durant la période prévue (le printemps pour le désherbage et l'été pour le binage qui consiste en la brise des mottes aux alentours des jeunes plants).

- **Règlement des décomptes des travaux de plantation selon une classification des taux de réussite**

Selon l'ancien CPS, le règlement s'effectuait sur la base du nombre de plants vivants. Or, le nouveau CPS a prévu une classification plus allégée de la réception des travaux de plantation. La réception porte sur la totalité des plants mis en terre si le taux est supérieur à 80% ; elle porte sur les plants vivants si le taux de réussite, varie entre 70% et 80%. Si le taux de réussite est inférieur à 70%, la réception porte sur les plants vivants, avec résiliation sans préavis du marché et confiscation du cautionnement définitif et de la retenue de garantie.

Cette modification risque d'être préjudiciable au Haut Commissariat, dans la mesure où même avec un taux de réussite de 80%, celui-ci est déjà perdant en terme de règlement de 20% des plantations non réussies.

- **Absence de dispositions contractuelles coercitives pouvant responsabiliser les entreprises de travaux et compromettant la réussite des plantations**

Le règlement du nouveau CPS se compose comme suit :

- 60% du montant global pour les travaux préliminaires, dont 50% pour les travaux de préparation du sol et 10% pour les travaux de rebouchage des ouvrages ;
- 5% pour l'acheminement des plants au périmètre ;
- 15% pour les travaux de plantation.

En l'absence d'obligations contractuelles amenant les entreprises à réussir les programmes de reboisement, certaines d'entre elles peuvent être tentées d'abandonner le reste des travaux de plantation, juste après le règlement à la réception partielle des travaux préliminaires qui constituent 60% du montant global du marché de reboisement.

- **Paiement des travaux de plantation sur la base du bilan provisoire**

Si la réception définitive, telle que prévue dans l'ancien CPS, engage la responsabilité de l'entrepreneur sur le résultat définitif des travaux de reboisement, aucune obligation de résultat n'est prévue par le nouveau CPS pour prononcer la réception définitive sachant que le taux de réussite dans le bilan définitif est toujours largement inférieur à celui du bilan provisoire.

- **Réduction de la pénalité appliquée pour endommagement des plants transportés**

La pénalité appliquée suite aux endommagements des plants ayant survenu au cours du transport, chargement, déchargement et distribution des plants, dépassant 5 %, a été ramenée de 2 DH à 1 DH par plant endommagé, soit un montant inférieur même au coût moyen de production des plants (1,35 DH/plant).

Il est recommandé au Haut Commissariat de réviser le nouveau Cahier des prescriptions spéciales en vue de garantir la réussite des plantations.

D. Parcours forestiers et Sylvo-Pastoraux

La forêt marocaine assure les ressources fourragères pour près de 39% du cheptel national (10 millions de têtes). La production potentielle annuelle des massifs forestiers est estimée entre 1,5 et 2 milliards d'unités fourragères. Elle permet d'assurer environ 17% du bilan fourrager national.

De nos jours, les écosystèmes sylvopastoraux subissent de graves pressions à cause de la croissance démographique, le prolongement de la durée de séjour voire la sédentarisation des éleveurs au niveau des parcours et l'attrait économique de la valeur marchande du bétail reposant sur la gratuité des ressources. Ceci a engendré l'apparition de nouveaux modes d'exploitation et des pratiques abusives des ressources.

L'examen de ce volet a permis de relever les observations suivantes :

1. Bilan mitigé de la gestion des espaces sylvo-pastoraux

Le bilan des réalisations reste faible ; il n'a pas pu atteindre les objectifs assignés. En effet, les premières études d'aménagements sylvopastoraux n'ont démarré qu'à partir des années 1970. A partir des années 1980, le principe de l'implication des populations a été retenu, mais leur association aux projets est restée timide. Ce n'est qu'en 2000 que des programmes d'aménagement concertés ont été menés. A titre d'exemple, le projet Chefchaouen et le projet Ourika ont concerné respectivement une superficie de 600 ha et de 300 ha.

Par ailleurs, plusieurs projets ont été lancés dans ce sens, mais les résultats n'ont pas atteint les objectifs escomptés, à quelques exceptions près (projet de l'Oriental).

2. Non respect du cadre légal

La non application des dispositions relatives à la conservation et l'exploitation des forêts, notamment les conditions de défensabilité des superficies reboisées, le contrôle du nombre et de l'espèce des animaux admis au sein des parcours ainsi que la maîtrise des parcours caprins, a eu pour conséquence la désorganisation du système d'exploitation de l'espace pastoral.

Il est recommandé de veiller au respect des dispositions réglementaires régissant le pâturage en forêt.

3. Insuffisances constatées au niveau de la gestion technique

Les principaux écueils qui entravent la gestion rationalisée des parcours en forêts, résident dans les difficultés rencontrées en matière d'application des dispositions légales afférentes à l'exercice du droit au prélèvement en forêt (limitation de la charge animale, inscription des troupeaux, redevance pour l'accès au parcours,...), le faible niveau d'implication des collectivités locales bénéficiant des recettes provenant de la vente des produits forestiers dans l'organisation des usagers et le faible taux d'encadrement du personnel forestier ainsi que le manque d'organisation des éleveurs.

De même que l'absence de recensement annuel du cheptel au niveau des unités administratives de gestion, d'où une méconnaissance de la charge réelle pâturant au niveau des forêts et des périmètres périforestiers.

La Cour des comptes suggère au Haut Commissariat de procéder au recensement annuel du cheptel au niveau des forêts et du domaine périforestier.

4. La compensation des populations pour la mise en défens reste insuffisante et risque de consacrer une économie de rente

La mise en défens fait l'objet de contestation de la part des ayants droit qui considèrent assez longues les périodes de défensabilité des forêts. Pour assurer la conservation, la reconstitution et la régénération des écosystèmes sylvopastoraux, le Haut Commissariat a institué une rémunération compensatrice annuelle de 250DH/ha pendant la durée des mises en défens. Cette compensation allouée aux associations d'éleveurs dûment reconnues, ne résout que partiellement le problème de surpâturage.

E. Santé des forêts

Les conditions climatiques difficiles, les perturbations écologiques et la surexploitation des forêts (surpâturage, prélèvement de bois et mutilation des arbres, etc.) mettent les écosystèmes forestiers dans un état de dysfonctionnement physiologique ce qui les rend vulnérables aux attaques de différents agents pathogènes.

L'examen de ce volet a permis de relever les observations suivantes :

- **Faible importance accordée à la dimension santé de la forêt**

Le suivi de la santé de la forêt n'était pas inscrit parmi les actions prioritaires du Haut Commissariat. Ce n'est qu'en 2007, et dans le cadre de la coopération avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, qu'un réseau de surveillance et de suivi de la santé des forêts au niveau de la région du Moyen Atlas (site pilote) a été installé.

- **La gestion du volet « santé des forêts » souffre de certaines carences**

Les interventions connaissent certaines limites qui affectent leur efficacité. Il s'agit de la non intervention au moment opportun, de la non disponibilité des avions, du suivi non régulier des populations des ravageurs, du manque d'un dispositif d'observation et de veille sur place et de l'absence d'une cartographie des zones attaquées afin de pouvoir repérer les foyers de pullulation et assurer le suivi de l'évolution de la prolifération des attaques.

En outre, bien que le traitement phytosanitaire présente de nombreuses limites notamment eu égard à son coût élevé, son efficacité à court terme et son impact écologique négatif sur les écosystèmes forestiers, il demeure le mode de lutte le plus privilégié pour les services forestiers.

Certains écosystèmes connaissent des problèmes sérieux de dépérissement. A titre d'exemple, le dépérissement a touché 17% de la superficie de cèdre du Moyen Atlas, entre 12 000 Ha et 70 000 ha. Des vagues de mortalité d'arbres ont été enregistrées entre 1998 et 2005. Ce n'est qu'à partir de 2003 que l'ampleur de ce phénomène a été prise au sérieux.

En 2007, le Haut Commissariat a lancé une étude pluridisciplinaire pour la détermination des causes du dépérissement du cèdre. L'étude a concerné une superficie de 10 000 ha dans les forêts d'Azrou et d'Ait Youssi Amekla, zones jugées très touchées par ce phénomène.

Il est recommandé de réserver une attention particulière au dépérissement des cédraies.

- **Manque de personnel qualifié pour le suivi de la santé de la forêt**

L'observation sur le terrain, des parcelles contaminées ou attaquées, est menée par des agents forestiers qui ne disposent ni du profil, ni de la formation requise dans le domaine de la santé de la forêt. Leurs tâches se limitent à l'observation visuelle de l'état des arbres et au remplissage de fiches signalétiques qu'ils transmettent à leur hiérarchie.

Il est proposé de renforcer qualitativement et quantitativement l'effectif des unités spécialisées dans la surveillance de l'état de la santé des forêts.

F. Economie et exploitation forestières

La production moyenne annuelle durant la période 1990-2007 pour les trois catégories de bois se présente comme suit : 197.093,30 m³ pour le bois d'œuvre, 341.514,89 m³ pour le bois d'industrie et 754.731,27 stères de bois de feu. La valeur moyenne annuelle de la production en bois et dérivés (1990-2000), est évaluée à 244.315.899,03 DH.

1. Produits forestiers ligneux

Les produits forestiers ligneux sont constitués de bois de feu, de bois d'industrie (l'eucalyptus, l'acacia), de bois d'œuvre (cèdre, pin et eucalyptus) et de bois d'artisanat (le thuya).

Le bois de feu contribue de façon substantielle à la consommation nationale d'énergie, soit l'équivalent de 4 millions de tonnes équivalent pétrole (T.E.P).

L'eucalyptus est utilisé essentiellement pour la pâte à papier et pour les panneaux de particules. Les besoins du marché national s'élèvent à 400.000 m³/an, alors que la production annuelle vendue s'évalue en moyenne à 321.729 m³.

La production moyenne en bois d'œuvre à base de cèdre se chiffre à 197.093,30 m³/an, alors que la production moyenne potentielle est de 84.845,37 m³/an, ce qui engendre un prélèvement excessif sur le cèdre.

L'exploitation abusive du thuya, qui reste toujours artisanale, s'est intensifiée ces dernières années suite à la demande croissante en produits artisanaux.

2. Produits forestiers non ligneux

Ces produits sont constitués du liège, des plantes aromatiques et médicinales et d'autres essences secondaires.

En ce qui concerne le liège, bien que les subéraies marocaines, représentent près de 16% de l'ensemble des chênaies mondiales, la production nationale ne représente que 6% du total de la production mondiale. La quantité moyenne de liège vendue annuellement s'élève à 111.397,56 stères, pour un montant de 92.667.971,29 DH.

Par ailleurs, la grande diversité biologique des forêts marocaines permet l'extraction de nombreux produits (écorces à tanin, plantes aromatiques avec leurs huiles essentielles, caroube, lichen), dont l'exportation de certains produits forestiers non ligneux génère environ 300 Millions DH (en 2006), soit l'équivalent des recettes procurées par la vente des produits ligneux.

Malgré l'importance des recettes générées par ces produits, leur valorisation souffre de la faiblesse des circuits de collecte, de la commercialisation et de la transformation.

Concernant le potentiel national en plantes aromatiques et médicinales, le Maroc compte près de 4.500 espèces, dont une grande partie existe naturellement dans les écosystèmes forestiers, pré-forestiers et steppiques.

Cependant, il y a lieu de noter l'absence d'une stratégie nationale pour le développement de la filière des plantes aromatiques et médicinales, bien que le marché international de ces produits soit estimé à 15 milliards de dollars.

Il est recommandé d'accorder plus d'importance à la valorisation des produits forestiers non ligneux.

3. Déficit structurel de la balance commerciale

La faible capacité productive des forêts se traduit par un déficit important dans la balance commerciale, qui se chiffre à 2.026.931.000 DH durant la période 1990-2000. Le taux de couverture moyen (73,4%) des importations par les exportations se détériore d'année en année à cause notamment, de la demande croissante en bois et dérivés. Les stratégies et les plans d'action engagés n'ont pas réussi à moderniser et à mettre à niveau les filières de production et de transformation du bois.

4. Dotations de bois affectées au personnel et non récupérées évaluées à 9,5 millions DH

Le personnel du Haut Commissariat bénéficie d'une dotation annuelle de bois de feu considérée comme un droit acquis. En 2007, une circulaire a revu à la baisse les quantités allouées et a instauré de nouvelles modalités de répartition.

Or, le personnel a manifesté son désaccord vis-à-vis de cette note circulaire en raison de la diminution du volume des quantités accordées et de l'éloignement des lieux d'entreposage. En plus, étant entreposé en plein air dans les postes forestiers, le bois de chauffage non récupéré par les bénéficiaires subit une dégradation importante et perd progressivement sa valeur. Les pertes financières engendrées par la non utilisation de ce stock sont estimées à 7 millions DH pour l'année 2007 et à 2,5 millions DH pour 2008.

La Cour des comptes propose au Haut Commissariat d'asseoir un nouveau mode de répartition des dotations de bois au personnel, basé sur des critères rationnels et objectifs.

G. Délits forestiers et police administrative

L'administration, la gestion et la police administrative dans le domaine forestier sont exercées par le Haut Commissariat. Les actions et poursuites en réparation des délits et contraventions sont exercées par les officiers des eaux et forêts, sans préjudice des compétences dévolues au ministère public.

1. Importance et typologie des délits forestiers

Au niveau national, une moyenne de 25 000 à 30 000 procès verbaux dressés annuellement par les agents forestiers renseigne sur l'ampleur du phénomène. La répartition des délits par catégorie fait état de 37% pour les défrichements et labours, coupe ou enlèvement de bois, 30% pour les mutilations graves, 13% pour les parcours et 20% pour divers.

La répartition des délits forestiers pour certaines directions régionales des eaux et forêts se présente comme suit :

- Les délits de coupe, enlèvement de bois et mutilations graves représentent plus de 60% des délits constatés au niveau de la direction régionale des eaux et forêts du Moyen Atlas, et 45,28% au niveau de la direction régionale des eaux et forêts du Nord ouest;

- Les délits de labour et de défrichement représentent plus de 65% des délits constatés au niveau de la direction régionale des eaux et forêts du Rif et 45,28% au niveau de la direction régionale des eaux et forêts du Nord ouest.

2. Cadre juridique inadapté et faible taux d'exécution des jugements

Les dispositions du Dahir du 10 octobre 1917 sus mentionné, consacrent le caractère délictuel des infractions commises en milieu forestier à part quelques dispositions pénales pour les mises à feu et les incendies. Les montants des amendes pour réparation des dommages et intérêts occasionnés par les délits forestiers restent peu dissuasifs par rapport à l'ampleur des dégâts occasionnés.

En outre, seuls 10% des jugements définitifs en matière de contentieux sont exécutés, soit 5% du nombre total des procès verbaux transmis aux tribunaux.

En plus, il a été noté un faible effectif du personnel chargé des affaires en contentieux et une insuffisance de profils spécialisés. Par ailleurs, le personnel chargé de la surveillance du domaine forestier n'est pas couvert par une assurance professionnelle inhérente aux risques encourus lors de leurs interventions sur le terrain.

Enfin, les représentants de l'autorité locale n'assurent que rarement l'assistance et l'appui requis aux officiers et préposés des Eaux et forêts lorsqu'ils sont sollicités pour réquisition de la force publique.

La Cour des comptes suggère au Haut Commissariat de :

- *Renforcer l'effectif du personnel assurant le suivi des affaires en contentieux ;*
- *souscrire une assurance professionnelle contre les risques métiers.*

3. Impact des délits forestiers sur l'écosystème forestier des cédraies

La superficie occupée par les peuplements de cèdre au niveau de la DREF du Moyen-Atlas s'élève à 114 542 ha, soit une valeur marchande de l'ordre de 416.932.880.000 DH.

Les cédraies du Moyen-Atlas connaissent actuellement un pillage intensif qui occasionne des dégâts inestimables. Si l'on comptabilise uniquement les pertes financières, celles-ci sont évaluées à 150.000.000 DH.

Les cédrails suscitent la convoitise de bandes organisées qui menacent sérieusement la pérennité de l'espèce, d'autant plus que le circuit d'écoulement de ces produits (les transformateurs et les commerçants de bois) échappe souvent au contrôle mené par le Haut Commissariat.

II- RÉPONSE DU HAUT COMMISSARIAT AUX EAUX ET FORÊTS ET À LA LUTTE CONTRE LA DÉSERTIFICATION

(Texte intégral)

Préambule

Le rapport d'évaluation dressé par la Cour des Comptes formule un ensemble d'appréciations sur les domaines d'attribution du ressort du Haut Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte contre la Désertification (HCEFLCD), tels que définis par le décret n°2-04-503 du 1er Février 2005. Ces appréciations émanent et s'appuient sur quelques indicateurs retenus par les auditeurs. L'interprétation de ces paramètres qui fondent les analyses et les conclusions du rapport mérite d'être clarifiée pour une compréhension adéquate, de la signification, et par voie de conséquence, des axes fondateurs de la politique du HCEFLCD dans la gestion de la complexité des écosystèmes.

1. Sur les taux de boisement et l'équilibre écologique : le rapport avance le taux de boisement au Maroc de 8%, et estime que ce taux de couverture est en deçà de ce qu'on avance comme normes optimales de 15 à 20%. De tels chiffres ne peuvent correspondre à aucune norme internationale et ne reposent sur aucune approche scientifique ou technique. Une donnée ou une norme optimale n'a de sens que rapportée à un écosystème donné. En conséquence, en exprimant le taux de boisement par rapport à la superficie totale d'un pays, on ne révèle ni équilibre ni déséquilibre écologique. Seul l'écart constaté par rapport au taux d'équilibre propre à un écosystème spécifique a un sens. Le Maroc compte plus de 40 écosystèmes différents !!

a) Le HCEFLCD adopte, dans sa politique de gestion, des normes par rapport à chaque écosystème ou à des ensembles homogènes. Pour la quarantaine d'écosystèmes marocains, ce taux varie de 47% dans le Rif occidental à 3% dans l'écosystème saharien.

b) Le taux de boisement n'exprime en rien ni la dynamique ni l'équilibre d'un écosystème. Une nappe alfatière sans boisement, ou un écosystème saharien au boisement réduit ou à petite densité peuvent parfaitement bien être en équilibre dans leur dynamique et dans leur biodiversité. Il ne peut par conséquent exister dans les projets du HCEFLCD un objectif recherchant un taux de boisement de 15 à 20%; ni en réduisant le taux de 47% du Rif occidental, ni en relevant le taux d'équilibre des écosystèmes sahariens pour aller arbitrairement vers le taux de 15 à 20%.

2. La gestion du secteur forestier, depuis la création du HCEFLCD, est en rupture totale avec les gestions linéaires et traditionnelles, et se base sur des méthodes modernes; celles de la gestion de l'espace et du territoire, dans sa complexité écosystémique. Le reboisement artificiel n'est qu'un élément, et dont l'importance varie fortement selon les approches scientifiques et techniques de chaque écosystème. Les appréciations faites par la Cour des Comptes sur le nombre de plants produits et de superficies reboisées ne peuvent être retenues comme élément d'évaluation de l'efficacité des actes du HCEFLCD dans la restauration de l'équilibre des écosystèmes.

3. Les éléments repris par la Cour des Comptes sur la part du secteur forestier dans le P.I.B. national ou agricole, sont inexacts et s'écartent de la vision à la fois du HCEFLCD et de celle universellement admise qui intègrent dans leur démarche la complexité des écosystèmes. On ne peut exprimer la valeur du secteur forestier en la réduisant aux exploitations de bois et aux produits non ligneux, même en additionnant les ressources indirectes telles que les parcours et l'élevage. Les données sont infiniment plus complexes et il n'existe pas à l'heure actuelle ni au Maroc, ni ailleurs dans le monde, une méthode d'estimation fiable et convenable. Le HCEFLCD participe activement à ce travail avec les expertises nationales et internationales pour formuler une approche qui intègre les pertes (ou les gains) en biodiversité, les érosions du sol, les dynamiques de la qualité de ressources naturelles, les valeurs

ajoutées de la qualité de la vie et de l'environnement, les empreintes écologiques, etc.... Bien plus, tout se complique dans le contexte du changement climatique, où les équilibres à rechercher à l'avenir seront fondamentalement différents des équilibres actuels.

4. Les évaluations faites par la Cour des Comptes sur les taux de réussite des opérations de reboisement réalisées par le HCEFLCD sont faites comme s'il s'agissait de systèmes agricoles, obéissant à une approche agronomique. Faudra-t-il rappeler qu'il s'agit de la restauration d'écosystèmes naturels et que le calendrier biologique n'est pas celui de l'arboriculture fruitière, ni dans la méthode, ni dans l'approche, ni dans les durées et l'agencement des opérations ? Le souhait de voir tous les plants produits placés en terre, sans tenir compte du contexte climatique est irrationnel et il n'est pas dans l'objectif du HCEFLCD de rechercher un taux de réalisation administratif de 100% au détriment de l'efficacité biologique. Les auditeurs comptabilisent les parties non réalisées en manque à gagner, alors que le manque à gagner serait au contraire de planter par rapport à une prévision administrative, en passant outre les règles et les contraintes de la biologie des écosystèmes naturels. Les mêmes erreurs d'appréciation sont faites par les auditeurs lorsqu'ils considèrent les plans d'orientation et les schémas directeurs, notamment celui du reboisement, comme un objectif alors qu'il s'agit d'un cadrage dont la réalisation sera celle qu'autoriseront les conditions naturelles des écosystèmes naturels.

Et c'est pour ces raisons de gestion rationnelle que le plan décennal 2005 - 2014 s'appuie sur une programmation triennale glissante, parce que la biologie se gère avec l'intégration des contraintes qu'elle impose lorsqu'il s'agit d'écosystèmes naturels. Les résultats du plan décennal ont largement atteint leurs objectifs et à bien des égards, dépassé les attentes, comme il ressort des réponses formulées au texte du rapport.

5. Le bilan, ou le solde des opérations de restauration des écosystèmes naturels, comparées aux niveaux de dégradation a été évalué par le HCEFLCD à l'équivalent de 31.000 ha. Les auditeurs de la Cour des Comptes expriment ce chiffre hors contexte et avec une formulation qui pourrait faire croire que le domaine forestier perd annuellement 31.000 ha !! Il s'agit d'une compréhension erronée de ce chiffre qui agrège les parties en densité des arbres par rapport à une densité jugée optimale, les superficies parcourues par le feu, etc.... Il s'agit bien entendu d'une expression strictement technique de l'équivalent en superficie forestière; laquelle superficie reste bel et bien partie intégrante de la forêt, relevant du domaine forestier. (Les superficies de forêt par exemple parcourus par le feu, sont des forêts qui se régénèrent naturellement ou artificiellement les années suivantes, et n'expriment nullement une superficie retranchée aux forêts marocaines).

6. Sur le plan du mode opératoire, le HCEFLCD a fait de l'approche opérationnelle le fondement de sa politique :

- a) Approche territoriale, intégrant la totalité de l'espace et de l'écosystème.
- b) Intégration dans tous les projets de l'aridité du pays (93% du territoire), la sécheresse (plus longue, plus fréquente et plus aigue) et la désertification (les déséquilibres des écosystèmes).
- c) La gouvernance sur 4 pôles : le projet, le responsable porteur du projet, le contrat des résultats et des moyens, et la reddition des comptes.

Le partenariat et la participation de l'ensemble des partenaires dans une démarche cohérente sont une rupture fondamentale dans la politique du HCEFLCD qui fonde ses approches sur une gestion partenariale en lieu et place d'une gestion dans l'adversité qui a révélé ses limites dans les politiques antérieures. Ces orientations ne sont ni des décisions administratives, ni des instructions à sens unique, mais un processus complexe et long intégrant l'ensemble des partenaires et des ayants droit, et dont on ne peut faire l'économie sous peine d'échec.

Et c'est grâce à ces démarches que le HCEFLCD a instaurées depuis sa création en 2003, que le département a atteint des performances qui le placent dans le peloton de tête des cinq départements pilotes, notamment :

- dans la gestion des ressources humaines (le HCEFLCD est le département le plus avancé, parmi les cinq départements ministériels, dans la mise en place de la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences);
- dans la gestion budgétaire globalisée de crédits depuis 2006, la contractualisation de tous les programmes avec les services déconcentrés (2005), le suivi et l'évaluation des contrats programmes, indicateurs physiques et financiers sur les budgets déconcentrés qui représentent 90% du budget du HCEFLCD.

A. Etat des écosystèmes forestiers

La dégradation des écosystèmes signifie principalement la dédensification, et non la perte de superficies boisées. « *Selon la Cour des Comptes, la perte annuelle du couvert forestier est de plus de 31.000 ha* »

L'interprétation faite autour de la superficie annuelle de 31.000 ha qui, selon le rapport de la Cour des Comptes, correspond à une superficie déboisée et donc perdue, ne correspond nullement à la réalité.

En effet, cette superficie n'est aucunement perdue pour le domaine forestier dans la mesure où elle est reprise par des actions de restauration et de reboisement. Il est à noter, par ailleurs, que la grande part de cette superficie (70%) est concernée plutôt par une dédensification des peuplements due essentiellement aux prélèvements de bois de chauffage et à la pression du parcours et que la reprise de la végétation est assurée naturellement dans les espaces incendiés composés d'espèces qui rejettent de souches. C'est pourquoi, il ne saurait être objectif d'envisager un quelconque cumul de ces superficies à l'actif de la déforestation.

Mise en place de système d'information

A l'instar d'autres pays du monde à vocation forestière, le Maroc a adopté, depuis 1992, l'inventaire Forestier National (IFN), qui constitue un système universel basé sur des photos aériennes, permettant de disposer d'informations cartographiques précises sur l'état du couvert forestier (espèces forestières, répartition, densité des peuplements,...) et son évolution. Les premières cartes d'évolution du couvert forestier ont été établies à partir de 2004 et renseignent sur le niveau de dégradation des espaces forestiers et des réalisations en matière de reboisement et de régénération.

Compte tenu de la lenteur de l'actualisation des inventaires forestiers, et en relation avec la recommandation de la Cour des Comptes afférente au système d'informations pour l'évaluation de la dégradation des écosystèmes, le HCEFLCD a engagé en 2008, un partenariat avec le Centre Royal de Télédétection Spatiale (CRTS), en vue de développer une nouvelle approche d'inventaire basée sur l'utilisation des images satellitaires à haute résolution.

B. Aménagements forestiers

1. Aménagement des forêts

- **Les aménagements des forêts sont réalisés selon des priorités liées à leur potentiel de production.** « *Selon la Cour des Comptes, seule la moitié des forêts marocaines est aménagée* »

Il convient de préciser que dans le cadre du programme décennal 2005-2014, la priorité a été accordée aux massifs forestiers d'une grande valeur écologique et économique, tels que les forêts de cèdre, de chêne liège et de thuya. En outre, le rythme moyen des études d'aménagement, qui n'était que de

56 000 ha/an avant 2005, est passé à 345.000 ha/an pour la période 2005-2007. Ce programme a été intensifié pour atteindre 560.000 ha en 2009, dans la perspective d'aménager une superficie globale de 4.000.000 ha de forêts à l'horizon 2012.

S'agissant des forêts dont l'aménagement n'est pas programmé à court terme, le HCEFLCD ne partage pas l'appréciation faite par la Cour des Comptes quant à leur gestion. En effet, dans ces forêts, généralement à faible potentiel de production, aucune exploitation régulière n'est programmée en dehors des interventions visant la restauration des zones incendiées et/ou dégradées. Par contre, ces espaces font l'objet d'une gestion conservatoire dans le cadre de projets de développement visant leur réhabilitation et leur reconstitution, en particulier par la régénération et le reboisement.

► **Le Maroc est en phase avec l'évolution des approches d'intervention qui intègrent davantage la dimension socio-économique.** *« La Cour des Comptes note une limite des nouvelles approches d'intervention »*

De part le monde, l'approche d'aménagement concerté des forêts est un concept récent qui vise à renforcer la dimension sociale et économique des plans d'aménagement. Il s'agit de faire participer de façon active les populations usagères aux choix d'aménagement et de gestion des espaces forestiers.

Le Maroc est parmi les premiers pays à avoir adopté cette approche dans le cadre de certains projets de développement forestiers et péri-forestiers (projets Khénifra et Ifrane). Le renforcement du volet socioéconomique est d'ores et déjà acquis, dans la mesure où ces aménagements ont débouché sur la conclusion de contrats de partenariat avec les usagers pour la gestion des espaces sylvo-pastoraux.

Toutefois, il y a lieu de signaler que ces plans d'aménagement ne sont pas de nature à résoudre les problèmes engendrés par des intérêts, souvent particuliers, liés notamment à la convoitise sur le foncier forestier et qui sont à l'origine d'oppositions des populations enregistrées dans certaines régions, particulièrement dans le Rif. C'est ainsi que ce genre d'enjeux est traité dans le cadre des programmes de sécurisation du domaine forestier, indépendamment des plans d'aménagement.

► **La révision des plans d'aménagement arrivés à terme se fait de manière systématique et externalisée** *« Selon la Cour des Comptes, les bilans des plans d'aménagement arrivés à terme ne sont pas établis »*

Le Haut Commissariat procède systématiquement à la révision des plans d'aménagement arrivés à terme. L'évaluation de la gestion antérieure des forêts est une phase obligatoire dans toute étude de révision d'aménagement. Elle est indispensable pour adapter le nouvel aménagement à la réalité du terrain, découlant de l'exécution de l'aménagement antérieur et des nouvelles exigences de la gestion durable des ressources forestières. L'externalisation de cette opération a pour objectif d'assurer la neutralité de l'évaluation des plans d'aménagement.

► **Les anciens plans d'aménagement de la subéraie de la Mâamora répondaient bien aux objectifs définis au moment de leur élaboration.** *« Selon la Cour des Comptes, les plans d'aménagement de la subéraie de la Mâamora ont eu des conséquences négatives »*

Par définition, les plans d'aménagement répondent à des choix conjoncturels, dictés par les objectifs et les orientations notamment économiques d'une part, et par le potentiel de production, d'autre part.

Pour la forêt de la Mâamora, la réalisation des plantations artificielles à base d'eucalyptus et de pin, avait pour but de répondre à certains besoins en bois d'industrie et qui n'ont concerné que les espaces dégradés de chêne liège.

Dans le cadre d'une vision éco-systémique, le Haut Commissariat a élaboré un projet de réhabilitation, et non de sauvetage, de la forêt de la Maâmora (2005-2014), en partenariat avec les collectivités locales et la population usagère, dans le cadre d'une vision qui privilégie la reconstitution de l'écosystème dans tous les espaces favorables au chêne-liège. Un programme de régénération de 2000 ha/an est en cours pour reconstituer le chêne liège sur 20.000 ha, ce qui équivaut près du tiers de la superficie actuelle de la subéraie.

2. Aménagement des bassins versants

Le plan national d'aménagement des bassins versants, adopté en 1996, vient donner une nouvelle dynamique à l'action de lutte contre l'érosion engagée par le Haut Commissariat depuis les années 50, et ce, en préconisant un programme de traitement de 1.500.000 ha (75.000 ha/an) sur une période de 20 ans, au niveau de 22 bassins versants prioritaires, couvrant une superficie de près de 20 millions d'hectares.

► **La réalisation des objectifs du plan dépend de la mobilisation du foncier, des ressources financières et des partenaires.** *« Selon la Cour des Comptes, les objectifs du plan n'ont pas été réalisés en totalité »*

Le plan national d'aménagement des bassins versants est un cadre stratégique de travail. Sa réalisation dépend de plusieurs facteurs, dont notamment la mobilisation des ressources financières et l'implication de l'ensemble des partenaires concernés.

Les superficies à traiter ne sont pas exclusivement forestières, mais incluent tous les régimes juridiques. L'adhésion des ayants droit et l'appropriation des projets par tous les acteurs dans un cadre participatif et partenarial sont des processus longs, mais une exigence incontournable. Les programmes d'aménagement des bassins versants concernent actuellement 16 bassins versants et non seulement 10 évoqués dans le rapport de la Cour des Comptes.

► **Le plan national d'aménagement des bassins versants n'est pas un plan d'action opérationnel pouvant être soumis à une évaluation à mi-parcours.** *« La Cour des Comptes note l'absence d'évaluation à mi-parcours du Plan National d'Aménagement des Bassins Versants »*

Le plan national d'aménagement des bassins versants est un cadre stratégique global fixant les grandes orientations et non un plan d'action opérationnel. Les programmes d'action sont identifiés de façon précise dans le cadre des études d'aménagement élaborées pour chaque bassin versant. Par conséquent, l'évaluation des objectifs se fait bassin par bassin, en référence aux études réalisées. Par ailleurs, l'évaluation des réalisations est effectuée régulièrement à la fin de chaque année.

Compte tenu des objectifs multiples de l'aménagement des bassins versants (lutte contre l'érosion, atténuation des effets des inondations, protection des barrages contre l'envasement...), la priorisation établie par le plan national d'aménagement des bassins versants a été réajustée dans certaines situations pour intégrer les orientations du plan national de lutte contre les inondations (Cas de Oued Mellah et de l'Ourika).

► **Le Haut Commissariat appuie la gestion intégrée de l'eau avec les autres intervenants.** *« Selon la Cour des Comptes, il existe un manque de coordination entre les différents intervenants dans le secteur des bassins versants »*

Dans le cadre de la mise en œuvre du Plan National d'Aménagement des Bassins Versants, le Haut Commissariat a toujours appuyé le principe de la gestion intégrée de l'eau au sein de la commission interministérielle de l'eau, en prenant en compte l'importance de l'aménagement des bassins versants et en s'ouvrant sur les autres partenaires, notamment le Secrétariat d'Etat chargé de l'Eau et de

l'Environnement. C'est ainsi que cette commission, qui constitue un espace de débat et de cadrage des priorités, réunie le 11 Septembre 2002, a adopté un programme d'aménagement de 7 bassins versants pour une période de sept ans (2003 – 2009) un coût de 761 millions DH. Le budget mobilisé pour les exercices 2003 et 2004 est resté toutefois insuffisant par rapport aux prévisions.

Aussi et pour promouvoir la culture et l'approche projet permettant une visibilité à moyen terme, tenant compte des urgences et priorités d'interventions, le Haut Commissariat a établi un programme décennal (2005-2014) où les interventions d'aménagement des bassins versants ont été intensifiées. Ainsi, le budget mobilisé pour la réalisation des actions intégrées de conservation des eaux et des sols a connu une augmentation de plus de 300 % entre les années 2004 (40 millions DH) et 2008 (175 millions DH).

Ainsi, concernant la recommandation faite à ce sujet, le HCEFLCD participe activement dans la concrétisation de la politique nationale de gestion intégrée de l'eau.

► **Le Haut Commissariat œuvre en coordination avec les différents partenaires pour internaliser les programmes d'aménagement des bassins versants dans la politique de gestion intégrée de l'eau.** *« Selon la Cour des Comptes, l'aménagement des bassins versants postérieurement à la construction des barrages est la cause principale de la réduction de la durée de vie de ces ouvrages »*

L'intégration de l'aménagement de territoire en général et des bassins versants en particulier est devenue une nécessité, en vue d'assurer la synergie, l'articulation et la cohérence entre les différents plans et programmes. A ce sujet, le Haut Commissariat partage l'avis de la Cour des Comptes et œuvre en coordination avec les différents partenaires pour internaliser les programmes d'aménagement des bassins versants dans la politique de gestion intégrée de l'eau.

A ce titre, il convient de signaler que l'aménagement des bassins versants ne se limite pas à une simple opération technique de lutte contre l'érosion, mais obéit à une approche intégrée qui vise la réduction de la pression anthropique, à l'origine de l'amplification du processus d'érosion hydrique et de la dégradation des ressources.

Il convient de signaler que même si les interventions préconisées ont un impact en matière de réduction de l'envasement des barrages, évalué à 5,8 millions de m³ d'eau/an (soit une réduction d'environ 8% du taux d'envasement actuel), l'érosion ne peut être nulle et l'entretien et la maintenance régulière des ouvrages hydrauliques restent par conséquent nécessaires et ne peuvent aucunement être évités par le traitement des bassins versants en amont.

► **Malgré l'intensification des programmes d'aménagement des bassins versants, la mobilisation de ressources financières supplémentaire demeure nécessaire.** *« Selon la Cour des Comptes, les ressources financières affectées aux aménagements des bassins versants sont insuffisantes »*

Il est à signaler que le coût prévisionnel de 150 Millions de Dirhams par an, arrêté par le plan national d'aménagement des bassins versants, est largement sous estimé dans la mesure où il ne tient pas compte de l'importance des actions préconisées par les études spécifiques à chaque bassin versant.

Aussi, force est de constater que, compte tenu de l'ampleur des travaux à réaliser et des retards accumulés, les ressources mobilisées sont largement en deçà des besoins, même si entre 2004 et 2008, le programme a été intensifié.

C. Reboisement et reconstitution des écosystèmes forestiers

1. Plans de reboisement antérieurs à 2005

Le Plan National de Reboisement et le Plan Directeur de Reboisement constituent des schémas directeurs globaux et non des programmes d'exécution. Ces plans découlent d'études sectorielles ayant dégagé des potentiels de réalisations souvent conditionnés par la levée de contraintes sociales. A cela s'ajoutent les contraintes climatiques et celles liées au niveau de performance des entreprises forestières.

A partir de 2005, la stratégie adoptée par le HCEFLCD place le reboisement et la reconstitution des forêts dans des projets intégrés et territorialisés, tenant compte de la réalité du terrain et mettant en œuvre des mesures d'accompagnement, qui, appuyées par des programmes ambitieux de sécurisation du domaine forestier, sont de nature à lever les contraintes, notamment d'ordre social.

Pour assurer la réussite des programmes de reboisement et de régénération, le HCEFLCD a mis en place au niveau national un procédurier constituant un outil de programmation et de suivi des campagnes de reboisement et répondant d'un calendrier biologique et climatique. Sa mise en œuvre est modulée en fonction de la situation des périmètres à reboiser (plaine, montagne, zones favorables, zones arides) et des conditions climatiques de l'année.

En outre, suite à la généralisation de l'externalisation des travaux et dans l'objectif de dépasser les contraintes liées au niveau des performances des entreprises, un système de classification-qualification a été mis en place depuis 2002. Ce système a permis de sécuriser la réalisation des programmes et donc de réduire notablement les superficies objet des défaillances des entreprises.

2. Evaluation de l'exécution des contrats programmes (composante reboisement)

► Production de plants

La programmation de la production des plants se fait en fonction des besoins des programmes de reboisement, y compris ceux des subventions en nature, tout en assurant les péréquations nécessaires entre services et/ou régions. Bien que le programme prévisionnel de production des plants soit légèrement majoré pour tenir compte des risques biologiques, certaines situations rares de déficit en plants peuvent se présenter.

- La dominance des résineux est liée au choix de l'espèce, compte tenu de la vocation des périmètres de reboisement programmés. Il est également important de signaler que les efforts consentis en matière de reboisement en espèces exotiques à croissance rapide ont contribué à satisfaire une grande partie des besoins du pays en bois d'œuvre et d'industrie, ce qui a permis de soulager la pression sur les forêts naturelles. Actuellement, dans le cadre des programmes de reboisement, la diversification des espèces forestières est fortement recherchée (compte tenu des conditions écologiques) en favorisant les espèces naturelles (cèdre, thuya, chêne liège, caroubier, arganier ...), dont la production de plants a fortement augmenté durant ces dernières campagnes, passant de quelques milliers de plants en 1999, à 9,5 millions de plants en 2006-07, soit près de 25% de la production nationale.
- S'agissant du mode d'élevage des plants, il est à noter que les reboisements actuels au Maroc proviennent en très grande partie de plants élevés en sachets plastiques. Il n'en demeure pas moins qu'avec l'évolution technologique, le conteneur, dit portoir alvéolé, est adopté durant ces dernières années, pour améliorer les conditions d'élevage des plants et leur utilisation. Actuellement, ce nouveau système d'élevage concerne 55 % de la production des plants forestiers et l'éradication de l'élevage en sachets plastiques est envisagée à l'horizon 2012. Le rythme

d'avancement en la matière est tributaire de la modernisation des pépinières et de l'encadrement des entreprises pépiniéristes pour l'utilisation de ce nouveau système d'élevage.

- Les cahiers des charges des marchés de travaux de production des plants précisent parfaitement les normes de qualité requises pour chaque espèce en dessous desquelles les plants ne peuvent être réceptionnés. La qualité des plants est contrôlée tout au long de la phase d'élevage à travers des visites systématiques effectuées dans les pépinières forestières par des structures spécialisées, qui évaluent le processus de production. Par ailleurs, il est à préciser que l'évaluation technique des pépinières effectuée par les services du Haut Commissariat et notamment sur les aspects relatifs à l'alimentation en eau et sa qualité, a été suivie par la fermeture de 34 pépinières sur un total initial de 92 pépinières.
- Les quantités de plants forestiers non utilisées en fin de campagne sont liées à des tranches de travaux de reboisement qui n'ont pu être réalisées, principalement à cause des oppositions et/ou des résiliations de marchés sanctionnant les entreprises défaillantes.

► Travaux de consolidation des plantations anciennes

Le programme d'entretien des plantations constitue un programme prévisionnel qui est finalisé au moment de son exécution, en fonction des conditions réelles de terrain. Il consiste en des soins cultureux garantissant la réussite des reboisements liés à la superficie réelle plantée au cours de la campagne écoulée d'une part, et à l'état de reprise et de végétation de chaque périmètre à entretenir d'autre part.

Le procédurier d'exécution des programmes de reboisement est modulé en fonction notamment de contraintes techniques et climatiques. « *La Cour des Comptes constate un non respect du procédurier d'exécution des programmes de reboisement* »

Le procédurier est un cadre de travail dans les conditions optimales, il doit être modulé en fonction des aléas du climat, pour une efficience de la gestion forestière.

En effet, pour les travaux de plantation en particulier, l'époque est choisie en fonction des espèces utilisées et des conditions climatiques. Ainsi, la plantation peut être suspendue notamment (i) pour les espèces sensibles au gel en cas de baisse importante des températures, (ii) sur certains périmètres ayant reçu de fortes précipitations en attendant le ressuyage des sols ou (iii) à cause de l'impossibilité technique de manipulation des plants excessivement arrosés par les eaux de pluie.

► La responsabilisation des entreprises, dans un cadre concurrentiel et l'optimisation du coût de réalisation et des risques encourus justifient le non fondement de la notion du manque à gagner financier. « *Selon la Cour des Comptes, les opérations de reboisement génèrent des incidences financières* »

Malgré les diverses contraintes, notamment climatiques, la réussite des plantations constitue pour le Haut Commissariat une préoccupation majeure, qui tient compte en même temps de l'optimisation du coût de réalisation et des risques encourus. Il s'agit d'une action à caractère biologique non domestiquée, soumise par définition à divers aléas qui, en foresterie, impacte fortement les résultats.

Les bilans définitifs adoptés correspondent à des superficies où, par convention, le taux de reprise des plantations (nombre de plants vivants sur nombre de plants mis en terre) est supérieur à 60%. Ce qui signifie que les périmètres non pris en compte dans ces bilans ne correspondent pas pour autant à un échec total.

Le Haut Commissariat ne partage pas l'appréciation de la Cour des Comptes quant à l'évaluation du manque à gagner résultant de la non plantation de toutes les superficies préparées et au faible taux de réussite des plantations. En effet, les superficies non plantées correspondent à des marchés qui

restent ouverts jusqu'à la réalisation des plantations, ajournées à la campagne suivante. Les périmètres non pris en compte dans les bilans définitifs sont repris en plantation la campagne suivante, avec un coût excluant la part de la préparation du sol déjà réalisée, ainsi que celle de la mise en terre des plants vivants existants.

Il est à noter que pour la campagne 2005-2006 évoquée dans le rapport de la mission de la Cour des Comptes, la superficie plantée est de 32 709 ha et la superficie intégrée au bilan définitif est de 23 621 ha et non 15 471 ha.

4. Evaluation de la reconstitution de la forêt de la Maâmora et des arganeraies

► Forêt Maâmora

La dédensification est un phénomène naturel que connaissent généralement les forêts âgées et ce, en raison des mortalités liées au vieillissement des arbres, à l'insuffisance de régénération naturelle, aux attaques parasitaires, aux délits de coupes de bois, aux incendies, etc. Néanmoins, il convient de préciser que la dédensification ne signifie pas «menace de disparition».

Malgré la forte pression humaine que connaît la forêt de la Maâmora, le Haut Commissariat entreprend des évaluations périodiques des densités des peuplements, afin de suivre leur évolution et intervenir au moment opportun par des opérations sylvicoles et des travaux de régénération.

Les problèmes enregistrés antérieurement au niveau de la régénération du chêne liège sont actuellement maîtrisés et les rares cas d'échec constatés au niveau de certains périmètres sont dus essentiellement aux conditions climatiques très défavorables. Dans ces cas, des opérations de consolidation et des arrosages d'appoint sont programmés pour améliorer le taux de réussite. Actuellement, la régénération artificielle est réalisée avec un rythme de 2.000 ha/an.

En dépit du phénomène de ramassage des glands par les usagers, toutes les dispositions nécessaires sont prises pour sécuriser la disponibilité en semences, aussi bien pour la régénération par semis que pour la production des plants en pépinières.

► Les arganeraies

L'arganeraie occupe actuellement une superficie de 870 000 ha. Cette superficie a été délimitée en application de la loi du 4 mars 1925 sur la conservation et la délimitation de l'arganeraie. Cette loi a été promulguée pour mettre fin à l'exploitation abusive de l'arganeraie, ayant occasionné une perte de superficie de l'ordre de 200 000 ha au cours de la période 1916–1924.

Il est à préciser que le rythme de réduction de l'arganeraie de 600 ha/an a été calculé au niveau de la seule forêt d'Admine, dans la plaine du Souss, pendant une période d'extension des mises en culture. Il ne peut être généralisé à toute l'arganeraie. D'autres études réalisées montrent que l'arganeraie de montagne ne subit pas en effet de réduction de surface et de densité en dehors des mortalités liées à l'âge des peuplements.

Pour renverser la tendance à la régression de l'arganeraie, le Haut Commissariat a mis en œuvre un programme décennal (2005-2014) pour sa reconstitution et sa réhabilitation et déploie des efforts importants pour contrer ce phénomène, à travers l'intensification des programmes de régénération avec un rythme de 2.000 ha/an.

► **La révision des textes sur le droit d'usage est souhaitable mais impossible à mettre en œuvre actuellement.** *« La Cour des Comptes souligne une non adaptation des textes de base régissant les forêts d'arganier à la situation de dégradation actuelle de cet écosystème »*

Les principes de base tels que prévus par les textes (le Dahir du 4 mars 1925 et l'arrêté du 1/5/1938) régissant les forêts d'arganier, ont consacré un droit d'usage étendu qui comporte en son sein même la dégradation programmée de l'arganeraie. Ces dispositions légales n'étaient ni à l'époque de leur édition ni actuellement compatibles avec la protection de l'arganeraie. La révision de ces dispositions de droit d'usage est souhaitable, mais impossible à mettre en œuvre. C'est ce qui explique la politique du Haut Commissariat pour le rachat temporaire des droits d'usage.

► **Compte tenu de l'impact des mises en culture sur l'arganeraie, aucune nouvelle mise en culture n'est autorisée depuis 2005.** *« La Cour des Comptes note que le développement excessif des mises en culture, a des conséquences néfastes sur le développement des forêts d'arganiers »*

Les mises en culture en arganeraie de plaine ont été autorisées par les cahiers des charges du 20 juillet 1983 et du 16 janvier 1991. Ces cahiers des charges ne constituent pas des textes d'application du Dahir du 4 mars 1925. Vu les impacts négatifs engendrés par ces pratiques, le Haut Commissariat a décidé, en 2005, de ne plus autoriser de nouvelles mises en culture.

► **Le programme ambitieux de régénération artificielle, mis en place par le Haut Commissariat, vise à pallier la faiblesse de la régénération naturelle.** *« Selon la Cour des Comptes, la régénération naturelle reste faible »*

Contrairement à la régénération artificielle réalisée par le HCEFLCD, la rareté de la régénération naturelle de l'arganier est une conséquence logique des droits d'usage très étendus, d'une demande élevée en fruits d'arganier pour la production de l'huile et de la succession des années de sécheresse. Le Haut Commissariat, face à cette situation, a mis en place un programme ambitieux de régénération artificielle de l'arganier avec un rythme de plus de 2.000 ha/an.

5. Appréciations des critères retenus pour l'évaluation de l'exécution des contrats programme

Les contrats programmes constituent une avancée importante dans la gestion du Haut Commissariat. Ils répondent à une approche ascendante et donc parfaitement adaptée aux spécificités régionales et locales. Leur évaluation est faite à plusieurs niveaux et dépasse l'évaluation des seuls critères liés au sous ordonnancement.

Les contrats programmes constituent une méthode de travail novatrice introduite à partir de 2005, et qui vise l'optimisation de l'affectation des moyens et l'identification des objectifs dans le cadre de projets territorialisés. Le Haut Commissariat est considéré par les partenaires nationaux et les bailleurs de fonds comme un département pilote en matière de planification, de suivi et d'évaluation.

A ce titre, les gestionnaires sont contrôlés et évalués sur la base de leurs performances au-delà des aspects comptables. Cette approche a permis la réalisation des programmes tout en améliorant de façon substantielle, les niveaux de performance notamment sur le plan comptable, en augmentant les taux d'engagement et d'émission et en réduisant les reports d'année en année. Ainsi, entre 2003 et 2007, les taux d'engagement et d'émission sont passés respectivement de 83% à 95% et de 33% à 65%.

6. Le nouveau cahier des prescriptions spéciales des reboisements

- **Le nouveau CPS responsabilise davantage les entreprises pour une meilleure réussite des plantations.** *« La Cour des Comptes souligne une réduction de la durée de la réception provisoire de 4 à 3 mois »*

Si la réception des plants vivants est effectuée au bout de 3 mois après la fin de la plantation, cela est en rapport avec les taux de reprise (nombre de plants réussis par rapport au nombre de plants mis en terre) exigés et qui constituent, par rapport à l'ancien CPS, une condition majeure obligeant l'entreprise à déployer tous les efforts pour la réussite du reboisement.

- **Fusion des deux réceptions provisoires relatives aux travaux d'entretien, de désherbage et de binage**

Déconnecter les deux opérations serait une erreur technique. Il s'agit de deux opérations techniquement liées qui donnent lieu à une seule réception provisoire, et ce pour obliger l'entreprise à réaliser impérativement les deux opérations, pour pouvoir être payée. Il est à signaler que la structure des prix prévoit un taux élevé pour ces opérations (20% du marché), très importante pour la réussite des plants.

- **Règlement des décomptes des travaux de plantation selon une classification des taux de réussite**

Les nouvelles procédures de classification ont, au contraire, produit des avancées importantes dans la qualité des travaux et le rapport Haut Commissariat-Entreprises. En effet, dans l'ancien CPS, les plants vivants étaient payés quelque soit le taux de reprise enregistré, alors que l'actuel CPS prévoit un taux de reprise minimum de 70 % en dessous duquel le marché est résilié avec confiscation du cautionnement définitif et de la retenue de garantie.

Par définition, un reboisement est considéré réussi et pouvant intégrer le bilan définitif au niveau national si le taux de reprise y est supérieur à 60%. C'est ainsi, et afin de responsabiliser les entreprises, qu'un périmètre intégrant le bilan définitif peut, néanmoins, faire l'objet d'une confiscation de la retenue de garantie et du cautionnement définitif totalisant 10% du montant du marché.

- **La nouvelle structure des prix constitue une dissuasion réelle incitant les entreprises à réussir les plantations.** *« La Cour des Comptes note une absence d'obligations contractuelles coercitives pouvant responsabiliser les entreprises de travaux et compromettant la réussite des plantations »*

Le HCEFLCD ne partage pas l'appréciation de la Cour des Comptes quant à la responsabilisation des entreprises pour la réussite des plantations. En effet, étant donné que le coût réel de la préparation du sol se situe généralement entre 65 et 70 % du montant du marché, la structure des prix imposée par le CPS ne lui réserve que 50 %, desquels il faut retrancher 10% de retenue de garantie. Cette disposition constitue une dissuasion réelle visant à amener l'entreprise à réussir les plantations et à réaliser l'objectif global du marché et évite tout éventuel abandon du marché.

- **La réception et le paiement par segment des travaux intègrent la qualité des réalisations à chaque étape et ne peuvent être remplacés par une seule réception basée sur le bilan définitif.** *« La Cour des Comptes constate le paiement des travaux de plantation sur la base du bilan provisoire »*

Le CPS est un tout indissociable. Sa lecture et son appréciation doit être globale. C'est un vrai contrat de partenariat qui engage les deux parties. Les paiements par décomptes provisoires sont effectués sur la base des quantités physiques réalisées (préparation du sol, rebouchage, transport, entretiens). Pour ce qui est biologique (plantation), le CPS prévoit le paiement sur la base du taux de réussite des plants

mis en terre, qui est évalué 3 mois après l'opération de plantation. Il est incontestable que le paiement par segment de travaux permet de contrôler en permanence et à chaque étape la qualité des travaux. Intervenir en bout de chaîne serait une erreur technique.

► **La pénalité prévue pour endommagement des plants transportés est une disposition dissuasive qui n'a jamais été appliquée.** « *La Cour des Comptes souligne la réduction de la pénalité appliquée pour endommagement des plants transportés* »

La pénalité prévue au niveau du CPS, appliquée suite aux endommagements des plants ayant survécu au cours du transport et de la manutention des plants dépassant 5 % d'après le certificat de réception des plants, a été ramenée de 2 DH par plant endommagé à 1 DH, qui représente le coût moyen de production du plant au niveau des pépinières forestières. Il convient de signaler que cette disposition n'a jamais été appliquée, par le passé.

D. Parcours forestiers et Sylvo-pastoraux

La gestion concertée des espaces sylvo-pastoraux permet de participer à la satisfaction de la demande fourragère selon les capacités de production des écosystèmes forestiers. « *La Cour des Comptes note un bilan mitigé de la gestion des espaces sylvo-pastoraux* »

La gestion de l'espace forestier est liée au développement rural dans sa globalité et ne peut être réduite à des opérations sylvo-pastorales. Les écosystèmes forestiers n'ont jamais eu comme objectif de satisfaire une demande en produits fourragers. Le parcours en forêt est un disponible auquel le cheptel doit s'adapter et il serait techniquement incorrect d'imputer à la forêt ces fonctions alors qu'elle est déjà surexploitée.

La pression pastorale exercée sur les espaces forestiers est le résultat d'un déséquilibre global où les terrains pastoraux hors forêt ne remplissent plus leur rôle, ce qui a engendré en particulier la rupture du système traditionnel d'élevage.

Cette pression se trouve amplifiée par la défiscalisation du secteur agricole, devenu dans certaines conditions un investissement refuge se traduisant par une charge animale importante qui dépasse la production fourragère potentielle des espaces forestiers.

► **Le Haut Commissariat privilégie une approche participative et partenariale avec les usagers en lieu et place d'une gestion dans l'adversité.** « *Selon la Cour des Comptes, le cadre légal n'est pas respecté* »

Les structures des sociétés pastorales et du mode d'exploitation des parcours ont connu d'importants changements ayant engendré la dilution du droit d'usage, à tel point que l'application des dispositions réglementaires le régissant se heurte à des difficultés majeures. Ces difficultés se rapportent à l'identification des usagers et au développement d'élevages en association avec des non usagers, le plus souvent des citoyens spéculateurs.

La gestion des espaces sylvo-pastoraux à travers l'interdiction et la prohibition a montré ses limites. C'est pourquoi, la question pastorale est traitée dans le cadre d'une démarche privilégiant la participation et le partenariat avec les usagers en lieu et place d'une gestion dans l'adversité.

► **La création et l'encadrement des groupements sylvo-pastoraux est un véritable travail d'ingénierie sociale.** « *La Cour des Comptes constate des insuffisances au niveau de la gestion technique* »

En dépit de l'insuffisance de l'action des collectivités locales en matière d'organisation des parcours en forêt, l'initiation des groupements sylvo-pastoraux autour de la compensation des mises en défens est

un outil pertinent pour l'identification des usagers et la connaissance des effectifs du cheptel, éléments indispensables pour une gestion durable des espaces pastoraux.

Si cette action enregistre une certaine lenteur, c'est parce que la création et l'encadrement des groupements sylvo-pastoraux consiste en un véritable travail d'ingénierie sociale consommateur de temps. Néanmoins, depuis 2005, près de 100 associations sont créées regroupant 9.000 usagers.

► **La compensation de la population pour les mises en défens constitue un rachat temporaire des droits d'usage qui contribue à la création d'une dynamique de développement local.**

« Selon la Cour des Comptes, la compensation de la population pour les mises en défens reste insuffisante et risque de consacrer une économie de rente »

On ne peut assimiler la compensation à une rente dans la mesure où elle est liée à un objectif, un programme, un résultat et un temps de mise en œuvre. La compensation est calculée sur la base du manque à gagner pour les usagers, engendré par la soustraction d'un espace forestier au parcours, auquel ils ont droit en vertu de la loi. Bien plus, l'utilisation des fonds générés par cette compensation sont investis par les groupements pastoraux dans des projets de développement local à caractère communautaire. L'objectif principal étant de créer une dynamique de développement local, des sources de revenus et un allègement de la pression sur les ressources naturelles.

E. Santé des forêts

► **Une nouvelle stratégie nationale de surveillance et de suivi de la santé des forêts est mise en place.** *« La Cour des Comptes note une faible importance accordée à la dimension santé de la forêt »*

La surveillance sanitaire des forêts se limitait par le passé au suivi de quelques insectes défoliateurs connus, alors que divers autres facteurs de dommages, tant biotiques qu'abiotiques affectent la vitalité et la vigueur de nos forêts.

Dès la création du Haut Commissariat en 2003, un travail de diagnostic rapproché a été réalisé sur deux ans, par des chercheurs multidisciplinaires et qui s'est soldé par la diffusion en 2007 et 2008 de manuels et de guides à l'usage des gestionnaires. Ainsi, le Haut Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la Désertification a mis en place une stratégie nationale de surveillance et de suivi de la santé des forêts qui place le Maroc au niveau des systèmes similaires de surveillance déjà existants (système européen notamment).

► **Le Haut Commissariat a élaboré et mis en œuvre une stratégie de surveillance épidémiologique et de prévention adaptée.** *« La Cour des Comptes constate que la gestion du volet « santé des forêts » souffre de certaines carences »*

La stratégie actuelle du Haut Commissariat est à l'opposé des actions exclusivement réactives. Elle se base sur la surveillance épidémiologique et la prévention. La gestion de la santé des forêts est désormais assise sur un système performant utilisant les connaissances scientifiques les plus récentes. Cette stratégie est déclinée en plans d'action sectoriels qui ne sont pas des réponses linéaires à des constats ou observations séparées, mais obéissent à l'exigence qu'impose la complexité des écosystèmes, c'est-à-dire penser globalement et agir spécifiquement.

Par ailleurs, il y a lieu de préciser que les critères justifiant le mode de traitement phytosanitaire diffèrent selon le type de forêts, sa localisation et le cycle de pullulation du ravageur.

Le dépérissement des forêts, qui est un phénomène complexe affectant plusieurs formations forestières à l'échelle mondiale, traduit des dysfonctionnements de l'écosystème résultant de l'interaction de plusieurs facteurs, biotiques ou abiotiques.

Le dépérissement du cèdre au Maroc est un phénomène récent qui fût appréhendé dès son apparition par la réalisation d'un travail multidisciplinaire de fond. Ce travail a permis d'analyser les divers facteurs édapho-climatiques et les multiples interactions, relatifs aux dysfonctionnements de ces écosystèmes et d'établir des plans opérationnels et guides d'orientation au profit des gestionnaires.

- **Des unités spécialisées pour le suivi et la surveillance de la santé des forêts sont mises en place.** « *La Cour des Comptes note un manque de personnel qualifié pour le suivi de la santé de la forêt* »

Il convient de signaler, qu'en conformité avec la nouvelle stratégie développée par le Haut Commissariat, des unités spécialisées sont mises en place pour assurer le suivi et la surveillance de l'état de santé des forêts.

F. Economie et exploitation forestières

1. Produits forestiers ligneux

- **L'exploitation du cèdre tient compte du potentiel de production et des risques de dégradation pour asseoir une gestion durable.** « *la Cour des Comptes note le prélèvement excessif du cèdre* »

Concernant l'exploitation du cèdre, la situation réelle est plutôt l'inverse du constat relevé par la Cour des Comptes. Le volume moyen annuel de bois d'œuvre de cèdre exploité est de 100 000 m³/an face à une production potentielle évaluée entre 130 000 et 140 000 m³/an.

Il y a par conséquent plutôt une tendance à la capitalisation du bois sur pied. Ceci est dicté par les précautions prises au niveau des aménagements forestiers pour sécuriser la régénération des peuplements et tenir compte des phénomènes de sécheresse et de dépérissement, sans compter l'impact de la pression humaine sur ces forêts.

- **L'exploitation du thuya se fait dans le cadre de plans d'aménagement raisonnés dans un souci de durabilité et de rationalisation.** « *la Cour des Comptes note une exploitation abusive du thuya* »

Quant à l'exploitation des forêts de thuya, celles ci ont connu les plus grandes dégradations pendant le protectorat, par des exploitations abusives pour subvenir aux besoins d'équipement (bois de mine, traverses de chemins de fer), sans compter l'impact des incendies et l'exploitation par le gemmage. Actuellement, la production de bois pour l'artisanat est limitée à des coupes prescrites par les aménagements dans l'objectif de rajeunissement ou d'éclaircie des peuplements.

2. Produits forestiers non ligneux

- **Faible productivité des forêts de chêne liège**

Etant un pays du Sud de la Méditerranée, beaucoup de précautions sont prises pour ne pas mettre la vie des arbres en péril, ce qui amène parfois à différer des opérations de récolte du liège. Dans les pays de la péninsule ibérique, en plus des conditions climatiques favorables, les forêts de chêne liège sont en grande partie privées, c'est-à-dire des espaces non ouverts et non grevés de droits d'usage.

► **Le Haut Commissariat a élaboré et validé une stratégie nationale de valorisation des Plantes Aromatiques et Médicinales.** *« la Cour des Comptes note l'absence de stratégie de valorisation des Plantes Aromatiques et Médicinales »*

Contrairement à l'affirmation de la Cour des Comptes, le Haut Commissariat dispose d'une stratégie nationale pour la mise en valeur rationnelle du secteur des plantes aromatiques et médicinales, élaborée et validée en collaboration et en concertation avec l'ensemble des partenaires concernés.

► **L'équilibre de la balance commerciale ne peut constituer un objectif réaliste dans la mesure où la forêt marocaine est par excellence un espace de protection et de conservation et non de production.** *« la Cour des Comptes souligne un déficit structurel de la balance commerciale »*

Contrairement aux forêts tropicales et aux forêts à climat tempéré, la forêt marocaine, de part sa situation biogéographique, est un espace de protection et de conservation. La production n'est par conséquent, qu'un résidu d'une gestion durable, consolidant prioritairement le rôle environnemental des écosystèmes forestiers.

Ainsi, le recours à l'importation des produits ligneux est inévitable sachant que les catégories de bois produites au Maroc ne correspondent pas à la gamme des espèces recherchées en menuiserie de bâtiment et d'ameublement.

L'équilibre de la balance commerciale ne peut, par conséquent, constituer un objectif réaliste dans la mesure où les volumes importés augmentent en fonction de l'activité économique, notamment le programme de construction de logements, alors que la production de la forêt marocaine est conditionnée par des équilibres des écosystèmes qui ne doivent en aucune manière être transgressés.

► **La distribution de la dotation du bois au personnel forestier est opérée selon des critères transparents, clairs et démocratiques.** *« Selon la Cour des Comptes, les dotations de bois affectées au personnel et non récupérées sont évaluées à 9.5 M DH »*

Une nouvelle circulaire (12 mars 2007) sur la répartition des dotations de bois de feu au personnel a été édictée pour corriger les dysfonctionnements antérieurs, en mettant en place un système de distribution basé sur (i) la rupture de la relation entre l'agent bénéficiaire et l'exploitant redevable; (ii) la classification des postes de résidence des agents en fonction des conditions climatiques et d'isolement et (iii) l'élimination de la discrimination liée aux grades des bénéficiaires.

Les critères établis sont transparents, clairs et démocratiques.

G. Délits forestiers et police administrative

1. Importance et typologie des délits forestiers

Le nombre important de délits constatés annuellement renseigne autant sur l'importance de la pression exercée sur les ressources forestières, que sur l'effort consenti par les agents forestiers en matière de répression des délits.

Contrairement à ce qui a été rapporté dans le rapport de la Cour des Comptes, la direction régionale des eaux et forêts du Nord-ouest ne connaît pas de délits de labour ou de défrichement.

► **Niveau des amendes adapté et dissuasif, toutefois l'exécution des jugements reste une contrainte majeure.** *« Selon la Cour des Comptes, le cadre juridique est inadapté et le taux d'exécution des jugements est faible »*

Le montant des amendes prévues par le Dahir du 10/10/1917 a été depuis 1992 multiplié par dix. Les articles 40 et 45 de ce Dahir donnent la possibilité de fixer le montant des dommages intérêts et les

restitutions en tenant compte de la gravité des délits. Ceux-ci peuvent, dans certains cas, dépasser dix fois le montant de l'amende.

La nature et l'ampleur de la tâche se heurtent à un déficit d'affectation de postes budgétaires au Haut Commissariat. C'est un problème récurrent. La diversification des profils du personnel, y compris les juristes, constitue une préoccupation permanente du Haut Commissariat en matière de gestion des ressources humaines. La satisfaction des besoins se fait selon la disponibilité des postes budgétaires.

L'article 83 du Dahir du 10/10/1917, donnant entre autres, aux officiers de police judiciaire et aux Caïds, la possibilité de constater les infractions et délits forestiers, est rarement utilisé par ces parties, qui ne réagissent le plus souvent qu'à la demande des ingénieurs et des agents forestiers.

► **Le renforcement des moyens et une nouvelle approche partenariale ont permis de réduire considérablement l'ampleur et l'impact des délits sur la cédraie.** *«La Cour des Comptes souligne l'impact des délits sur l'écosystème forestier de la cédraie »*

L'évaluation financière des pertes dues aux délits sur la cédraie est très difficile d'approcher, et toute estimation, ne pouvant être que très grossière, n'a d'utilité que pour attirer l'attention sur la gravité de ce phénomène.

Conscient de l'impact des délits sur les plans social, économique et environnemental, le Haut Commissariat, en plus du renforcement des moyens humains et matériel dédiés à ce phénomène, a mis en place une nouvelle approche, visant une plus grande implication des différents départements concernés. Ainsi, une commission interministérielle, présidée par le Ministère de l'Intérieur, et des commissions provinciales, présidées par les Gouverneurs concernés ont été instaurées.

LA SOCIÉTÉ NATIONALE D'AMÉNAGEMENT DE LA BAIE D'AGADIR (SONABA)

La Société Nationale d'Aménagement de la Baie d'Agadir (SONABA) a été créée en tant que société anonyme le 6 juillet 1973 dans le but de doter la région d'Agadir d'un potentiel résidentiel touristique à même de promouvoir le secteur et de le repositionner par rapport aux destinations balnéaires concurrentes. Ainsi, la SONABA a pour objet d'acquérir des terrains, les aménager et les lotir afin de les céder à des promoteurs touristiques en vue de leur valorisation.

I- OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES

Le contrôle de la gestion de la SONABA par la Cour des comptes a porté sur l'appréciation de la commercialisation et de la valorisation du site Founty, l'évaluation du système de gouvernance, l'organisation et la gestion des ressources humaines, l'examen de la gestion comptable et financière et l'exécution des dépenses.

A. Zones d'intervention de la SONABA

Les zones d'intervention de la SONABA telles qu'elles ont été définies par le Dahir portant loi n°1-76-393 du 21 juin 1976 relatif à l'aménagement et à la mise en valeur touristique de la baie d'Agadir et attribuées définitivement par les décrets de cessibilité, sont constituées de cinq unités d'aménagement touristique (UAT) totalisant environ 1913 ha, dont seul le site de Founty a été valorisé. Les cinq sites sont répartis comme suit :

UAT	Superficie (en ha)
FOUNTY	266
TAGHAZOUT	683
AGHROUD	594
TIFNIT	196
TAMA OUANZA	174
TOTAL	1 913

L'analyse des réalisations faites par la SONABA a permis de constater que les opérations d'aménagement des sites Taghazout, Tama Ouanza, Aghroud et Tifnit ont accusé un retard manifeste. Elle a également relevé que la valorisation du site Founty n'a pas concerné toute sa superficie. Ainsi, la zone hôtels, par exemple, n'a été valorisée qu'à hauteur de 21%.

Concernant l'UAT Taghazout, la convention signée entre le gouvernement marocain et le groupement "Colony Capital/Lopesan/Satocan" pour l'aménagement de ce site, contient une clause interdisant la réalisation de tout projet touristique similaire dans un rayon de 50 km. Cela signifie que les UAT de Tama Ouanza et Aghroud ne peuvent faire l'objet d'aucun projet touristique avant l'année 2012.

A ce sujet, il faut souligner que les indemnités d'expropriation dues aux propriétaires des quatre sites (Taghazout, Aghroud, Tifnit et Tama Ouanza) ne sont pas encore définitivement réglées. Ces indemnités telles qu'elles sont arrêtées au 31 décembre 2007, s'élèvent à 185.766.119,77 DH.

B. Commercialisation et valorisation du site Founty

Etalé sur une superficie de 266 ha, le site Founty a été attribué à la SONABA le 26 Octobre 1976. Il regroupe trois types d'occupations : un secteur hôtels, un secteur immeubles et un secteur villas. Les travaux d'aménagement et de lotissement ayant débuté vers la fin des années 1970, ne sont pas encore achevés à la date de la fin de la mission de la Cour des comptes, c'est-à-dire 38 ans après.

1. Zone hôtels

Le secteur destiné aux hôtels est constitué de 62 parcelles, s'étalant sur 40% de la superficie totale du site.

La commercialisation des 19 lots hôtels durant la période 1980 à 1985, a été marquée par le non respect du cahier des charges annexé au Dahir portant loi n°1-76-393 du 21 juin 1976. Il s'agit essentiellement de :

- L'absence des avant-projets sommaires des programmes touristiques à réaliser;
- L'inexistence des notes détaillées sur les montants des dépenses prévues et sur les modalités de financement ;
- L'absence de cautionnements bancaires.

Après la reprise de l'activité de la société en 1995, la SONABA s'est lancée dans la commercialisation, tous azimuts, de la zone hôtels en l'absence de tout appel à la concurrence et de références techniques et financières, dans un contexte marqué par l'abrogation du cahier des charges et l'absence du plan de morcellement et du cahier des charges urbanistiques. Cette situation a engendré plusieurs irrégularités, notamment :

- L'affectation de parcelles (E1, E2, B1 et B2) pour hôtels en l'absence de tout appel à la concurrence et de références techniques et financières ;
- Le comité de direction, créé le 18 juillet 1998 et chargé de l'examen et de l'approbation définitive des affectations des lots de terrain destinés aux hôtels, a accordé son avis favorable sur la base de simples fiches de demandes d'affectation et en l'absence de pièces ou de documents tels que des plans techniques et des business plans ;
- Aucune règle régissant les modalités de paiement d'avances, les échéanciers de règlements des reliquats et la révision des prix de vente des lots de terrains destinés aux hôtels n'a été prévue. Les prix pratiqués sont ceux arrêtés lors de la réunion de la commission administrative tenue le 2 décembre 1996 ;
- L'affectation de lots hôtels (parcelles G13, G11, G8 et F7) en l'absence de demandes préalables de la part des bénéficiaires ;
- Le non respect des superficies octroyées par le comité de direction. Ces superficies ont été largement dépassées dans les décisions d'affectation, dont certaines ont été multipliées par 2 voire 3 dans le cas des lots C3, C9, C8, C11, C12, G14 et G15;
- La conclusion de contrat définitif en l'absence d'affectation initiale (parcelle G14);

- Le non respect des procédures en matière d'affectation et de paiement. Certaines affectations ont été décidées avant ou en l'absence de l'approbation définitive par le comité de direction (cas des parcelles A4, A5, A6, G6 et G8);
- Le transfert de parcelles réservées aux hôtels sans paiement de l'indemnité de transfert, instituée par la commission des prix, fixée à 100.000 DH. Il s'agit des parcelles A3, A4, A5, A6, G5, C8, C11 et C12 ;
- L'attribution de lots pour hôtels à des sociétés dont l'objet social est le placement, la promotion et la gestion des valeurs mobilières, donc sans liaison avec l'activité touristique (cas des sociétés affectataires des lots A4 et A5);
- L'attribution de lots à des sociétés n'ayant pas d'existence juridique en l'absence d'immatriculation au registre du commerce, (les lots C9, G6, C8, C11 et C12).

2. Zone villas

Le secteur destiné aux villas est constitué de 1166 parcelles, allant de 106 à 1462 m² et s'étendant sur 26% de la superficie totale du site. Ce secteur a été totalement commercialisé. Cette commercialisation s'est opérée généralement de façon directe par la direction générale sans recours à la concurrence, à l'exception des deux opérations réalisées en février et en avril 2005 (30 lots) et qui ont permis à la SONABA de réaliser une plus value de 1.037.481DH.

En plus de ces constatations, d'autres observations ont été relevées :

- Le comité de direction, chargé uniquement de l'examen et de l'approbation définitive des affectations des lots de terrain destinés aux hôtels, a appliqué une grille de prix avantageux pour des demandes de lots villas qualifiées de « particulières », et ce en dépassement de ses compétences. Il s'agit des lots suivants :

Parcelle	Superficie en m2	Prix de vente (DH/ m2)	Prix en vigueur (DH/ m ²)	Manque à gagner
M119	281	2.200	3.000	224.800
M120	279	2.200	3.000	223.200
R211	1 015	1.400	1.500	101.500
O113	519	2.200	2.400	103.800
R241	711	1.700	2.000	213.300
L146	448	2.500	2.600	44.800
N019	1 370	1.400	1.500	137.000
R208	871	1.600	1.800	174.200
O114	480	2.500	2.600	48.000
O110	566	2.200	2.400	113.200
N018	1 461	1.400	1.500	146.100
R206	775	1.700	2.000	232.500
R207	824	1.600	1.800	164.800
Total				1.927.200

- La société n'a pas veillé au respect de la procédure commerciale qui arrête l'échéancier de règlement du prix de vente comme suit : 75% à la date d'affectation et 25% à la signature du contrat de vente. En effet, il a été relevé le non paiement de l'avance à la date d'affectation ou le rééchelonnement des paiements. C'est le cas des lots M119, M120, R207, R208, N019, R211...;
- La société a, dans, certains cas, régularisé certaines affectations dont le paiement de l'avance a eu lieu avant même les décisions d'attribution (parcelle L146);
- Certains attributaires se sont désistés au profit de nouveaux acquéreurs avant même la signature de leurs décisions d'affectation. C'est le cas des attributaires des lots O114, M119, M120 et O113 ;
- Dans certains cas, la direction générale n'a pas recouvré les indemnités de transfert. Le manque à gagner causé à la SONABA s'élève à 550.000 DH pour la seule liste « particulière » sus-mentionnée;
- Contrairement à la décision du conseil d'administration du 1^{er} juin 2000 qui interdit tout désistement sur les lots attribués au personnel de la société, certains agents bénéficiaires de lots villas à des prix avantageux (407 DH/m²) se sont désistés au profit de nouveaux acquéreurs. Le désistement aurait amené la société à appliquer au moins le prix normal de cession pour éviter un manque à gagner estimé à environ deux millions DH ;
- L'ex directeur de la SONABA, pendant la période du 12 août 2002 au 31 décembre 2005, s'est vu attribuer deux lots pour villas aux mêmes prix appliqués aux agents de la SONABA et celui de la liste particulière ;
- L'application d'un prix inférieur à celui pratiqué à la même tranche de superficie pour l'attributaire de deux lots villas, a causé un manque à gagner pour la SONABA de 448.000 DH.

3. Zone immeubles

- La zone destinée aux immeubles est constituée de 143 lots représentant 11% de la superficie totale du site, en grande partie non encore viabilisée.
- L'analyse du processus de commercialisation de ces lots a permis de relever les observations suivantes :
 - Au 31 décembre 2007, 55 lots ont été commercialisés dont 22 avec contrats. Sur les 33 lots commercialisés sans contrats, 27 ont été affectés le même jour sans aucun appel à la concurrence ;
 - Des lots pour immeubles ont été attribués à des sociétés n'ayant pas eu encore d'immatriculation au registre de commerce pour jouir de la personnalité morale à la date d'affectation, alors que les demandes ont été formulées par des personnes physiques ;
 - Certains attributaires se sont désistés au profit de nouveaux attributaires avant même l'établissement des décisions d'affectation et sans qu'ils ne s'acquittent de l'indemnité de transfert fixée à 500.000 DH ;
 - Le paiement de l'avance à la date d'affectation comme il est exigé par la procédure commerciale n'est pas systématiquement respecté ;
 - En vertu d'une convention signée entre la SONABA et le bénéficiaire d'un lot hôtel, l'intéressé devait restituer ce lot à la société en échange de deux lots immeubles. Or, la SONABA a concrétisé

l'échange en dépit du fait que le partenaire avait procédé à la vente de ce lot;

- Des lots pour immeubles ont été attribués à des personnes physiques qui n'ont pas les capacités techniques et financières pour la concrétisation d'un projet immobilier, c'est le cas d'un élève et d'une femme au foyer
- Deux parcelles ont été valorisées par Barid Al Maghrib et l'arrondissement municipal de Ben Sergaou sans que la cession ne soit concrétisée.

4. Valorisation du site Founty

- **Les opérations de valorisation du site Founty ont enregistré un retard manifeste dû essentiellement à un certain nombre de facteurs :**
 - L'affectation d'un nombre important de lots hôtels et immeubles à des personnes physiques et morales ne disposant pas des capacités financières, techniques et professionnelles pour mener à terme des projets de valorisation ;
 - L'absence de clauses résolutoires dans la décision d'affectation en cas de défaut de conclusion de contrat de vente définitif ;
 - La non application de la caution ou de la garantie financière lors de l'affectation ;
 - L'absence d'appel d'offres visant l'attribution des lots à des professionnels en mesure de concrétiser leurs projets ;
 - L'autorisation par les organes de gestion de la possibilité de désistement et de transfert de propriété à d'autres acquéreurs en contrepartie de paiement d'une indemnité fixée à 100.000 DH dans le cas des lots hôtels et à 500.000 DH dans le cas des lots immeubles ;
 - Le manque de contrôle et de suivi, par la commission de contrôle instituée en 1998, de l'état d'avancement de valorisation.

C. Exécution des dépenses

1. Marchés publics

- **L'analyse et le contrôle des marchés conclus par la SONABA durant la période 2003 à 2007, a permis de relever que leur gestion souffre de plusieurs insuffisances et irrégularités :**
 - L'absence de structure unique dédiée à la gestion et au contrôle des marchés. La gestion des marchés est partagée entre le département administratif et financier et le département technique et foncier, ce qui a généré plusieurs lacunes et insuffisances, notamment, l'absence du règlement de la consultation, des ordres de service d'arrêt et de reprise des travaux et le PV de radiation du matériel réformé .
 - Le non respect des dispositions du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de travaux exécutés pour le compte de l'Etat en matière de réception des travaux, de délai de notification séparant l'approbation et l'établissement de l'ordre de service de commencement des travaux (marché n°02/2003) et des pénalités de retard (marchés n° 04/2002 et 06/2006) .
 - L'absence de concertation et de coordination avec les services publics (direction régionale de l'équipement, commune urbaine) lors de la réalisation de certains ouvrages engendrant des retards conséquents. C'est l'exemple des travaux de dallage, revêtement des trottoirs, protection des berges Oued Assersif centre d'Aourir, d'un montant de 2.816.620,80DH, objet du marché

n° 02/2002 et dont l'ouvrage objet des travaux relève de la Direction Régionale de l'Équipement qui n'a pas été consultée sur les travaux et les modifications apportées à son édifice. Le marché accuse, de ce fait, un retard jusqu'à Juin 2008. C'est également le cas de l'aménagement de la RN n°10 de Oued Lahouar à l'hyper marché Marjane, objet du marché n° 01/2005 et dont l'exécution a été interrompue à plusieurs reprises, à cause d'autres travaux et de l'attente de la décision définitive de la Commune Urbaine d'Agadir sur les massifs floraux.

- La conclusion directe en date du 2 octobre 2006 d'un contrat de gardiennage, entretien et traitement des espaces verts, en l'absence de toute forme de concurrence. La durée du contrat est de quatre ans pour un montant annuel de 3.639.600,00 DH. La SONABA a également procédé, sans faire appel à la concurrence, à la cession au profit de la société contractante d'un camion (Benne Hyundai) au prix de 113.980 DH et un cyclomoteur (Peugeot) au prix de 2.980 DH.
- L'adoption d'un ensemble d'indicateurs techniques pour l'évaluation des offres des soumissionnaires. Le système d'évaluation des offres, adopté par la SONABA, tend à exagérer l'importance de la note technique, dont les éléments de calcul sont parfois subjectifs. Le règlement de la consultation ne donne aucune idée sur la manière d'appréciation de l'offre technique (marché n°1/2003 par exemple).
- En l'absence d'une procédure écrite dûment approuvée, la commission d'évaluation des offres techniques s'est basée sur un ensemble d'indicateurs tels que : l'encadrement chantier, la méthodologie, les références, la maîtrise de la spécificité du projet et les moyens matériels, sans disposer de référentiel de notation proprement dit. Il en résulte de nombreux problèmes au niveau de l'exécution comme c'est le cas des marchés 02/2003 et 02/2002.
- La société a entrepris des travaux ne relevant pas de son champ de compétence. Exemple en est les travaux de dallage, revêtement des trottoirs, protection des berges Oued Assersif centre d'Aourir, dont l'ouvrage objet des travaux relève de la Direction Régionale de l'Équipement d'un montant de 2.816.620,80 DH (marché n°02/2002). C'est le cas également de la construction d'un surf club à Imourane pour un montant de 673.968 DH, et dont le local construit en 2007 a été légué à une association sans aucun procès verbal de cession.
- La SONABA ne tient pas de registre des ordres de service de commencement, d'arrêt et de reprise des travaux. Un document est établi par l'agent chargé du suivi des marchés, dont les dernières inscriptions enregistrées remontent à fin 2002.
- Ce document n'est ni coté, ni paraphé et les inscriptions qui y sont mentionnées ne sont pas faites selon une suite chronologique et ininterrompue et chaque page a été réservée à un marché ce qui permet des insertions additionnelles. Les ordres de service des travaux tels qu'ils sont établis ne répondent pas aux dispositions de l'article 9 paragraphe 1 du décret n°2-99-1087 du 4 Mai 2000 approuvant le cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés des travaux exécutés pour le compte de l'Etat .
- La SONABA ne procède pas systématiquement à l'application des pénalités de retard bien que le délai d'exécution soit dépassé. C'est le cas du marché n°06/2006 relatif à la construction d'un ouvrage d'art sur Oued Lahouar et des voies d'accès à Founty dont le délai n'a pas été respecté, sans pour autant que la société ait appliqué les pénalités de retard. C'est également le cas du marché n°04/2002 relatif à l'aménagement de la traversée de Taghazout. Pour échapper à l'application des pénalités de retard, la SONABA a procédé, deux mois après la réception provisoire, à l'établissement d'une note attestant qu'elle a notifié antérieurement à l'entreprise l'ordre d'arrêt des travaux et de reprise.

- Les rapports d'achèvement des travaux pour les marchés d'un montant supérieur à un million DH ne sont pas établis contrairement aux normes en vigueur.
 - Pour les marchés dont le montant est supérieur à cinq millions DH, la SONABA a procédé en 2007 à l'audit desdits marchés par un cabinet externe suite à une convention conclue avec ce dernier. L'audit réalisé par le cabinet externe a concerné les marchés conclus depuis 2001, dont le montant dépasse cinq millions DH mais il a exclu le marché n°1/2003 relatif à l'aménagement du parc paysager de Founty d'un montant de 7.786.311,15 DH.
 - Le marché n°03/2006 relatif aux travaux complémentaires en infrastructures à la cité Founty, dont l'ordre de commencement des travaux a été notifié le 10 avril 2006, a été résilié le 06 juillet 2006 sur la base des changements de conception de l'ouvrage en question, émanant du titulaire des parcelles A3 et A6 (zone hôtelière). A cause de cette résiliation, la SONABA a été contrainte de verser une indemnité à la société attributaire du marché d'un montant de 698.684,03 DH représentant les différentes charges engagées par l'entreprise au niveau dudit marché.
- **Manque de rationalisation et abus dans l'exécution de certaines rubriques**
 - La prise en charge de frais de séjour à Agadir de personnes ne relevant pas de la société : il s'agit, en l'occurrence, des fonctionnaires relevant des départements du tourisme et des finances, ce qui représente un coût supporté par la société totalisant 147.881,00 DH en 2006 et 2007.
 - La prise en charge des frais de séjour du directeur général à Agadir (de janvier à mai 2006) bien que ce dernier bénéficie d'une indemnité de logement mensuelle d'un montant de 8.000 DH.
 - La double prise en charge de certaines dépenses, notamment des frais de réception et de restauration du directeur général lors des déplacements à l'intérieur du Maroc bien qu'il bénéficie des indemnités pour frais de déplacement. Le montant des frais de réception payés au directeur général en sus de ces indemnités pour l'année 2006 est de 22.616,00 DH.
 - Lors de son déplacement à Paris entre les 5 et 8 novembre 2007, le directeur général a bénéficié d'un doublement de frais de mission à l'étranger (12.000 DH) et de la prise en charge des frais de séjour (4.975 DH)
 - La prise en charge des frais de mission à l'étranger au profit de cadres du ministère du tourisme bien que l'ordre de mission stipule que ces frais sont imputés au budget dudit ministère (c'est le cas par exemple d'un cadre qui s'est rendu à Paris entre le 05 et le 09 avril 2006 aux frais de la société).

D. Gouvernance

Le comité de direction institué initialement pour examiner les affectations de terrains destinés à l'hôtellerie, a pris des décisions se rattachant à tous les niveaux d'activité de la SONABA, en l'absence de toute autorisation de la part du conseil d'administration. Il s'agit notamment de :

- La commercialisation des lots pour villas et immeubles ;
- La fixation des prix de vente des lots villas pour les demandes particulières ;
- La réorganisation de la SONABA .
- Politique de recrutement.

Par ailleurs, la SONABA ne dispose pas de manuel de procédures, ce qui a eu pour conséquence l'instauration de pratiques irrégulières dans le processus de commercialisation. En outre, il est constaté le cumul des tâches incompatibles à l'instar des fonctions juridiques et commerciales.

E. Gestion des ressources humaines

- La SONABA ne dispose pas de statut du personnel comme il est prescrit dans l'article 17 de la loi n° 69-00 sus-mentionnée.
- La SONABA a procédé entre janvier 2003 et janvier 2008, au recrutement de six cadres affectés comme chargés de mission auprès du ministère du Tourisme tout en assurant le paiement de leur rémunération, selon la situation ci-après :

Matricule du salarié	Date de recrutement	Matricule PPR	Période de prise en charge par la SONABA	Total des émoluments servis
87	2 janvier 2003	1243664	02/01/03 au 31/07/07	888.839,20
88	1 ^{er} janvier 2004	1242778	01/01/04 au 31/05/06	287.802,98
98	1 ^{er} janvier 2006	1062253	01/01/06 au 31/08/06	908.159,75
90	4 juillet 2005		04/07/05 au 31/12/07	688.114,08
89	7 mars 2005		07/03/05 au 31/06/06	486.830,97
Directeur de la DAI ministère du tourisme	3 janvier 2006	1351780	03/01/06 au 31/12/07	497.148,00
Total				3.756.905,98

- Par ailleurs, des prêts et avances sur salaires ont été octroyés en l'absence de procédure fixant les conditions et critères d'octroi et de suivi rigoureux. Ainsi, l'ex-directeur de la SONABA a quitté ses fonctions sans rembourser le montant de 133.036,99 DH représentant le capital restant dû de son prêt au logement octroyé le 24 décembre 1996.

F. Gestion financière et comptable

La gestion comptable et financière est entachée des insuffisances suivantes :

- L'importance du cumul des intérêts de retard relatifs aux indemnités d'expropriation des quatre sites (Taghazout, Aghroud, Tifnit et Tama Ouanza) non réglés à temps et qui ont continué à produire des intérêts de retard représentant 6% du montant principal par année de retard. Le tableau ci-après illustre le cumul de ces intérêts de retard par site.

Site	Indemnité initiale en principal en DH	Cumul d'intérêts (en DH)	Total (en DH)
Taghazout	52.215.381,00	61.091.995,77	113.307.376,77
Tifnit	1.968.100,00	2.302.677,00	4.270.777,00
Tama Ouanza	17.415.000,00	27.689.850,00	45.104.850,00
Aghroud	8.912.400,00	14.170.716,00	23.083.116,00
Total	80.510.881,00	105.255.238,77	185.766.119,77

Le non respect des principes comptables essentiellement en matière de constitution de provisions et d'inventaire physique tels que prévus par le code général de la normalisation comptable.

- La SONABA a supporté au titre des exercices 2004, 2005 et 2006, des pénalités (amendes et intérêts de retard) en matière d'impôt sur les sociétés (IS) évaluées respectivement à 13.655.800,00 DH, 4.557.062,43 DH et 1.265.306,44 DH.
- La SONABA a également supporté, au cours de l'année 2006, des pénalités de retard engendrées par le règlement tardif des impôts et cotisations comme le montre le tableau suivant :

	OP	Pénalités (en DH)
Cotisations CNSS	447 du 19/07/2006	1.087,12
Taxe sur la formation professionnelle	638 du 28/09/2006	103.340,73
IGR	768 du 15/11/2006	11.575,32

- **La vente de matériel, mobilier de bureau et parc automobile réformé en l'absence de procès verbaux de réforme et de radiation des registres d'inventaire.**

II- RÉPONSE DU DIRECTOIRE DE LA SOCIÉTÉ MAROCAINE D'INGÉNIERIE TOURISTIQUE - EX-SONABA

(Texte intégral)

La Direction de la Société apporte au rapport de la Cour des Comptes les réponses et précisions suivantes :

Tout d'abord, il convient de rappeler que la Société Nationale d'Aménagement de la Baie d'Agadir a vu ses activités arrêtées pendant une longue période allant de 1982 à fin 1995. Le gel de ses activités résultait de facteurs externes sur lesquels, elle n'avait aucune prise. Ce qui a eu pour conséquences :

- Le déséquilibre de la structure financière de la société et par voie de conséquence, son incapacité d'honorer ses engagements vis-à-vis de ses bailleurs de fonds, en l'occurrence l'Etat et les propriétaires expropriés des autres sites. Cette situation s'est traduite par l'accumulation des frais financiers qui ont atteint, pour la seule période de blocage, 293 millions de DH, dont 164,5 MDH de majorations de retard.
- La perte de plus des $\frac{3}{4}$ de son capital social.
- La dégradation généralisée des infrastructures du site de Founty qui ont nécessité une enveloppe de 40 MDH pour leur remise en état.
- L'impossibilité pour les clients de valoriser leurs terrains.
- Les recours en justice contre la SONABA par plus de 300 anciens acquéreurs des lots qui réclament la conclusion de leurs contrats de vente.
- La perte de crédibilité de la société vis-à-vis de ses partenaires.
- L'impossibilité du fait de cet ensemble de situations, de réaliser le projet Founty dans les délais programmés à l'origine et de dégager, à travers ce projet, les moyens financiers nécessaires pour initier les actions d'aménagement et de développement des autres sites.

Depuis la relance de ses activités qui n'a été effective qu'au début de l'année 1999, la SONABA a pu redresser sa situation financière tout en continuant son programme d'investissement. Elle a procédé notamment à :

- la remise en état des infrastructures dégradées,
- l'élaboration des cahiers des charges urbanistiques des différentes catégories de terrains du site de Founty,
- la renégociation de sa dette envers le Trésor,
- son désendettement total et à sa normalisation bilancielle,
- l'apurement de la totalité des litiges avec ses clients ;

Aujourd'hui, la société est totalement désendettée, sa situation bilancielle normalisée, les litiges avec ses clients entièrement apurés.

Les tableaux ci-après mettent en évidence les efforts déployés par la société pour améliorer sa situation financière :

Evolution de la dette renégociée envers le Trésor

Année	Montant (MDH)
2003	118
2004	90
2005	29
2006	0

- Evolution de quelques indicateurs financiers

Année	Chiffre d'affaires (MDH)	Capitaux propres (MDH)	Résultat net (MDH)
1999	19	-205	-70
2002	44	- 194	2,6
2007	120	98	66

Par ailleurs, et dans le cadre du programme du regroupement et de rationalisation des outils de planification et du développement du produit touristique, il a été procédé, en 2008, à la fusion entre la Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (nouvelle dénomination de la SONABA) et la Société Nationale d'Aménagement de la Baie de Tanger. Cette opération permettra d'atteindre, dans les meilleures conditions, les objectifs du gouvernement en matière du développement du tourisme, de même qu'elle permettra à l'Etat de mettre en œuvre sa stratégie touristique avec une société qui est plus à même de s'adapter au défi engendré par la vision 2010 et bientôt 2020.

Telle est la mise au point préliminaire qu'il paraissait au Directoire essentielle d'apporter avant de répondre à la synthèse des observations formulées par la Cour, à savoir :

A. Zone d'intervention de la SONABA

La SONABA, dont la mission a été déclarée d'utilité publique par le Dahir portant Loi n° 1-76-393 du 21 juin 1976, a pour objet l'aménagement et la mise en valeur touristique de la Baie d'Agadir.

Sa première mission a été d'élaborer une étude de la région de la Baie d'Agadir. L'objectif principal de cette étude de faisabilité résidait dans la justification économique du développement touristique projeté ainsi que la détermination précise des potentialités touristiques existantes.

Les cinq unités d'aménagement à potentiel touristique identifiées et retenues sont :

Unités d'Aménagement Touristiques	Superficies (ha)
- FOUNTY	266
- TIFNIT	197
- TAMA OUANZA	174
- TAGHAZOUT	686
- AGHROUD	594

L'Etat a exproprié pour cause d'utilité publique les terrains situés à l'intérieur de ces unités au profit de la SONABA, conformément au Dahir précité et aux décrets de cessibilité du 26 octobre 1976 et du 17 juin 1981.

Les indemnités d'expropriation afférentes aux sites de Founty, Tifnit et Taghazout ont été effectivement consignées à la Caisse de Dépôt et de Gestion respectivement en 1982, 1997 et 2001.

Concernant le site de Taghazout, il n'existe aucune clause, dans la convention signée par le Gouvernement, interdisant tout projet touristique similaire sur un rayon de 50 km. La seule clause qui existait et depuis, a été supprimée par l'avenant à la convention liant le Gouvernement et l'aménageur développeur du 8/12/2008, concerne un engagement de consultation préalable de l'aménageur avant tout lancement d'un projet touristique sur un terrain appartenant à l'Etat ou à la SONABA situé dans un rayon de 30 km au nord et à 8 km au sud de la station.

B. Commercialisation et valorisation de Founty

Il convient de préciser à cet égard que la cité Founty est la première unité d'aménagement touristique à être aménagée et équipée en infrastructures hors site et in site.

Le projet a été conçu pour une capacité réceptive de 38 000 habitants, dont :

- Capacité réceptive hôtelière : 18 000 lits;
- Capacité réceptive résidentielle : 20 000 habitants.

Tous les équipements publics, de loisirs, d'animation et de commerces nécessaires à une station de telle envergure ont été prévus.

Les effets induits des projets touristiques du site de Founty sur l'économie régionale, peuvent être résumés ainsi :

- Le doublement de la capacité touristique d'Agadir grâce à la station de Founty; La création de 9 000 emplois directs et de 36 000 emplois indirects;
- L'importance des investissements hôteliers estimés à 4,5 milliards de dirhams.

S'agissant de la commercialisation du projet Founty, il y a lieu de noter que, suite aux recommandations du conseil d'administration et dans le souci d'accélérer la commercialisation du projet Founty et notamment sa valorisation, une nouvelle approche commerciale visant à accroître la transparence a été adoptée par la SONABA pour les différentes catégories des terrains.

Ainsi, les terrains touristiques qui restent à vendre et qui sont prévus par le plan de lotissement de la dernière tranche de Founty toujours en cours d'approbation, ont fait l'objet d'un appel à manifestation d'intérêt international en décembre 2006. Ils seront cédés par appel d'offres à des professionnels qui auront des garanties financières et techniques.

Pour les terrains immeubles, la conciliation de l'objectif d'implication de grands promoteurs avec la gestion des coups partis (terrains vendus ou promis depuis 2001) est passée par l'élaboration d'un nouveau plan de lotissement pour la zone qui permettra :

- de dégager des lots de superficie conséquente à confier par appel d'offres à des promoteurs professionnels.
- de traiter les petits lots résiduels dans une optique de liquidation de stock, à même d'améliorer la trésorerie de la société, et ce, en régularisation au profit des anciennes promesses et demandes exprimées.

Ainsi, une stratégie commerciale claire a été arrêtée consistant à grouper tant que possible des petits lots de terrains en grands îlots que la société a décidé de céder aux grands promoteurs professionnels.

L'appel à manifestation d'intérêt international qui a été lancé fin 2006 a connu un franc succès puisque pas moins de 20 promoteurs de renom ont participé à la phase de présélection.

1. Zone hôtelière

L'affectation de parcelles (E1, E2 et B1) sans appel à la concurrence et aux références techniques et financières : Ces parcelles ont été attribuées à des promoteurs connus par leur professionnalisme (enseignes de renommée internationale RIU & IBEROSTAR). Projets opérationnels depuis 2003 ;

- Aucune règle des prix : Les prix de vente pratiqués dans la zone hôtelière, ont été arrêtés en tenant compte de l'incidence de l'assiette foncière sur le coût global du projet ; Laquelle incidence ne doit pas dépasser 10% du montant d'investissement ;
- Aucune demande préalable pour les affectations des lots G13, G11, G8 et F7 : Toutes les affectations ont fait l'objet au préalable d'une demande de la part des bénéficiaires ;
- Non respect des superficies octroyés par le comité de direction : Les superficies souhaitées par les promoteurs dans leurs demandes ne correspondaient pas souvent à la superficie des lots de terrains disponibles selon le plan de lotissement de la zone. ;
- Conclusion du contrat définitif en l'absence d'affectation initiale G14 : Le contrat définitif relatif à la parcelle G14 a été conclu en l'existence de l'affectation initiale ;
- Non paiement des indemnités de transfert : La non application des indemnités de transfert des parcelles A3, A4, A5, A6, G5, C8, C11 et C12, est due, soit au transfert des parcelles à des filiales des sociétés affectataires, soit entre descendants;
- Attribution des lots C9, C8, G6, C11 et C12, à des sociétés n'ayant pas d'existence juridique : ces attributions ont été bien affectées à des sociétés immatriculées au registre de commerce.

2. Zone villas

- Non respect des échéanciers de paiement dans certains cas : Les facilités de paiement accordées à quelques affectataires, ont été autorisées par le comité de direction et approuvées par le conseil d'administration de la société ;
- Paiement de l'avance de la parcelle L146 avant décision d'affectation : L'affectation a été opérée le 03/08/2005 et le chèque a été remis à l'encaissement le 04/08/2005.
- Attribution de deux lots à l'ex Directeur Général de la société : Ces affectations ont été autorisées par le Président du Conseil d'Administration.

3. Zone Immeubles

- Des lots affectés à des sociétés alors que les demandes ont été formulées par des personnes physiques : Ces lots de terrains ont été affectés à des personnes physiques qui, ont préféré constituer des sociétés pour des raisons de convenance notamment financière et de garantie. Ces personnes physiques figurent toujours parmi les associés des sociétés constituées ;
- Non paiement de l'indemnité de désistement dans certains cas : Selon la procédure commerciale et en raison de la non viabilisation de la zone immeubles et par conséquent l'impossibilité pour le promoteur de signer le contrat de vente et de construire, aucune indemnité de transfert n'est exigée pour les attributaires optionnaires en cas de désistement ou de transfert de parts ou d'actions sociales ;

- Lots attribués à des personnes physiques n'ayant pas les capacités techniques et financières requises : Certains affectataires ont inscrits leurs parcelles au nom de leurs descendants ;
- Valorisation des parcelles sans que la cession soit concrétisée : La parcelle A1, destinée à la poste, a bien fait l'objet du contrat de vente, le 03/09/2007, après paiement de la totalité du prix de vente.

4. Valorisation

A ce sujet, il est à souligner que des mesures d'incitation à la valorisation des terrains ont été prises par la société notamment des mises en demeure à travers l'avocat conseil et des actions en justice ont été intentées contre les clients défaillants.

Ainsi, plusieurs projets touristiques à Founty sont déjà opérationnels et constituent le fleuron de l'hôtellerie d'Agadir, soit 6 200 lits touristiques, auxquels s'ajoutent des projets en cours de construction d'une capacité de 3 500 lits, participant ainsi respectivement pour 35% et 20% à la capacité réceptive touristique de la station.

Par ailleurs, le suivi de valorisation des lots consiste à assurer le respect des délais prescrits dans les contrats. La valorisation de la parcelle se traduit par l'octroi du permis d'habiter ou d'exploiter par les autorités compétentes. Ce document concrétise le fait que la valorisation a été opérée en totalité, ce qui correspond au souci majeur de la SONABA.

C. Exécution des dépenses

1. Marchés publics

En ce qui concerne les observations soulevées sur les différents appels d'offres et marchés, il y a lieu de souligner :

- Absence de structure dédiée à la gestion et au contrôle des marchés : Cette structure existe bel et bien à la Société. En effet, le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 02/06/2006 a approuvé un nouvel organigramme visant la restructuration de la SONABA dans le sens d'une plus grande spécialisation et une meilleure prise en charge des différents aspects de gestion de l'entreprise, et notamment la création de la « fonction Achats et Logistique » qui centralise tous les engagements de la société (Bons de commande, Marchés, conventions) depuis la préparation des dossiers de consultations et d'appel d'offres, leur lancement et leur suivi administratif jusqu'à leur liquidation. L'intervention du département Technique et Foncier quant à lui, se limite au suivi technique desdits marchés (tenue sur les chantiers des registres de marché, contrôle de réalité et de conformité des quantités du marché).
- Conclusion directe d'un contrat de gardiennage, d'entretien et de traitement des espaces verts : ce contrat a été approuvé par le Conseil d'Administration du 02 juin 2006 et rentre dans le cadre de l'externalisation de tout le personnel occasionnel utilisé dans les chantiers de la SONABA.
- Importance de la note technique dans les évaluations des offres : Le principe d'attribuer les marchés aux entreprises sur la base des prix en favorisant le moins disant n'a pas été toujours bénéfique à la SONABA. Pour honorer ses engagements, la SONABA faisait appel, à chaque fois qu'elle le considérait nécessaire, aux entreprises pour réaliser les travaux en s'assurant un meilleur rapport qualité/prix et ce, conformément à l'article 40 du décret n° 2.98.482 fixant les conditions et les formes de passation des marchés publics qui stipule que la commission peut retenir l'offre qu'elle juge la plus intéressante sur la base des critères figurant au règlement de consultation ;
- La société a entrepris des travaux ne rentrant pas dans son champ de compétences (marché n°

02/2002) : Le conseil d'administration a alloué une enveloppe budgétaire de 7 millions de DH destinée à la restructuration des villages avoisinants le projet de Taghazout ;

- Absence de procès verbal de location du club de surf Imourane : Le support foncier de l'édifice a bien fait l'objet d'un bail de 9 ans au profit de l'Association Surf d'Imourane
- Non tenue du registre des ordres de services des marchés : Il existe bien un registre des Ordre de Service tenu par le Service Achats et Logistique sachant que le registre établi par le service technique lui sert pour ses propres besoins de suivi ;
- Non application des pénalités de retard (marchés n° 04/2002 et n° 06/2006) : Les pénalités de retard ont été bien appliquées au marché n°04/2002. Quant au marché n° 04/2006, le délai n'a pas été dépassé et aucune pénalité ne devrait être appliquée. En effet ; selon l'article 36 du CCAG, lorsque l'ordre de notification d'approbation du marché et l'ordre de service de commencement des travaux sont établis en même date, le contractant a droit à 15 jours supplémentaires ;
- Résiliation de marché sur recommandation d'un tiers (marché n°03/2006) : La résiliation a été faite surtout dans un souci d'optimisation. En effet, la conception initiale prévoyait la construction d'un pont d'un montant de 5.280.131,16 DH T.T.C et ce, sans la réalisation des remblais d'accès. Un accord avec la Commune Urbaine d'Agadir a d'ailleurs été signé pour que cette dernière prenne en charge la réalisation de ce remblai alors que la SONABA allait procéder à la construction d'un pont. La modification de la conception de l'ouvrage en un dalot au lieu d'un pont a été dictée par la perspective d'aménagement paysager avec pistes cyclables et piétonnes de l'Oued Lahouar et surtout par la suppression du prolongement par la commune de l'avenue du 20 Août liant le site de Founty au secteur balnéaire et touristique. D'ailleurs, cette modification a généré une économie de 935.513,48 DH puisque la construction du dalot avec ses remblais d'accès n'a coûté que 4.344.617,68 DH. Même avec le paiement du montant de 698.684,03 relatif aux frais de résiliation du marché initial. La SONABA est gagnante puisque le coût initial du projet n'a pas été dépassé et surtout que l'ensemble du projet, y compris les remblais d'accès, a été réalisé.

2. Manque de rationalisation et abus dans l'exécution de certaines rubriques

- La prise en charge des frais de séjour à Agadir des personnes étrangères à la société : Les missions des personnes prises en charge par la société rentrent dans le cadre de la mission de la société (participation aux travaux du comité local de suivi du projet Taghazout et aux réunions avec l'aménageur développeur, mise en place du plan de développement régional touristique d'Agadir dont la société est parmi les principaux acteurs...) ;
- La prise en charge des frais de réception et de restauration du directeur général lors de ses déplacements à l'intérieur du Maroc bien qu'il bénéficie des indemnités de déplacement : Les réceptions sont souvent organisées, en marge de réunions avec des promoteurs. et il s'agit de frais engagés et payés par le Directeur Général lors de ses déplacements et qui lui ont été remboursés ;
- Prise en charge des frais de mission à l'étranger au profit de cadres du ministère du tourisme bien que l'ordre de mission stipule que ces frais sont imputés au budget du Ministère du Tourisme : Il s'agit des frais de mission d'un chargé de mission auprès du Président du Conseil d'Administration qui est lié à la société par un contrat de travail.

D. Gouvernance :

Le rapport de la Cour indique que le comité de direction s'est vu, en l'absence de toute autorisation du conseil d'administration, prendre des décisions se rattachant à l'activité de la société ; Il semble

important de préciser que ce comité a toujours été mandaté par le conseil et que toutes ses décisions ont été entérinées par l'organe de gestion de la société lors de ses différentes réunions.

Par ailleurs, la SONABA disposait bien d'un manuel des procédures de gestion, des fiches de postes, et d'un manuel des indicateurs de performance qui ont été élaborés par un bureau d'études spécialisé et transmis à la Cour. La non présentation dudit manuel des procédures à l'approbation du Conseil d'Administration est justifiée par la perspective de création de la SMIT.

E. Gestion des ressources humaines

- Absence de statut de personnel : La Société Marocaine d'Ingénierie Touristique a élaboré, en 2008, le statut régissant son personnel qui a été approuvé par le Ministère des Finances ;
- Recrutement de chargés de missions : Ces recrutements ont été autorisés par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 02/06/2006.
- Crédit non encore remboursé (cas ex-Directeur de la SONABA) : une action en justice a été intentée pour le recouvrement du reste à payer. A signaler également, que la société dispose d'une sûreté réelle (hypothèque) sur le bien objet du crédit en question.

F. Gestion financière et comptable

- Non respect des principes comptables essentiellement en matière de constitution de provision et d'inventaire physique : La SONABA effectue chaque fin d'exercice un inventaire physique aussi bien de ses stocks que de ses immobilisations. De même qu'elle a toujours constitué des provisions qui lui semble justifiées conformément aux principes comptables (provision pour pertes sur vente de terrains, provisions pour travaux restant à effectuer...). Par ailleurs il est à noter que les comptes de la SONABA sont certifiés ;
- La SONABA a supporté au titre des exercices 2004, 2005 et 2006 des pénalités en matière d'impôt sur les sociétés : Ces pénalités ont été dues au fait que la SONABA souffrait en cette période des difficultés de trésorerie ;
- Vente de matériel, mobilier de bureau et parc automobile réformé en l'absence de PV de réforme : La vente du mobilier de bureau réformé n'a pas eu lieu. Le matériel est toujours disponible. Le procès verbal de la commission d'ouverture des offres relatives à la vente du parc auto mentionne bien qu'il s'agit d'un matériel réformé.

III- RÉPONSE DU MINISTÈRE DES FINANCES CONCERNANT LA SOCIÉTÉ D'AMÉNAGEMENT DE LA BAIE D'AGADIR (SONABA)

(Texte réduit)

(.....)

1. concernant le non respect du cahier des charges a été également soulevée par le Contrôleur d'Etat de la SONABA dans son rapport annuel concernant l'exercice 2007, établi en vertu de l'article 12 de la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les Entreprises Publiques.

(.....)

2. Il convient de souligner à que plusieurs irrégularités concernant l'affectation des lots immeubles ont été relevées par le Contrôleur d'Etat dans le rapport annuel précité.

(.....)

3. Certaines anomalies ayant trait au fonctionnement du Comité de Direction de la SONABA ont été également signalées par le Contrôleur d'Etat dans son rapport annuel précité.

L'OFFICE DES FOIRES ET EXPOSITIONS DE CASABLANCA

La Foire Internationale de Casablanca a été fondée en 1937 sous la forme d'une société privée anonyme. Elle utilisait à l'origine pour ses manifestations les emplacements du port de Casablanca. En 1952, a eu lieu la première manifestation dans les locaux de la foire actuelle. Par la suite, le Comité Central des Foires de Casablanca, établissement d'utilité publique, fut créé en janvier 1970.

En vertu du Dahir n°1-76-535 du 19 septembre 1977, l'Office des foires et expositions de Casablanca (OFEC) est érigé en établissement public placé sous la tutelle du ministère chargé du commerce.

Aux termes de l'article 2 dudit dahir, l'OFEC a pour missions :

- L'organisation, la gestion et la liquidation de toute foire ou exposition tenue à Casablanca ;
- La promotion des participations tant nationales qu'étrangères, à l'occasion de chacune de ces manifestations ;
- L'assistance des associations et groupements professionnels nationaux dans leurs participations aux foires et expositions organisées à l'étranger.

La loi n°72-99 du 16 mars 2000 a introduit la démonopolisation de l'organisation et de gestion des foires ou expositions tenues à Casablanca et a introduit la concurrence en ouvrant cette branche d'activité au secteur privé.

L'Office est administré par un Conseil d'administration. Le suivi de l'exécution de ses décisions est assuré par un Comité de direction. L'Office est géré par un Directeur nommé conformément à la législation en vigueur.

Les ressources de l'OFEC sont constituées des recettes provenant de l'organisation des foires et expositions, lesquelles couvrent les dépenses de fonctionnement et accessoirement celles d'équipement pour un effectif total de 118 agents. Le total du budget 2007 s'élève à plus de 11,2 millions DH.

La loi 72-99 précitée, prévoit, en outre, comme ressources de l'OFEC : les produits et bénéfices provenant de son patrimoine, les subventions et dotations de l'Etat, des Collectivités locales ou d'autres personnes de droit public, les avances remboursables provenant du Trésor et d'organismes publics ou Privés, ainsi que des emprunts autorisés par le Ministère de l'Economie et des Finances ; les dons, legs et produits divers.

L'OFEC est soumis aux dispositions de la loi n°69-00 organisant le contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes.

I- OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES

A. Appréciation de l'activité de l'OFEC

A signaler auparavant que le statut juridique des espaces exploités par l'OFEC et abritant les foires et expositions, à savoir le Grand palais et l'Esplanade n'est pas clarifié. Le plan du Grand palais montre qu'une grande partie est propriété de la ville de Casablanca. Cette situation présente un risque sérieux pour l'OFEC du fait qu'il n'existe aucune convention formalisée liant la ville de Casablanca à l'OFEC.

Les locaux de l'OFEC étant son principal atout, le risque pesant sur le devenir de l'Office est d'autant plus sérieux qu'à terme, l'Esplanade et les locaux administratifs de l'OFEC sont menacés de disparition du fait qu'ils se trouvent sur l'axe de la première percée de l'Avenue Royale qui devrait relier la Mosquée Hassan II au Centre ville. La réalisation de ce projet nécessiterait la disparition de cet espace.

D'un autre côté, la qualité des infrastructures et d'accueil de l'OFEC est en deçà du niveau requis. Les locaux sont dans un état de délabrement et de dégradation avancée (câblages et regards d'électricité vétustes, portails en état de rouille avancé...).

Il est primordial pour l'OFEC que l'exploitation des espaces d'exposition ainsi que celle de toutes leurs annexes, soit régie par un statut approuvé avec toutes les parties prenantes, de sorte à ce qu'il garantisse ses intérêts et lui assure une exploitation pérenne. A défaut, il faut d'ores et déjà penser à une alternative ou à d'autres solutions de rechanges.

Concernant l'accomplissement des activités dévolues à l'OFEC, le constat fait sur place montre qu'elles se sont progressivement réduites pour se limiter à une seule activité, en l'occurrence la location d'espace. Les salons professionnels organisés auparavant par l'OFEC (SEA MER : salon international de la mer ; SIELEC : salon international de l'électricité ; ALITEC : salon international de l'alimentation et de la technologie alimentaire ; SITEB : salon international de l'informatique, des télécommunications et de la bureautique ; SIEL : salon international de l'édition et du livre ; SIB : salon international du bâtiment) ont tous été confiés à des organisateurs privés à partir de janvier 2006, et ce, sans que cette orientation stratégique ne soit validée par le comité de direction ou par le Conseil d'administration.

L'OFEC ne fait plus que tenir le calendrier des manifestations et gérer la location d'espaces, en l'absence de stratégie et de politique commerciale de prospection du marché de l'exposition et en l'absence d'accompagnement et d'assistance des divers acteurs opérant dans le domaine. L'Office n'entretient pas non plus de politique de partenariat, ni au niveau régional et bilatéral ni au niveau international, ce qui lui permettrait de profiter de l'expérience et de l'assistance technique des organismes opérant dans la même branche d'activité.

Quant à la gestion et au suivi de la location d'espaces, ils souffrent de l'absence de procédures clairement définies. Ainsi, pour les salons professionnels qui étaient organisés directement par l'OFEC jusqu'à fin 2005, la souscription des demandes de participation des exposants pour occuper un terrain nu ou un stand aménagé n'est pas systématique. Certains exposants qui ont participé à ces salons, n'ont pas souscrit de demandes de participation. La non disponibilité de toutes les demandes de participation ne permet pas de s'assurer de la fiabilité des éléments de liquidation des factures non appuyées des demandes correspondantes, d'où un risque de sous estimation ou de surestimation du volume des prestations.

De même, la facturation et le paiement des prestations ne sont pas toujours effectués avant la clôture des salons comme le stipulent les règlements des salons. La vérification a montré que certaines factures et états de paiement ont été établis postérieurement à la clôture des salons y afférents. La facturation et le paiement tardifs portent atteinte à la qualité de l'information comptable et induisent un risque d'importants montants à recouvrer. C'est le cas des manifestations suivantes :

Date de tenue du Salon ou foire	Numéro facture	Montant (en DH)	Date de manifestation	Date de facturation
SIEL 2004	108	40.319,42	13 au 22/02/04	28/05/04
	91	10.800,00		22/04/04
	83	24.000,00		22/04/04
SIB 2004	286	28.524,00	06 au 10/10/04	01/12/04
	930	19.416,00		28/12/04
Foire commerciale du Ramadan 2004	894	32.400,00	19/10 au 13/11/04	28/12/04
	896	10.800,00		28/12/04
	900	10.800,00		28/12/04

Pour les manifestations directement organisées par le privé, les mêmes dysfonctionnements ont été relevés, à savoir les facturations postérieures à la tenue de l'événement ainsi que les paiements tardifs par rapport aux délais stipulés dans les conventions liant l'OFEC aux organisateurs privés.

De plus, l'OFEC loue son espace aux organisateurs de certains salons rentables à des tarifs bas. C'est notamment le cas pour l'Auto Expo :

Edition	Montant forfaitaire (en DH H.T.)
2004	950.000
2006	1.150.000
2008	1.825.000

La Cour des comptes recommande à l'OFEC de :

- *Mettre en place une charte de commercialisation de son espace d'exposition, qui définit clairement les responsabilités des différents intervenants à chaque étape et les formalise de façon à assurer la transparence, l'exhaustivité et la fiabilité de l'information, et préserver, in fine, les intérêts de l'OFEC.*
- *Améliorer la rentabilité de ses salons et d'actualiser chaque année les prix des salons concédés.*

B. Gouvernance et système de contrôle interne

L'examen des aspects de la gouvernance et du système de contrôle interne a permis de relever certaines insuffisances.

- S'agissant du rôle de la tutelle, depuis la promulgation de la loi n°72-99 du 15 février 2000 précitée, le Ministère du Commerce Extérieur qui préside le Conseil d'administration n'a pas accompagné cette réforme. Cette déréglementation s'est effectuée sans aucune mesure d'accompagnement et en l'absence de règles et normes fixant les conditions et modalités d'exercice de l'industrie des foires et expositions. Ceci a accentué la désorganisation du secteur et a laissé se développer les actions recherchant la rentabilité immédiate des manifestations à caractère commercial.

Le Ministère du Commerce Extérieur, en tant que département de tutelle technique et administrative, est appelé à jouer pleinement son rôle, en matière d'élaboration et de mise en œuvre d'une politique de l'industrie des foires et expositions. A cet effet, il devrait réaliser les études relatives à l'industrie

de l'exposition ainsi que celles relatives aux besoins des entreprises marocaines en média salon dans leurs stratégies de communication.

Il est également invité à définir les normes professionnelles et les qualités requises au niveau de la filière salons.

- Concernant, le Conseil d'administration qui doit se réunir au moins deux fois par an en vertu de l'article 4 du Dahir portant loi n°1-76-535 du 19 septembre 1977 relatif à l'OFEC, il ne se réunit pas régulièrement. En effet, cet organe délibérant qui dispose de tous les pouvoirs nécessaires pour examiner et arrêter le budget et le programme de l'Office, arrêter les comptes et affecter les résultats et enfin élaborer le statut du personnel, ne s'est réuni durant les dix dernières années (1997-2006) que deux fois : le 22 février 2006 et le 07 mars 2008. Cette défaillance de l'organe vital de l'administration de l'OFEC a été préjudiciable à son fonctionnement et à son organisation. L'Office a ainsi fonctionné des années durant, sans aucune orientation stratégique, ni ancrage à une vision dûment élaborée du secteur des foires et expositions. Même si ces conseils d'administration se sont tenus, les résolutions prises n'ont pas toutes été mises en œuvre, en particulier celles ayant trait à l'examen et à l'approbation des rapports d'audit des comptes de 1997 à 2007, aux créances nécessitant un recours en justice, à l'approbation à temps des budgets 2005, 2006, 2007 et 2008, ainsi qu'à la création d'un comité de réflexion sur le devenir de l'OFEC.
- Le Comité de direction chargé, dans l'intervalle des réunions du conseil d'administration, de suivre l'exécution des résolutions dudit conseil et de régler les questions pour lesquelles il aura été mandaté par le Conseil d'administration, doit se réunir au moins une fois tous les deux mois (article 6, al. 7 du dahir précité). Toutefois, à l'instar du conseil d'administration, et dans l'intervalle des deux réunions du conseil d'administration susmentionnées, il ne s'est réuni que deux fois (17 novembre 2006 et 07 février 2007), afin d'examiner l'état d'avancement de l'exécution de certaines résolutions du conseil d'administration.
- Concernant la fonction de direction de l'OFEC, elle est sujette à une instabilité permanente, qui ne concourt pas au bon fonctionnement de l'organisme. Les deux derniers directeurs ont été nommés par intérim (le premier de mai 2006 à février 2008 et l'actuel directeur à partir de février 2008) et n'ont pas effectué de passation de consignes conformément à la réglementation. Ce qui fragilisera davantage la gestion de l'Office.

Il est recommandé aux organes de gouvernance de l'OFEC de se réunir conformément à la périodicité légale, afin d'assurer leurs tâches d'orientation, de supervision et de contrôle. Le Comité de direction doit veiller au suivi et à la mise en œuvre des résolutions du Conseil d'administration.

- Quant à la structure organisationnelle de l'OFEC, elle se caractérise par l'absence de structuration des tâches et des missions dévolues à l'office. Ainsi, l'OFEC n'a pas d'organigramme approuvé par les autorités de tutelle fixant les différentes structures avec la répartition des tâches et fonctions et permettant d'éviter l'exercice par la même structure de certaines tâches incompatibles (commande, facturation, et enregistrement des opérations comptables réalisées par la même personne).
- Le système d'information et de gestion est inefficace. L'OFEC ne dispose pas de manuel des procédures. Les moyens d'information administrative et comptable ne permettent pas de fournir une information pertinente, fiable et actualisée. Le niveau d'informatisation de l'activité de l'office reste très faible.

Il est recommandé à l'OFEC de se doter d'un système d'information et de gestion adapté à ses besoins et d'instaurer les outils permettant un management efficace, tels que manuel de procédures, organigramme et tableaux de bord retraçant les indicateurs de performance et le reporting périodique.

C. Gestion financière et comptable

La gestion financière et comptable de l'OFEC est régie par l'arrêté du Ministre des finances portant organisation financière et comptable de l'OFEC, n°2/3577 du 08 juillet 2005.

Le contrôle de la Cour a permis de relever un retard systématique dans l'approbation et le visa des budgets de 2004 à 2008 par le ministère chargé des finances, retard qui peut aller jusqu'à deux ans (budget 2005 visé en décembre 2006) comme le montre le tableau suivant :

Exercice	Date d'approbation du Ministère chargé des Finances
2004	24/05/2004
2005	06/12/2006
2006	06/12/2006
2007	23/04/2008
2008	10/06/2008

Cette situation a fait que l'OFEC a dû fonctionner avec la règle du 1/12 provisoire, ce qui a débouché sur l'absence de toute visibilité en matière d'investissement, et a été la cause de la violation de certaines règles budgétaires et financières prévues par l'arrêté portant organisation financière et comptable de l'OFEC. Il s'agit en particulier de l'engagement par l'ordonnateur et le paiement par le trésorier payeur, de dépenses en l'absence ou en dépassement de crédits ouverts au titre de l'exercice précédent, lesquels dépassements ont été justifiés par le paiement des restes à payer reportés d'exercice en exercice, faute de budget approuvé et visé à temps.

Il est recommandé de veiller à ce que l'approbation du budget par les autorités compétentes intervienne dans les délais réglementaires et suffisamment à l'avance pour permettre à l'organisme une gestion prévisionnelle de ses ressources répondant à ses objectifs. De même, l'OFEC est invité à respecter la réglementation relative à la comptabilité budgétaire.

Par ailleurs, l'évolution des réalisations du budget de 2003 à 2007 s'est caractérisée par une diminution relative en dépenses et en recettes comme en témoigne le tableau ci après :

Année	2003	2004	2005	2006	2007
Recettes	16.476.101,00	21.716.216,19	11.524.868,95	14.378.344,34	14.378.344,34
Dépenses fonctionnement	15.538.965,35	18.917.696,90	17.706.307,96	15.512.202,44	11.391.769,38
Dépenses équipement	144.215,00	56.200,00	0,00	0,00	75.410,00
Total budget	15.683.180,35	18.973.896,90	17.706.307,96	15.512.202,44	11.467.179,38

Les recettes ont diminué de 13% durant la période allant de 2003 à 2007. Quant au budget d'équipement, il reste en deçà des besoins d'entretien et de rénovation des infrastructures de l'OFEC, dans la mesure où il n'a pas dépassé le montant de 75.410 DH en 2007.

Il serait utile que l'OFEC mette en place les actions nécessaires pour augmenter son chiffre d'affaires, afin de pouvoir dégager l'excédent indispensable pour la réalisation des investissements en infrastructures et ce, dans l'optique d'assurer une croissance soutenue de son activité.

La gestion des recettes de l'OFEC, constituées principalement des produits réalisés à l'occasion des foires et expositions, est entachée de lacunes. Jusqu'à fin 2007, les recettes réalisées n'ont fait l'objet d'aucun ordre de recette émis par l'ordonnateur, et ce en violation des règles de comptabilité publique.

De même, l'Office a des créances sur ses clients qui s'élèvent à plus de 10,57 millions de DH, dont plus du quart (2,66 millions DH) se rapporte à des créances insuffisamment justifiées, et presque la moitié (4,68 millions DH) à des créances à l'égard d'une seule société (New Publicity) dues entre 2002 et 2006. Ce n'est qu'en décembre 2008 qu'un protocole d'accord a été signé avec cette société, ramenant la créance à 1,67 million DH, et qui sera payée en quatre tranches selon un calendrier non encore précisé.

Malgré l'importance des créances en souffrance, l'OFEC n'a toujours pas constitué de provisions à ce titre. Ce défaut de diligence prive l'organisme de ressources nécessaires à son exploitation.

Il est recommandé à l'OFEC d'entreprendre, dans les meilleurs délais, toutes les diligences nécessaires pour arrêter le montant exact des créances, en vue de procéder à leur recouvrement en assortissant tout effort de recouvrement par l'émission des ordres de recettes correspondants, et de provisionner les créances en souffrance.

Par ailleurs, la comptabilité de l'Office révèle d'importants restes à payer répartis en dettes fiscales et sociales (20 millions DH) et dettes commerciales (environ 11 millions DH). Malgré les efforts déployés pour réduire ces dettes, l'endettement de l'OFEC reste trop important ce qui est de nature à hypothéquer son avenir.

L'OFEC est invité à œuvrer à redresser, dans les meilleurs délais, sa situation d'endettement en analysant et vérifiant la réalité des dettes à sa charge, en poursuivant l'effort de négociation à l'amiable en vue de réduire, sinon d'annuler certaines dettes, et en constituant des provisions pour risque fiscal vu l'importance des montants en jeu.

D. Gestion des dépenses de fonctionnement

Concernant les dépenses de fonctionnement de l'OFEC, elles se divisent en dépenses de personnel et dépenses de matériel et prestations de services effectuées par bons de commandes ou par voie de marchés. Leur examen a permis de relever certaines observations :

L'Office ne dispose pas de statut du personnel, d'où l'occurrence de désordres au niveau de la gestion des ressources humaines. Ainsi, l'OFEC a tardé à mettre en exécution un plan social de départ volontaire de 72 agents sur un effectif total de 118. Le projet de ce plan social a été évoqué pour la première fois lors d'un Conseil d'administration en 1997, et n'a pu être mis en œuvre qu'à partir de 2008. Ce retard incombe en grande partie aux autorités de tutelle administrative et financière qui n'ont pas accompagné l'Office dans ce projet.

En outre, le personnel de l'OFEC n'est pas affilié au régime collectif d'allocations de retraites, et ce contrairement aux dispositions de l'article 2 du Dahir portant loi n°1-77-216 du 4 octobre 1977 qui dispose que «le régime général s'applique obligatoirement (...) au personnel des organismes soumis au contrôle financier prévu par le dahir n°1-59-271 (14 avril 1960) organisant le contrôle financier de l'Etat sur les offices, les établissements publics et sociétés concessionnaires...», le personnel est plutôt affilié à la CNSS et à la CIMR au titre de l'assurance retraite.

La Cour recommande à l'OFEC de veiller à l'adoption d'un statut du personnel ou d'un cadre réglementaire dûment approuvé en vue d'une gestion rationnelle de ses ressources humaines.

Concernant les dépenses par bons de commande, elles ne font pas systématiquement l'objet d'appel à la concurrence ou de visa préalable du contrôleur financier . C'est notamment le cas de la convention d'audit financier des exercices 1997 à 2003 (149.800,00 DH H.T.) et de la convention relative à l'assistance comptable et le conseil juridique et fiscal (98.750,00 DH).

Quant aux marchés passés au cours des exercices 2003 à 2005 relatifs à l'aménagement des salons, foires et expositions organisés par l'OFEC, de grands dysfonctionnements ont été relevés dans leur mode de passation, ainsi que dans leur gestion (absence de visa du contrôleur d'Etat, absence de PV d'ouverture des plis, absence des ordres de service d'exécution et d'arrêt des prestations, absence des décomptes provisoires et définitifs, absence de PV de réception, absence de cautionnement...).

La Cour recommande aux responsables de l'OFEC ainsi qu'au trésorier payeur de se conformer à la réglementation relative à l'exécution des dépenses publiques, et d'assurer une gestion maîtrisée des conventions et marchés passés.

II. RÉPONSE DU MINISTRE DU COMMERCE EXTÉRIEUR, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'OFEC

(Texte réduit)

I. Appréciation de l'activité de l'OFEC

Remarque 1 :

Effectivement le statut juridique des espaces exploités par l'OFEC n'est pas clarifié, sachant qu'une grande partie est propriété de la Ville. Or, la Ville est membre du Conseil d'Administration de l'OFEC, tel que le stipule la loi précitée.

Par contre, si les locaux de l'OFEC représentent un atout, le principal patrimoine de l'OFEC est le savoir faire acquis durant des décennies en matière d'organisation de salons et événements commerciaux. L'OFEC est aujourd'hui propriétaire de concepts et créateur de nouveaux concepts événementiels qui peuvent se déployer sur le site actuel ou ailleurs.

A noter aussi que le grand palais est aujourd'hui classé monument historique et ne peut de ce fait, être démoli. L'OFEC de par son Dahir et étant à objet commercial, représente un fonds de commerce de fait, que la Ville ne peut éliminer par simple décision.

Ceci étant, il est tout à fait pertinent de formaliser la relation entre l'OFEC et le principal propriétaire foncier.

Aujourd'hui, dans le cadre de la réflexion stratégique, il n'est pas exclu que l'OFEC, une fois assaini, se transforme en SA au sein de laquelle participerait la Ville par un apport en nature qu'est le foncier.

Par ailleurs, l'OFEC étudie déjà des alternatives de développement sur d'autres sites.

Concernant les infrastructures qui sont en deçà du niveau requis, il y a lieu de signaler que des travaux urgents de réfection ont été exécutés et ont notamment porté sur le déplacement du groupe électrogène, l'étanchéité du poste de transformation et de l'administration, la peinture de l'ensemble du site et surtout la démolition des logements squattés qui se greffaient à l'OFEC depuis plus de 30 ans, nous avons ainsi libéré une superficie de plus de 2 000 m².

De gros travaux sont programmés pour l'année 2009 et l'année 2010. Pour la réfection totale de toute l'étanchéité (26 000 m²) et la reprise de tout le réseau électrique et la reprise du sol.

Remarque 2 :

Les activités de l'OFEC se sont effectivement réduites à la location d'espaces. Mais depuis 2008, l'OFEC se positionne avant tout comme un détenteur de savoir faire dans l'organisation de salons, un détecteur et un créateur de concepts, une vitrine d'accompagnement des grands secteurs stratégiques du Maroc au niveau pour permettre aux entreprises marocaines de faire valoir le label Maroc au niveau international, pour mieux vendre leurs produits et renforcer leurs partenariats.

Cette orientation stratégique est plus en phase avec l'esprit du Dahir de création de l'OFEC, et met le site et la location d'espace en second lieu.

Le choix de travailler avec des organisateurs délégués pour les salons appartenant à l'OFEC est un choix pertinent vu l'évolution du matériel et la nécessité de son renouvellement, et vu l'importance

de professionnaliser les métiers de l'organisation. Ce choix a d'ailleurs été validé par le Conseil d'Administration et le Comité de Direction. Etant entendu que l'OFEC se doit de garder la propriété et le concept, et se doit surtout de veiller à l'évolution et au développement de ces concepts pour une meilleure valorisation ainsi qu'à la qualité de leur mise en œuvre.

Une nouvelle démarche est adoptée en ce qui concerne les partenariats, puisque l'OFEC vise aujourd'hui principalement les Fédérations et les représentants des secteurs pour les accompagner dans la mise en place ou le développement des salons. De plus, l'OFEC a entamé une démarche de positionnement et partenariat à l'international. C'est ainsi que l'OFEC a adhéré à l'Union des Foires Maghrébines, qu'il est en cours d'adhésion à l'Union des Foires Internationales. Par ailleurs, un partenariat est signé avec la Société « Al Fajer Exhibitions de Dubaï » pour la tenue de salons à Casablanca.

Une révision des prix de location sous évalués a été effectuée et adoptée par le Conseil d'Administration.

Remarque 3 : Gouvernance et système de contrôle interne

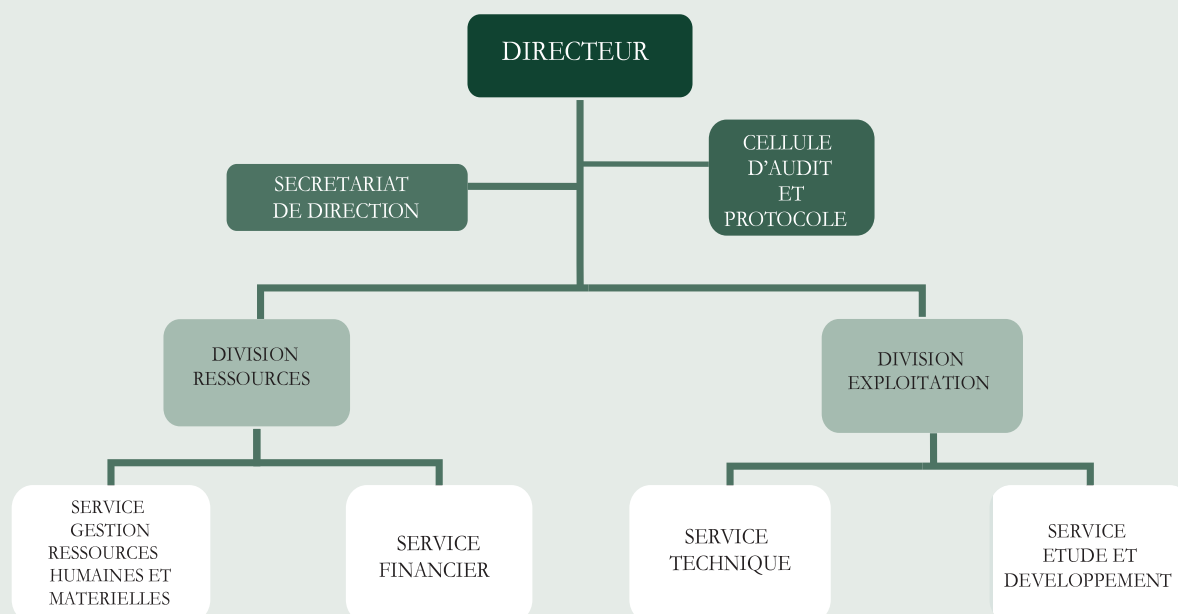
Depuis la création de l'OFEC en 1977, le Conseil d'Administration n'a tenu que 4 sessions en 1995 – 1996 – 1997 et 2006.

En 2008, la périodicité légale des réunions du C.A. et du Comité de Direction a été plus ou moins respectée :

- Conseil d'Administration (07mars 2008 – 26 décembre 2008)
- Comité de Direction (02 juin 2008 – 23 décembre 2008 – 08 avril 2009).

Lors de ces réunions, il est procédé à l'évaluation de la réalisation et au suivi du plan d'action.

Au niveau organisationnel, un organigramme a été adopté par le Conseil d'Administration du 26 Décembre 2008. Cet organigramme est accompagné par un descriptif des fonctions et permet une structuration des missions. Un système de suivi et de reporting est adopté avec des tableaux de bord.



Remarque 4 : Gestion financière et comptable

Pour le visa des budgets, 2008 a vu l'approbation du budget 2007 et celui de 2008. Ceci a permis à ce que le budget 2009 soit approuvé dans les délais soit en Février 2009.

En ce qui concerne les recettes et leur évolution, il y a lieu de signaler que le chiffre d'affaires en 2008 est de 23 240 KDH en augmentation de 62% par rapport à 2007 et 35 % par rapport à 2006.

En ce qui concerne les dettes, un travail de vérification de la réalité des dettes est effectué, et un effort particulier est entrepris pour les négociations à l'amiable qui ont permis d'aboutir à des résultats probants au profit de l'OFEC.

A cet effet, le montant des dettes impôts, qui s'élevait à 42 millions de dirhams, a été ramené à 19 393 052,00 DH et les dettes commerciales ont été réduites de 11 206 KDH à 6 684 KDH.

Remarque 5 : Gestion des dépenses de fonctionnement.

En marge de l'organigramme approuvé, un régime indemnitaire a été proposé et est en cours de validation par les Services des Finances.

Pour les autres dépenses, l'Office respecte depuis Février 2008 méticuleusement les procédures légales que ce soit pour les bons de commande ou pour les marchés.

LA TARIFICATION DES PRODUITS PÉTROLIERS

Direction des combustibles et carburants
Ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement

Le secteur énergétique marocain est caractérisé par une forte dépendance de l'extérieur pour son approvisionnement. Ainsi, le Maroc importe annuellement environ 96 % de ses besoins en produits énergétiques. La dépendance du marché international est conjuguée à une grande utilisation des produits pétroliers par rapport aux autres sources d'énergie. La proportion de la consommation des produits pétroliers a atteint 60,9 % par rapport aux autres sources d'énergie en 2008.

Cette situation se traduit par une facture pétrolière de plus en plus chère notamment avec l'augmentation importante des prix du pétrole brut et des produits pétroliers. La facture pétrolière nette a atteint, en 2008, le montant de 61,5 milliards DH.

Les besoins en produits pétroliers sont assurés, en grande partie, par la raffinerie «la Samir». En effet, pour l'année 2007, la raffinerie a assuré l'approvisionnement du marché national en produits pétroliers de base à raison de 55 %, le reste étant assuré par des importations qui concernent particulièrement le butane dont les besoins sont assurés à 92 % par des importations, le propane à 76 % et le gasoil à 48 %.

A la sortie de la Samir, la distribution des produits pétroliers est assurée par des sociétés de distribution qui sont au nombre de 15. Ces sociétés se chargent également de la majeure partie des importations.

I. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES

La mission de la Cour des comptes a porté sur les aspects relatifs à la tarification des produits pétroliers. Elle est intervenue dans une phase particulière marquée par l'augmentation vertigineuse des prix des produits pétroliers et par une évolution critique des charges de la Caisse de compensation relatives à ces produits, qui ont atteint 23 milliards DH en 2008.

Le contrôle a porté sur les aspects suivants:

- Evaluation du système de tarification au niveau des prix de reprise des produits pétroliers ;
- Importation et mise à la consommation du butane ;
- Transport des produits pétroliers ;
- Gestion des stocks de sécurité ;
- Relations entre l'Etat et la raffinerie La Samir.

A. Evaluation du système de tarification au niveau des prix de reprise des produits pétroliers

Les prix des principaux produits pétroliers (butane, essences super et ordinaire, carburéacteur, gasoil, gasoil 350 et fuel) sont réglementés. Le système de tarification de ces produits connaît l'intervention de la Caisse de compensation qui agit pour maintenir les prix aux niveaux fixés. Les prix du reste des produits sont libres.

Les prix de reprise des produits pétroliers sont fixés par :

- L'arrêté n°43-95 du ministre de l'Energie et des Mines du 30 décembre 1994 relatif à la fixation des prix de reprise en raffinerie et de vente des combustibles liquides et du butane, modifié par l'arrêté n° 1144-02 du ministre de l'Industrie, du Commerce, de l'Energie et des Mines du 15 juillet 2002;
- L'arrêté n°2380-06 du ministre délégué auprès du Premier ministre chargé des affaires économiques et générales du 23 octobre 2006.

Ces arrêtés ont prévu que la structure des prix de reprise en raffinerie, soit basée sur une assimilation de reprise des produits raffinés sur le marché international de Rotterdam moyennant leurs cotations au prix FOB (Free on Board) augmenté des charges du fret, des frais d'approche et d'un coefficient d'adéquation.

Le coefficient d'adéquation introduit dans la structure des prix, appliqué depuis 1995, a été destiné à rémunérer les raffineries nationales «la Samir» et la société Chérifienne des Pétroles, non encore privatisées, à hauteur de 11 % de leurs capitaux propres.

Pour permettre ce mode de rémunération, ce coefficient a été fixé par l'arrêté n°43-95 du Ministre de l'Energie et des Mines du 30 décembre 1994 relatif à la fixation des prix de reprise en raffinerie et de vente des combustibles liquides et du butane à 6,5 % du prix FOB augmenté du fret et des frais d'approvisionnement.

$$\text{Coefficient d'adéquation} = 6,5 \% \times (\text{prix FOB} + \text{fret} + \text{frais d'approvisionnement})$$

L'application de ce coefficient a permis à « la Samir » d'encaisser, en vertu des termes de son contrat de privatisation, environ 6,8 Milliards DH, comme illustré dans le tableau suivant :

	Années	Montant (DH)
Coefficient d'adéquation à 6,5 %	2 ^{ème} semestre 1997	308 003 971,23
	1998	458 066 535,77
	1999	579 914 999,70
	2000	986 805 824,31
	2001	871 997 239,29
	1 ^{er} semestre 2002	350 740 627,26
	Total de la période	3 555 529 197,54
Coefficient d'adéquation à 2,5 %	2 ^{ème} semestre 2002	175 403 221,87
	2003	271 197 313,52
	2004	340 948 928,40
	2005	485 566 829,00
	2006	550 872 792,36
	2007	576 049 078,71
	2008	822 070 105,87
	Total de la période	3 222 108 269,74
Total général		6 777 637 467,29

Le coefficient d'adéquation de 6,5 % a été prévu par le contrat de privatisation de « la Samir » sous réserve pour le repreneur de réaliser un plan de développement étalé sur la période de 1997 à 2002.

Or, malgré les retombées positives dues à l'application de ce coefficient d'adéquation sur les résultats de la Samir, le plan de développement convenu n'a pas été réalisé dans les délais impartis. Ceci a permis à cette société d'encaisser indûment plus de 3,5 Milliards DH sur la période convenue initialement pour le maintien du coefficient d'adéquation au sein de la structure des prix allant de juillet 1997 à juin 2002. Ce n'est qu'en 2004 que l'Etat a dû revenir à la charge pour engager une nouvelle convention d'investissement reprenant les mêmes composantes prévues dans le contrat de privatisation de 1997.

Par ailleurs, l'application de ce coefficient d'adéquation n'a pas profité uniquement à la raffinerie la Samir, les sociétés d'importation ont également bénéficié de l'application de ce coefficient. De ce fait, cet arrêté traite indifféremment les produits consommés localement issus de la raffinerie «la Samir» et ceux importés.

Or, les produits issus du raffinage et ceux importés devraient être traités séparément en fonction des spécificités propres à chaque catégorie. Par conséquent, les sociétés importatrices des produits pétroliers ont bénéficié sur les ventes des produits importés d'une «marge supplémentaire» qui a atteint 1,3 milliards DH sur la seule période allant de 2003 à juin 2008. Le tableau suivant illustre cette situation:

Années	Montant (DH)	Evolution
2003	133 189 514,14	-
2004	158 176 641,31	19%
2005	220 126 299,85	39%
2006	273 361 058,67	24%
2007	353 427 315,64	29%
1 ^{er} semestre 2008	203 486 994,93	-
Total	1 341 767 824,53	Moyenne : 27,75 %

La Cour recommande la refonte du système de reprise des prix des produits pétroliers vis-à-vis de la raffinerie «la Samir» et des sociétés importatrices. Cette refonte devrait s'atteler à revoir l'opportunité de continuer à appliquer le coefficient d'adéquation en tant que composante de la structure de tarification de ces produits.

B. Importation et mise à la consommation du butane

1. Régularisation des importations

La production de la raffinerie «la Samir» couvre l'essentiel des besoins intérieurs en produits raffinés, le reste étant couvert par des contingents importés par le raffineur et les sociétés de distribution. Ces importations représentent 45% des besoins en produits pétroliers mais l'essentiel concerne les GPL (les gaz de pétrole liquéfiés : butane et propane) et le gasoil. En termes de quantités, le butane et le gasoil représentent de loin la plus grande part des importations avec plus de 90%.

Les importations de butane sont soumises à une procédure spéciale appelée «régularisation des importations du butane» qui n'est régie par aucune réglementation. Celle-ci consiste à comparer le prix de revient au prix de reprise fixé dans la structure des prix de la quinzaine correspondante selon la formule de régularisation suivante:

(Prix d'achat + frais d'importations) – prix de reprise = différence versée à la Caisse de compensation ou récupérée par les sociétés gazières

Le prix d'achat, FOB (Free On Board) ou CIF (Costs, Insurance and Freight), pris en compte dans cette procédure est le prix arrêté en commun accord entre le fournisseur et l'importateur et autorisé par le Ministère de l'Energie et des Mines.

Cette procédure de régularisation des importations soulève les observations suivantes :

- La lourdeur aussi bien pour les importateurs que pour le Ministère de l'Energie et des Mines et la Caisse de compensation. En effet, lors de la régularisation des importations, les importateurs des produits pétroliers doivent produire les justificatifs des opérations effectuées et les charges y afférentes. Les services du Ministère de l'Energie et des Mines doivent instruire tous les dossiers présentés et la Caisse de compensation doit procéder à la vérification et la liquidation des régularisations.
- Le coût élevé supporté par la Caisse de compensation au profit des sociétés gazières à travers cette procédure de régularisation qui a atteint en 2006 plus de 353 Millions DH.
- Les grands écarts injustifiés entre les régularisations concernant des importations effectuées au cours de périodes très proches. A titre d'exemple, durant le mois d'avril 2006, l'écart type entre

les montants des régularisations a été de 732,54 DH/tonne pour une moyenne du montant de régularisation de 588,68 DH/tonne par importation.

2. Distribution du butane

La distribution du butane suit deux circuits différents selon qu'il s'agit du butane conditionné (mis en bouteilles) ou du butane en vrac.

Le butane conditionné constitue l'essentiel du marché national avec 97% (consommation moyenne de 2002 à 2006) des quantités consommées et représente la consommation des ménages en bouteilles de 3, 6 et 12 kg. Il est subventionné par la Caisse de compensation à travers un compte appelé «solde caisse de compensation» figurant dans la structure des prix de vente par lequel la Caisse prend en charge l'écart entre le prix de vente comprenant toutes les charges et marges des intervenants et le prix de vente au public fixé dans la structure.

Le butane en vrac ne bénéficie pas de subvention et constitue uniquement 3% du marché national (consommation moyenne de 2002 à 2006). Il est utilisé particulièrement dans le domaine industriel.

L'analyse de ce circuit de distribution a permis de relever les observations suivantes :

- La multiplicité des intervenants dans le circuit de conditionnement et de distribution du butane ce qui entraîne une augmentation des frais à prendre en charge par la caisse de compensation;
- L'importance des marges d'emballage, des distributeurs et des dépositaires dans le circuit du butane conditionné. Ces marges représentent 23,18% en moyenne du prix de vente aux détaillants pour les charges supérieures à 5 kg et 24,80% pour les charges inférieures à 5 kg .

La Cour recommande de prévoir un cadre réglementaire pour la régularisation des importations de butane. Il est également recommandé de réviser la procédure de régularisation dans le sens de la simplification et de la rationalisation permettant ainsi de prévenir les grands écarts constatés lors de la régularisation des importations.

C. Transport des produits pétroliers

L'alimentation des différentes régions du territoire national en divers produits pétroliers occasionne des frais de port et de distribution qui viennent en majoration des prix de vente de ces produits et qui sont pris en charge par la caisse de compensation. Ce système de compensation souffre de quelques défaillances :

- Prise en charge de certains frais de port non, ou pas suffisamment justifiés tels que ceux relatifs au transfert du pétrole brut de Mohammedia à Sidi Kacem et au transfert de zone à zone. Cette situation cause le décuplement des frais de transport supportés par la caisse de compensation ;
- Insuffisance des contrôles effectués en vue de s'assurer de la réalité des quantités transportées, d'une part, et par conséquent des charges réellement supportées, et d'autre part des quantités déclarées par les sociétés de distribution;
- Risque de surfacturation des quantités du butane transportées en vrac ;
- Risque de gonflement et prise en charge de frais de transfert injustifiés de zone à zone.

La Cour recommande de mettre en place un système à même de garantir un suivi efficace des quantités transportées et par conséquent la prise en charge des frais de port réellement supportés par les sociétés de distribution.

D. Gestion des stocks de sécurité

La constitution des stocks de sécurité des produits pétroliers répond à un souci de sécurité et de prévention des cas de crises qui peuvent affecter l'approvisionnement normal du pays. Mesuré en nombre de jours de réserve, ce stock est estimé par l'Union Européenne et l'Agence internationale de l'énergie à 90 jours respectivement de consommation ou d'importation.

Au Maroc, le stock à détenir par les raffineurs, les distributeurs et les centres emplisseurs est régi par l'arrêté du Ministre de l'Energie et des Mines n°393-76 du 17 février 1977 relatif aux stocks de sécurité. C'est ainsi que les raffineurs doivent détenir un stock de sécurité de pétrole brut équivalent à 30 jours de leurs ventes de produits pétroliers.

Quant aux distributeurs, ils doivent détenir un stock de sécurité représentant l'équivalent, par produit, de deux fois et demi la moyenne mensuelle de leurs ventes sur le marché intérieur, soit 75 jours.

Pour les centres emplisseurs, les stocks de sécurité à constituer sont également de deux fois et demi la moyenne mensuelle des emplissages livrés sur le marché intérieur, soit 75 jours.

Concernant le financement des stocks de sécurité, une ristourne de 0,7% a été octroyée en 1976 aux sociétés qui ont honoré cet engagement. Ce mode de financement n'a jamais fonctionné du fait qu'aucune société n'a constitué son stock de sécurité prévu par la réglementation. En 1981, une «marge spéciale pour le financement des stocks» a été instituée, mais ce mode de financement a été suspendu en 1997 pour les produits pétroliers alors qu'il continue à fonctionner pour les GPL.

La Direction des combustibles et carburants se charge, sur délégation du Premier ministre, du contrôle du respect de ces dispositions. Elle doit effectuer mensuellement des opérations de jaugeage des stocks auprès des différents opérateurs. Or, l'analyse du niveau des quantités réellement détenues a permis de relever les observations suivantes:

- Le non respect des dispositions réglementaires quant à la constitution des stocks de sécurité par le raffineur et les centres emplisseurs ;
- L'insuffisance des stocks constitués par les sociétés de distribution qui n'atteignent souvent même pas 50 % des niveaux réglementaires requis notamment pour l'essence et le gasoil ;
- La non utilisation de la marge spéciale collectée par les sociétés de distribution pour le financement des stocks de sécurité. Le montant de cette marge a atteint 3,2 milliards DH depuis son institution en 1981 jusqu'à sa suspension en 1997;
- Le non recours aux dispositions réglementaires prévues en cas de manquements constatés au niveau de la constitution des stocks de sécurité.

La Cour recommande de faire respecter les dispositions réglementaires relatives à la constitution des stocks de sécurité et de procéder au relevé systématique des quantités réellement détenues par les opérateurs.

Par ailleurs, en l'absence de la constitution des stocks de sécurité prévus par l'arrêté du Ministre de l'Energie et des Mines n°393-76 du 17 février 1977 relatif aux stocks de sécurité, il est recommandé d'étudier l'opportunité de récupérer, au profit du Trésor, les 2,8 Milliards DH correspondant au cumul de la marge spéciale perçue par les sociétés de distribution depuis 1997.

E. Relations entre l'Etat et la Samir

Lors de la privatisation de la raffinerie la Samir, il a été convenu entre l'Etat et l'acquéreur un ensemble d'engagements que les parties doivent observer. Or, il a été constaté que «la Samir» n'a pas respecté

ses engagements prévus dans le contrat de cession, portant notamment sur l'exécution d'un plan de développement s'étalant sur la période 1998 à 2002. Ce plan prévoyait une enveloppe budgétaire s'élevant à 3,8 milliards DH, visant essentiellement la réalisation d'unités d'hydrocracking et de désulfuration du gasoil pour l'amélioration des caractéristiques des produits pétroliers.

La Cour recommande de procéder à l'évaluation de l'exécution des engagements prévus par le contrat de privatisation de la raffinerie «la Samir» et à la récupération, des sommes qui avaient été indûment encaissées au titre du coefficient d'adéquation qui s'élèvent à plus de 3,5 Milliards DH sur la période convenue initialement pour le maintien du coefficient d'adéquation au sein de la structure des prix allant de juillet 1997 à juin 2002.

II. RÉPONSE DE LA MINISTRE DE L'ÉNERGIE, DES MINES, DE L'EAU ET DE L'ENVIRONNEMENT

(Texte intégral)

1- Evaluation du système de tarification au niveau des prix de reprise des produits pétroliers

Le secteur pétrolier est un secteur hautement stratégique et vital pour l'économie nationale, ce qui justifie l'intervention des pouvoirs publics dans son fonctionnement. Parmi les instruments principaux de cette intervention de l'Etat figure la réglementation des prix.

Par ailleurs, il y a lieu de préciser que les opérateurs du secteur déploient des efforts pour s'acquitter de leurs missions et assurer l'approvisionnement en produits pétroliers des consommateurs dans des conditions plus qu'acceptables.

En effet, depuis les années 70, le pays n'a jamais connu de ruptures ou de perturbations dans l'approvisionnement en produits pétroliers et cela malgré :

- Les chocs pétroliers et la volatilité des prix du pétrole;
- Le retard des régularisations de la TVA et des régularisations par la Caisse de Compensation;
- Le retard dans le recouvrement des créances de certains clients étatiques;
- Le feu de la Samir .

Une politique tarifaire pétrolière ne peut être isolée de la définition d'un développement économique et social du pays. Les arrêtés de fixation des prix sont préparés après avis de la Commission Interministérielle des Prix (CIP), qui siège au niveau du Ministère chargé des Affaires Economiques et Générales.

La Commission Interministérielle des Prix est constituée des départements ministériels suivants

- Ministère de l'Intérieur;
- Ministère de l'Economie et des Finances;
- Ministère de l'Energie et des Mines;
- Ministère Délégué auprès du Premier Ministre chargé des Affaires Economiques et générales;
- Ministère des Transports (frais et différentiel de transport).

Il convient de rappeler qu'avant 1995, les comptes des raffineries marocaines étaient soumis à régularisation avec garantie d'une rémunération de 10% de leurs capitaux propres.

En 1995, le système d'indexation visait la préparation du raffinage marocain à affronter, dans de bonnes conditions, la libéralisation du marché des produits pétroliers. La formule mise en place est basée sur le prix réel des produits sur le marché international plus les frais d'approches et d'entrée au Maroc; le tout majoré d'un « coefficient d'adéquation » au taux de 6,5% pour compenser le surcoût de production des raffineries Samir et SCP.

En fait, le coefficient d'adéquation n'est pas une marge, celle ci se situe réellement au niveau des prix sur le marché international des produits pétroliers qui reflètent la situation du raffinage dans le monde.

Le système d'indexation des prix des produits consiste à aligner les prix de reprise en raffinerie sur les cotations des produits raffinés sur le marché de Rotterdam, majorés du frêt, des frais d'approche et d'un coefficient d'adéquation.

Le marché de Rotterdam a été retenu en raison de son importance en volume de transactions et de la disponibilité de tous les produits raffinés par rapport aux autres marchés de la région.

Les frais d'approche sont constitués des rubriques: commissions bancaires, taxes portuaires, expertise, etc. Les taux de ces rubriques ont été déterminés à partir des structures réelles à l'importation.

Le coefficient d'adéquation prend en considération d'une part, la nature volatile du marché de référence et le coût de couverture sur les marchés à terme des risques de fluctuation des prix (facteur d'anticipation: pour le calcul des prix du mois M, on tient compte des cours internationaux du mois M-1), et d'autre part, la formation même des cours sur ce marché, qui est basée sur des coûts marginaux, excluant des charges de production, l'essentiel sinon la totalité des frais fixes notamment l'amortissement et les charges financières relatives aux investissements.

Signalons que les prix de revient des produits pétroliers à partir des raffineries marocaines étaient élevés du fait de leurs obligations de satisfaire les besoins de la demande du pays avant tout. Or celles-ci est, d'une part en inadéquation avec les rendements du pétrole brut entraînant ainsi des importations et des exportations de produits pétroliers finis, et d'autres part les produits consommés sont moins nobles (70% de gasoil et fuel et seulement 10% d'essence).

De 1995 à 1997, le raffinage international était en crise et les résultats dégagés par les raffineries marocaines étaient du même ordre que ceux d'aparavant.

De 1998 à 2000, la situation du raffinage international s'était nettement améliorée et la Samir avait connu une amélioration sensible de ses résultats. Signalons que les cessions d'actifs (Sanad et Emplissage de butane) avaient aussi contribué à doper ces résultats.

En juin 2002, une commission gouvernementale avait approuvé la nouvelle structure de prix proposée par la commission interministérielle des prix. Cette dernière s'était basée, empiriquement, sur les résultats dégagés par la Samir durant la période 1995-2002 et avait conclu entre autres que le coefficient d'adéquation doit être de 2,5% afin de garantir une rentabilité de 10% des capitaux propres de la SAMIR.

En décembre 2004, l'Etat avait accepté de maintenir la formule d'indexation des prix de reprise pour 4 ans, dans le cadre d'une convention d'investissement signée entre le gouvernement et la Samir, pour un montant d'un investissement de 6 Md DH qui a atteint, en fait, 9 Md DH à fin 2008.

Pour ce qui est de la marge bénéficiaire réalisée par la SAMIR, il convient de rappeler que le système d'indexation des prix de reprise (prix sortie raffinerie) a été appliqué depuis le 1er janvier 1995, bien avant la privatisation des raffineries. La formule d'indexation a été élaborée par une commission ministérielle composée des départements des Finances, de l'Energie et des affaires Economiques. La formule est fixée par arrêté ministériel.

La marge nette réalisée par la SAMIR entre 1997 et 2002 s'est située entre 500 et 700 millions DH, soit 1 à 1,3 \$ par baril, à l'exception de l'exercice 2000, où la marge a été de 1 milliard DH. La marge nette réalisée par la SAMIR entre 1997 et 2002 est comparable avec les marges réalisées par les raffineries étrangères de même type et de même taille que la SAMIR.

Pour l'année 2000, toutes les raffineries dans le monde ont réalisé des marges importantes en raison de la hausse des cours du pétrole brut qui avait avoisiné les 40 \$ par baril.

Entre 2002 et 2007, la marge nette moyenne réalisée par la SAMIR n'a été que de 450 millions DH/an (0,8 \$/bbl).

Il est à préciser que l'arrêté du 30 décembre 1994 relatif à la formule de calcul des prix de reprise ne fixe pas de niveau (ni plafond ni plancher) de marges pour la SAMIR.

La marge nette SAMIR ne représente que 1% de son chiffre d'affaires, alors que d'autres sociétés opérant dans le secteur de la télécommunication et de la finance réalisent aujourd'hui des marges nettes dépassant 9 milliards DH par an ce qui représente 30% de leur chiffre d'affaires.

Il est à signaler que la SAMIR a subi au titre de l'exercice 2008 une perte de 1,2 milliard DH.

Il convient de préciser qu'avant la mise en place du système d'indexation, les recettes fiscales pétrolières étaient perçues sur le pétrole brut importé. Le niveau des recettes dépendait à la fois des quantités importées et du prix du brut : avec des prix élevés du pétrole, les recettes fiscales étaient basses et avec des prix bas du pétrole, les recettes fiscales étaient élevées.

Avec la mise en place du système d'indexation, les recettes fiscales ne dépendent que des quantités consommées. Le système d'indexation garantit donc à l'Etat des recettes fiscales stables. Les recettes fiscales pétrolières évoluent positivement avec les quantités consommées.

2- Importation et mise à la consommation du butane

2.1 Régularisation des importations

Le principe de la régularisation des importations est d'aligner le prix d'acquisition du butane par le centre emplisseur sur le prix de reprise local quelque soit la source d'approvisionnement pour garantir le même prix de la bouteille au niveau du territoire marocain.

La régularisation des importations, à la charge de la Caisse de Compensation ou au profit de celle-ci, dépend de plusieurs facteurs :

- la variation sensible du prix du butane sur le marché international entre le temps de la réalisation de l'importation et celui de la mise à la consommation du produit.
- Le temps de séjour du produit est plus important à la SOMAS, dont les capacités de stockage de 110.000 TM représentent 63 % des capacités existantes du pays (à elles seules, elles constituent 20 jours de consommation nationale), qu'au niveau des terminaux (de capacité de 6.000 TM/terminal en moyenne) où le produit importé est mis à la consommation dans la même quinzaine de sa réception.

Pour le mois d'avril 2006, pris comme exemple, les importations effectuées ont été, selon les dates de chargement, autour de 391 \$/TM. La mise à la consommation du produit a été soit dans la même quinzaine de la réalisation des importations, soit dans les quinzaine suivantes selon le lieu de réception. La moyenne par rapport à laquelle ces importations ont été régularisées, a été de 406,18 \$/TM (15 \$/T au profit de la Caisse) pour la première quinzaine d'avril 2006 et 391,75 \$/TM pour la deuxième quinzaine de l'année 2006. Pour le cas de la SOMAS où le temps de séjour est plus important, la mise à la consommation a été soit la première quinzaine de mai (la moyenne des cotations a été de 373,39 \$/TM, soit 17 \$/T à la charge de la Caisse) ou la deuxième quinzaine de mai (414\$/TM, soit 21 \$/T au profit de la Caisse) ou encore la première quinzaine de juin 460,50 \$/TM, soit 69 \$/T au profit de la Caisse.

- Le fret réel de 26 \$/TM à Nador, 39 \$/TM à Mohammedia, 33 \$/TM à Jorf Lasfar et 35\$/TM à Agadir, alors le fret pris dans le calcul du prix de reprise par rapport auxquels les prix des

importations sont régularisés est de 18 \$/TM.

- Les charges sont différentes dépendant du port de déchargement (frais portuaires différents), de l'origine du produit (le produit provenant de l'Algérie est exonéré des droits de douane 2,5% l'essentiel de l'approvisionnement au niveau des terminaux de Jorf Lasfar, Nador et à Agadir provient de l'Algérie) et du terminal de réception (avant septembre 2006, les réceptions à la SOMAS paient 60 DH/TM/mois pour les frais de stockage alors que cette charge n'existe pas au niveau des autres terminaux...)

Il ressort de ce qui précède que les soldes de régularisations ne peuvent pas être les mêmes pour toutes les sociétés, dépendant de l'emplacement de l'infrastructure de réception de chaque société, de l'origine du produit et des dates de mise à la consommation du produit.

La régularisation des importations de butane n'est pas aléatoire, mais elle colle à la réalité.

Par ailleurs, il convient de signaler que cette procédure devient difficile à gérer avec l'augmentation des importations et que la structure de prix de reprise par rapport auxquels sont régularisées les importations correspond à celle d'une importation s'effectuant à Mohammedia, dont des éléments ne sont pas pris en compte, comme les frais de passage et que certains éléments doivent être actualisés, notamment le frêt, et ce afin de réduire l'écart entre le coût de l'importation et le prix de reprise.

D'un autre côté, pour le cas de la SOMAS, les importateurs ne profitent pas définitivement de l'augmentation des prix en régulant leurs prélèvements auprès de la SOMAS, puisqu'il y aura régularisation du prix.

2.2 Distribution du butane

Il y'a lieu de signaler que la chaîne de commercialisation et de distribution de la bouteille de butane ne comporte aucun intervenant en trop. Tous les opérateurs: centres emplisseurs distributeurs - dépositaires grossistes - détaillants, exercent bien une activité concrète, indispensable et à valeur ajoutée réelle, dont la chaîne ne saurait se passer: Toute tentative de limiter ou d'éliminer tel ou tel intervenant se traduirait par une rupture de l'approvisionnement du marché national en bouteille de butane.

La valeur ajoutée des dépositaires grossistes est bien réelle, Elle correspond aux frais encourus d'immobilisation de terrain, d'exploitation et d'entretien d'un dépôt de bouteilles et d'une logistique de transport composés de camions de taille adaptée à la distribution aux détaillants.

3. Transport des produits pétroliers

La formule d'indexation des prix de reprise est calculée pour le trajet Rotterdam-Mohammedia. La raffinerie de Sidi Kacem qui importait le pétrole brut sur le port de Mohammedia, subissait donc un coût additionnel de transport de pétrole brut de Mohammedia à Sidi Kacem qu'elle ne pouvait pas répercuter sur les prix de reprise. L'arrêté relatif aux prix fixe les mêmes prix de reprise pour la raffinerie de Mohammedia et la raffinerie de Sidi Kacem.

Depuis la mise en place du système d'indexation en 1995, le coût du transport du pétrole brut entre Mohammedia et Sidi Kacem est remboursé à la raffinerie de Sidi Kacem. Ce remboursement a été financé à partir de la rubrique "Provision pour différentiel Mohammedia-Sidi Kacem" instituée au niveau de la structure des prix.

Depuis Juillet 2002, les sociétés de distribution bénéficient également de ce remboursement pour le transfert du déficit (quantités des produits pétroliers non satisfaites par la raffinerie de Sidi Kacem) de Mohammedia à Sidi Kacem.

Les prix de vente de base des produits pétroliers liquides sont majorés d'un différentiel de transport pour tenir compte des frais de transport vers leur point de consommation. Ces différentiels, qui sont promulgués par arrêté ministériel, sont calculés par province ou préfecture pour les produits blancs (essence super et gasoil) et par localité pour les produits noirs (fuel oil).

Jusqu'à fin mars 2009, ces différentiels étaient établis à partir des deux principales sources d'approvisionnement, à savoir les raffineries de Mohammedia pour la « zone sud », et celle de Sidi Kacem pour la « zone nord et orientale ». Les frais de transport de pétrole brut entre le port de Mohammedia et la raffinerie de Sidi Kacem étaient supportés par le Budget de l'Etat.

Il convient de signaler que depuis le 1/4/2009, suite à la fermeture de la raffinerie de Sidi Kacem, le différentiel de transport pour l'ensemble des Provinces, des Préfectures et des Localités pour les produits blancs et les produits noirs sont calculés à partir de Mohammedia, unique point de production de produits pétroliers actuellement. La zone zéro de Sidi Kacem a été supprimée.

Les frais de transport de Mohammedia à Sidi Kacem ne sont plus pris en charge par le budget de l'Etat, mais supportés par les consommateurs.

A titre d'exemple, le différentiel de transport pour la ville d'Oujda était calculé à partir de Sidi Kacem et s'établissait à 20 Centimes/litre pour le gasoil.

Actuellement, le différentiel de transport pour la ville d'Oujda est calculé à partir de Mohammedia et s'établit à 29 Centimes/litre pour le gasoil, soit un écart de 9 Centimes/litre, représentant le coût du transport entre Mohammedia et Sidi Kacem qui n'était pas inclus dans le différentiel de transport supporté par le consommateur.

Compte tenu de ce qui précède, le remboursement des frais de transfert des produits pétroliers de la zone zéro de Mohammedia à la zone zéro de Sidi Kacem n'était pas injustifié et correspondait bien au coût du transport supporté par les distributeurs. Ce coût n'est pas inclus dans la marge des distributeurs au niveau de la structure des prix.

4- Gestion des stocks de sécurité

La somme totale collectée par les distributeurs au titre de la marge spéciale pour financement des stocks et de la revalorisation des stocks, qui s'élève à 3,21 milliards de Dirhams, est inscrite au niveau du passif de leur bilan en tant que dette à long terme vis-à-vis de la Caisse de Compensation.

Si on déduit les montants reversés par les sociétés de distribution à la Caisse de Compensation au titre du déficit en matière de stocks de sécurité (soit 410 millions DH), le montant net collecté par les distributeurs est ramené à 2,8 milliards DH.

Il est à rappeler que la marge spéciale pour financement des stocks des produits pétroliers liquides a été supprimée par les pouvoirs publics le 1er Février 1997.

La Direction des Combustibles et Carburants procède au contrôle régulier des stocks détenus par les distributeurs. Deux opérations de jaugeage des stocks sont effectuées mensuellement.

Il convient de signaler qu'un jour de stock coûte 130 millions DH. Afin de réduire l'impact financier des stocks de sécurité et de s'aligner sur la réglementation internationale en matière des stocks, le Ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement a ramené les obligations de stockage des sociétés de distribution et des sociétés d'emplissage de 75 à 60 jours. Le montant nécessaire pour financer 60 jours de stocks est de 7,8 milliards DH.

Le montant collecté au titre de la marge spéciale pour financement des stocks ne permet de disposer que de 21 jours de stocks.

Compte tenu des montants nécessaires pour le financement des stocks et afin de pouvoir disposer d'un niveau des stocks correspondant à la réglementation, le Ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement lancera une étude sur les stocks de sécurité. Cette étude portera sur le financement des stocks et leur gestion.

5. Relations avec la SAMIR

La privatisation des entreprises publiques rentre dans le cadre de la politique de libéralisation et d'ouverture de l'économie marocaine suivie par les pouvoirs publics dans les années 90.

Le parlement marocain a voté en 1995 l'intégration de la SAMIR et de la SCP dans la liste des sociétés privatisables.

Les consultations et les négociations relatives à la privatisation des raffineries marocaines ont été menées directement par le Ministère chargé de la Privatisation en 1996 et 1997, le Ministère de l'Energie et des Mines n'a pas participé à ces négociations.

En ce qui concerne le non respect par l'acquéreur de la SAMIR et de la SCP de ses engagements, notamment en matière d'investissement et la non application des sanctions prévues à ce sujet, il convient de préciser que le contrat de privatisation des raffineries a été signé par le Ministère chargé de la Privatisation, à qui il appartient d'appliquer les mesures prévues par la loi à ce sujet et non le Ministère de l'Energie et des Mines.

Par ailleurs, pour assurer l'approvisionnement du pays dans les meilleures conditions et garantir la sécurité et la prévention des risques industriels, une Convention d'Investissement, relative à la modernisation des installations de raffinage de Mohammedia a été signée le 20 décembre 2004 entre le Gouvernement et la SAMIR.

La modernisation des installations de la raffinerie SAMIR de Mohammedia, dont le montant s'est élevé à neuf milliards de DH, a consisté en la construction d'une unité d'hydrocracking, d'une unité d'hydrodésulfuration et d'une unité de récupération de soufre. Cet investissement permettra d'adapter la configuration des installations SAMIR à la structure du marché marocain, d'améliorer la qualité des produits fabriqués et de réduire les émissions nocives.

A cet effet, un nouveau gasoil Basse Teneur en soufre (gasoil 50 ppm de soufre) a été mis sur le marché marocain à partir du 1er janvier 2009. La commercialisation de ce nouveau gasoil a été généralisée le 1er avril 2009. Il a été procédé également à la suppression de l'essence super plombée et à la généralisation de l'essence super sans plomb en février 2009.

LA MAROCAINE DES JEUX ET DES SPORTS (MJS)

La Marocaine des jeux et des sports (MJS) est une société anonyme au capital social de 2.500.000 DH dont la présidence du conseil d'administration est assurée par le ministre chargé de la jeunesse et des sports. La principale mission confiée à la société consiste à financer le fonds national du développement du sport « FNDS » créé par la loi de finances de 1987, en lui versant la totalité de son produit net.

L'objet social de la société consiste à organiser et à exploiter, sur tout le territoire national, des paris portant sur toutes les compétitions sportives organisées tant au Maroc qu'à l'étranger, à l'exception des courses de chevaux et de lévriers. La MJS peut également organiser et exploiter des tombolas, loteries et loteries instantanées à caractère sportif.

I- OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES

Au terme de la mission de contrôle de la gestion de la Marocaine des Jeux et des Sports, les principales observations et recommandations relevées par la mission de la Cour des comptes se présentent comme suit :

A. Appréciation des réalisations de la MJS

L'examen des réalisations de la MJS a permis de relever les observations suivantes :

- **Non réalisation des objectifs fixés par les plans de développement (2001-2007)**

La MJS n'a pas pu réaliser les objectifs fixés par les plans de développement couvrant la période 2001 à 2007 en l'occurrence quintupler le chiffre d'affaires et porter la contribution au compte FNDS à 100 millions DH. En 2005, le chiffre d'affaires réalisé n'a connu qu'une augmentation de 66% par rapport à 2001 et la contribution au profit du FNDS n'a pas pu dépasser les 58.231.048,94 DH.

Le tableau suivant retrace les réalisations de la MJS pour la période 2001 à 2007:

Années/ Rubriques	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Chiffre d'affaires en (KDH)	240 308	274 119	278 880	279 698	363 013	364 877	411 720
Taux de progression		14,1%	1,7%	0,3%	29,8%	0,5%	12,8%
Contributions versées au FNDS en (KDH)	46 391	53 546	49 558	48 757	58 231	66 013	76 366

Il est recommandé à la MJS de concevoir des plans de développement qui tiennent compte de ses moyens et des contraintes du marché des jeux.

- **Commercialisation de produits non prévus par les statuts**

La société ne s'est pas limitée à l'exercice de l'activité qui lui est concédée par l'Etat à savoir, le monopole des paris ayant pour objet les compétitions sportives ainsi que l'organisation et l'exploitation des tombolas, loteries et loteries instantanées à caractère sportif. Depuis 2001, la MJS s'est lancée dans la commercialisation des jeux de grattage qui n'ont pas un caractère sportif. Le poids de cette activité est devenu important par rapport au métier de base « les paris sportifs ». Sa part dans le chiffre d'affaires en 2008 a dépassé les 50%.

Par ailleurs, les deux familles de produits commercialisées par la MJS sont les concours de paris sportifs (Toto foot et Côté Foot) et les loteries instantanées. L'analyse des ventes de ces produits a permis de dégager les observations suivantes :

- Depuis 2002, les ventes des paris sportifs (Toto Foot) ont enregistré un trend baissier. Cette régression est due essentiellement au recul des ventes du concours national.
- Le lancement du produit «Côté Foot » que la société a conçu pour compenser la dégradation des ventes des paris sportifs, a accusé un retard de deux années (lancé en 2005 au lieu de 2003).
- En dépit de la révision à la hausse en 2003 du taux de redistribution aux joueurs (TRJ) de 54% à 56%, le volume des ventes des loteries instantanées n'a pas connu d'augmentation notable. Ceci est dû à la rupture de stock des jeux «Bravo», «Banco» et «Manda» et au retard accusé dans le lancement des produits «Bingo», «Rami» et le « Millionnaire ».

Pour rester conforme à son objet social tel que prévu par ses statuts, la MJS devrait concevoir des loteries instantanées à caractère sportif et non pas se limiter à des jeux de nombre et de grattage. Elle devrait également renforcer le métier de base à savoir « les paris sportifs ».

- **Retard dans le versement des contributions de la MJS au compte d'affectation spéciale « Fonds National du Développement du Sport»**

En marge de l'article 8 de la convention du 11 juin 1997 qui fixe les délais de versement des contributions de la MJS au compte FNDS, l'analyse des versements a permis de constater que la MJS ne respecte pas toujours les délais prescrits.

Il est recommandé à la MJS de respecter les délais de versement des contributions au compte « FNDS» tels que fixés par la convention du 11 juin 1997.

B. Le Contrat de gestion et de services

La MJS a conclu un contrat de gestion et de services avec une société américaine « G. » pour une durée de neuf ans qui expire en avril 2009, en vertu duquel cette dernière est chargée de la distribution et de la commercialisation des produits de la société et de la communication « produit ». L'exécution de ce contrat se fait par la filiale de cette société au Maroc.

L'appréciation des engagements contractuels de cette société a permis de relever les observations suivantes :

C. Non respect des engagements contractuels

Les engagements de la société américaine relatifs à la distribution et à la communication « produit » ne sont pas tous honorés, on peut citer :

- Non renforcement du réseau de distribution. L'objectif contractuel portant sur l'installation de 2000 terminaux de vente en 2004 ne cesse d'être reporté. En effet, le nombre de points de vente actuels

n'excède pas les 1400. Cette défaillance a amené la MJS à supporter des frais de renouvellement des anciens terminaux de l'ordre d'un million de dirhams, sans que ce renouvellement ne soit prévu par le contrat initial.

- Non prise en charge totale des frais de communication du produit « le Millionnaire ». La MJS a supporté une partie de ces frais qui sont de l'ordre de 700 milles dirhams.
- Non versement par la société « G. » au Groupement National du Foot Ball (GNF) d'une partie des frais de communication relatifs aux jeux "Toto Foot" et "Coté Foot". La MJS continue seule à supporter ces frais qui s'élèvent à 2 millions DH.

La Cour des comptes recommande à la MJS de veiller au respect par son partenaire « G. » des clauses du contrat de gestion et de services conclu entre les deux parties, et de cesser de supporter les frais de distribution et de communication « produit » qui sont à la charge de la société susmentionnée.

• Défaut de concertation

La filiale de la société « G » prend de façon unilatérale certaines décisions relatives à la commercialisation des produits de la MJS. Il s'agit notamment, du retrait du marché de certains produits rentables à savoir «Pyramide d'or», «Double Chance», « Fooz », «Fortune» et «Khmissa» et de la suspension des actions de communication relatives au lancement du jeu « le Millionnaire ».

Il est recommandé à la MJS d'instaurer un mode de prise de décision collégial relatif aux différents engagements contractuels de ces sociétés.

• Insuffisance au niveau du suivi des engagements d'investissement

Le suivi et l'évaluation par la MJS des engagements contractuels de la société américaine « G » en matière d'investissement ne sont pas consignés dans des rapports retraçant le degré d'exécution du programme d'investissement annexé au contrat de gestion conclu avec elle.

Les responsables de la MJS sont appelés à établir des rapports de suivi et d'évaluation des engagements de la société américaine en matière de réalisation des investissements prévus par le contrat de gestion et de services les liant.

D. Gouvernance et gestion des ressources

1. Comité d'audit

Ce comité qui est censé être un organe de suivi et de contrôle de la gestion de la MJS, n'a tenu aucune réunion en 2006.

2. Comité technique

La création de ce comité n'a pas eu lieu en conseil d'administration. C'est la Ministre de la jeunesse et des sports qui a pris de façon unilatérale la décision de création de ce comité sans lui fixer de mission particulière. Ce comité est composé exclusivement des membres du cabinet de la Ministre de la Jeunesse et des Sports.

Par ailleurs, des indemnités mensuelles ont été accordées aux membres de ce comité pouvant être assimilées à des compléments de salaires. A fin 2008, le montant de ces indemnités s'élève à 428.000 DH, soit une indemnité servie mensuellement d'un montant qui oscille entre 2.000 et 16.000 DH.

La Cour des comptes recommande à la MJS de cesser de servir ces indemnités qui n'ont aucune assise réglementaire.

3. Contrôleur d'Etat

Depuis sa création en 1962, la Société MJS n'a jamais été soumise au contrôle financier. Le contrôleur d'Etat n'a été désigné que le 26 avril 2004.

Les rapports élaborés par le contrôleur d'Etat ne sont pas portés à la connaissance du conseil d'administration et du directeur général, conformément à l'article 9 de la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes.

Il est recommandé de communiquer les rapports établis par le contrôleur d'Etat au conseil d'administration.

4. Commissaire aux comptes

L'Assemblée générale tenue le 31 juillet 1997 a désigné un commissaire aux comptes de la MJS sans recours préalable à la concurrence. Depuis cette date et jusqu'à fin 2007, il est devenu commissaire aux comptes attitré de la société.

Les recommandations qu'il a formulées dans ses rapports ne sont pas toujours mises en œuvre par la direction de la société. L'exemple est l'attribution mensuelle des montants forfaitaires à certains responsables de la société basés sur des décisions internes. Il a recommandé l'intégration des montants en question au niveau des comptes de charges de personnel et non pas au niveau des comptes de voyages et déplacements.

La MJS devrait recourir à la concurrence pour la désignation du commissaire aux comptes pour trois ans au maximum et tenir compte de ses observations.

5. Audit externe et assistance comptable

L'article 8 de la convention de concession du 11 juin 1997 accordant à la MJS le monopole de l'organisation et de l'exploitation des paris sportifs, stipule que « la gestion de la société concessionnaire est soumise chaque année, à ses frais, à un audit externe dans des conditions fixées par décision du Ministre des Finances... ». Or, la MJS a fait appel à des audits externes en l'absence des conditions fixées par la décision du Ministère des Finances.

La société fait recours d'une manière permanente à l'assistance comptable et fiscale. A cet effet, elle a conclu un contrat avec un cabinet pour le contrôle et l'assistance en matière comptable et fiscale. Le montant annuel des honoraires de ce cabinet varie entre 105.000 DH et 219.823 DH.

Les responsables de la MJS devraient préconiser des audits externes qui ne se chevauchent pas avec la mission légale du commissaire aux comptes.

Aussi, la MJS ne devrait-elle recourir au service d'un expert en matière d'assistance comptable, financière et fiscale qu'en cas de besoin ponctuel. Le recours permanent à ces prestations occulte le rôle dévolu à la structure dédiée à cette activité.

6. Audit interne

La MJS dispose d'une cellule Audit interne, créée au sein de l'unité fonctionnelle « knowledge management et sécurités » et rattachée au secrétaire général.

Cette structure ne dispose pas de cadres affectés de façon permanente. Les missions que cette cellule a réalisées sont effectuées par des cadres relevant des différentes structures de la société.

Cette situation ne permet pas à la société d'assurer une continuité dans l'action « audit interne » notamment en matière d'établissement et d'exécution des plans d'action et d'élaboration de la cartographie des risques et de mise en œuvre des recommandations.

La MJS devrait disposer d'une structure d'audit interne relevant de la présidence du conseil d'administration et jouissant de l'indépendance nécessaire au bon fonctionnement du pilotage de la société.

E. Système d'information

En dépit de l'effort d'investissement en matière du système d'information, la MJS n'a pas encore mis en place un schéma directeur informatique permettant une intégration globale des différentes applications qui le composent.

Par ailleurs, il a été relevé que la société fait recours de façon permanente à un prestataire de services en matière de système d'information, dont les honoraires mensuels s'élèvent à 7.000 DH TTC, et ce malgré le fait que la société dispose d'une équipe d'informaticiens, composée de trois ingénieurs. Cette assistance, qui a duré cinq ans, a coûté à la MJS un montant global de 420.000 DH.

La MJS devrait se doter d'une vision cohérente de son système d'information et ne devrait recourir à l'assistance externe qu'en cas de besoin.

F. Structure organisationnelle

L'analyse de l'organisation de la MJS a révélé les observations suivantes :

- Depuis que la MJS a été soumise au contrôle d'accompagnement, elle n'a jamais été dotée d'un organigramme approuvé selon les modalités fixées par le ministère des finances conformément à l'article 17 de la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes.
- L'organigramme prévoit deux postes de responsabilité chargés de la coordination. Il s'agit en l'occurrence du secrétaire général et du directeur chargé de mission. Or, dans une structure aussi légère que la MJS, l'opportunité de la doter d'autres niveaux de coordination en plus de la direction générale ne ferait que l'alourdir davantage sachant que l'ensemble des actions a été compartimenté en pôles et le directeur général est censé faire de la coordination rapprochée avec les responsables des pôles. L'impact financier de ces deux postes de coordination s'élève annuellement à un montant net de 600.000 DH.

La MJS devrait être dotée d'un organigramme dûment approuvé selon les modalités fixées par le ministère des finances et ce conformément à l'article 17 de la loi n° 69-00 susmentionné. Elle est aussi appelée à alléger sa structure organisationnelle.

G. Gestion des ressources humaines

Au 31 décembre 2007, la MJS compte un effectif de 30 personnes avec un taux d'encadrement de 43%.

La gestion des ressources humaines de la MJS se caractérise par l'absence d'un statut du personnel dûment approuvé selon les modalités fixées par le ministère des finances conformément à l'article 17 de la loi n° 69-00 susmentionnée et de décisions définissant clairement les modalités de nomination aux postes de responsabilité.

Par ailleurs, l'analyse de la gestion des ressources humaines de la MJS a permis de relever d'autres observations:

- **Païement de salaires indus à certains agents**

Deux cas peuvent être cités :

- L'employé matricule 62 a été recruté sous contrat le 1^{er} octobre 2004 et a commencé à percevoir ses émoluments à partir du 1^{er} avril 2003. L'administrateur délégué a accordé à l'intéressé un avantage équivalant à dix huit mois de salaire indû dont le montant brut s'élève à 117.857 DH.
- L'agent matricule 40 a été recruté sous contrat le 1^{er} mars 1997. Or, sa demande d'emploi date du 10 mars 1998, d'où un avantage indû correspondant à un an de salaire octroyé à cet employé, dont le montant brut est de 91.292,28 DH.

- **Avancements sans réunion des conditions requises**

Il s'agit notamment du cas de l'agent matricule 42 qui a été titularisé en bénéficiant d'un avancement avant la fin de la période d'essai de six mois tel que stipulé dans sa lettre d'engagement. L'intéressé a bénéficié aussi de conditions avantageuses d'avancement rapide qui ne sont pas accordées à l'ensemble du personnel de la MJS.

- **Cumul de salaires par l'administrateur délégué et le secrétaire général**

L'Administrateur délégué et le secrétaire général de la MJS ont cumulé des fonctions et des salaires pendant une même période.

L'administrateur délégué désigné par le conseil d'administration en février 1995 pour assurer la direction générale de la MJS, a cumulé, la fonction de professeur à l'Institut supérieur de commerce et de l'administration de l'entreprise (ISCAE) et a continué de bénéficier d'une double rémunération ce qui est contraire aux dispositions du statut général de la fonction publique (article15). En 2006, il a bénéficié d'une indemnité de départ volontaire à la retraite qui lui a été servie par l'ISCAE pour un montant de 404.032DH.

De même, depuis le 1^{er} octobre 2006, il a cumulé la pension de retraite servie par la CMR et son salaire servi par la MJS ce qui va à l'encontre des dispositions de la loi n°77-99 interdisant le cumul de la rémunération et de la pension de retraite ou de toute autre rente assimilée.

Le tableau suivant illustre cette situation :

Etablissements publics / Périodes	Total des émoluments servis par l'ISCAE	Total des émoluments servis par la MJS	Total des pensions de retraites servies par la CMR
Du 1 ^{er} janvier 1995 au 30 septembre 2006	1.410.517,68	3.885.201, 93 Période 2002-2007	-----
Du 1 ^{er} octobre 2006 au 30 septembre 2008	404.032,00 (Indemnité de départ volontaire)	1.244.571	229.177,29

Le secrétaire général a été mis à la disposition de la MJS par le Département de la jeunesse et du sport à compter du 1^{er} juillet 2002 jusqu'à fin décembre 2003. Durant cette période, il a bénéficié de

deux salaires servis par la MJS et par le Département de la jeunesse, dont les montants cumulés sont respectivement de 381.482,00 DH et 185.245,8 DH. Ceci va à l'encontre des dispositions de l'article 15 du statut général de la fonction publique.

- **Les avances sur salaire**

Il a été constaté que la MJS accorde des avances sur le salaire au personnel sans respecter la procédure interne y afférente.

En effet, de nombreux cas (9 au total) du dépassement du plafond de l'avance fixé à 30% du salaire brut ont été relevés. En outre, le remboursement desdites avances ne se fait pas à temps, puisqu'en plus du non respect du délai d'un mois pour la récupération du montant de l'avance, il a été relevé qu'un montant de l'ordre de 63.500 DH correspondant à des avances accordées n'est pas encore remboursé.

- **Indemnités pour frais de déplacements**

L'analyse de l'octroi des indemnités pour frais de déplacement a permis de relever les observations suivantes :

- Les missions de déplacement effectuées par l'Administrateur délégué à l'étranger ne sont pas autorisées par le président du conseil d'Administration. Les ordres de mission appuyant ces missions sont signés par cet administrateur délégué lui-même. Le montant de ces dépenses en 2006 a atteint la somme de 275.612,52 DH.
- L'Administrateur délégué a octroyé des indemnités kilométriques forfaitaires et mensuelles à lui-même et à certains responsables. Ces indemnités sont considérées comme un complément de salaire non prévu par le contrat de recrutement de ces derniers. Elles s'élèvent pour la période 2003-2008 à un montant global de 4.125.000 DH.

Le détail de ces indemnités est présenté dans le tableau suivant :

Bénéficiaires	Indemnité mensuelle (Dh)	Date d'effet de la décision	Total en DH Jusqu'à fin 2008
Mr. F.D. Administrateur délégué	18.000	13 janvier 1999	2.160.000
Mr. M. B. directeur chargé de mission	8.000	13 janvier 1999	960.000
Mr. D.A, secrétaire général	5.750	1er janvier 2004	345.000
Mr. B.K. responsable financier	5.500	13 janvier 1999	660.000
Total des indemnités kilométriques indues			4.125.000

- Le responsable pôle « Marketing », a bénéficié des indemnités pour frais de déplacement pour les mois de mars, avril, mai et décembre 2007 d'un montant global de 14.200 DH sans justificatifs.
- L'Administrateur délégué a bénéficié mensuellement des indemnités forfaitaires pour frais de déplacement non prévues par le contrat le liant avec la société. Le montant de ces indemnités couvrant la période 2004 - 2007, s'élève à 885.569,55 DH.

La Cour des comptes recommande à la MJS de cesser de servir des indemnités kilométriques à l'administrateur délégué étant donné que les avantages accordés à ce dernier sont limitativement énumérés dans le contrat le liant avec la société.

La MJS devrait également cesser de servir des indemnités kilométriques forfaitaires aux autres responsables. Les contrats de recrutement de ces derniers ne prévoient pas ces avantages.

- **Primes et gratifications annuelles**

Le personnel de la MJS bénéficie de gratifications et primes de performance annuelle liquidées sur la base des critères qui intègrent comme variables le salaire et la note d'évaluation de la hiérarchie et la responsabilité assumée. Or, ces critères ne sont pas consacrés par une procédure interne dûment approuvée par le conseil d'administration.

En 2008, le directeur chargé de mission, le secrétaire général et les responsables des pôles se sont vus attribuer plus de 50% du montant global des primes, sachant que le montant annuel de ces primes dépasse 500.000 DH.

H. Gestion Financière et Comptable

L'appréciation de la gestion financière et comptable de la MJS a relevé le non respect de la procédure budgétaire, notamment la nomenclature dont l'application est rendue obligatoire depuis 2003. En effet, depuis sa création, la MJS ne dispose pas de budget. Le premier budget a été élaboré en 2006.

Par ailleurs, le budget de la MJS a supporté certaines dépenses dont ont bénéficié les dirigeants de manière irrégulière. Il s'agit des cas suivants :

- **Utilisation de deux cartes de crédit par l'Administrateur délégué**

L'administrateur délégué dispose de deux cartes de crédit sur les comptes bancaires n°126D001735 et n°126V000549 ouverts au nom de la MJS auprès d'Attijariwafa Bank. A l'aide de ces cartes, il effectue des retraits d'espèces et procède à des paiements de dépenses pour son propre compte.

Les retraits d'espèces effectués par l'administrateur délégué sont considérés comme avances sur salaire régularisées ultérieurement par des indemnités de déplacement.

La Cour des comptes recommande de cesser d'utiliser ce mode de règlement surtout qu'il n'est prévu par aucune réglementation autorisant l'utilisation des cartes de crédits dans les organismes publics.

- **Engagement solidaire de la MJS pour le paiement des traites crédit bail de voitures acquises par des responsables de la société**

L'administrateur délégué a engagé la MJS pour cautionner le paiement de traites des contrats leasing relatifs à l'acquisition des voitures personnelles des responsables de la société. Le paiement de ces traites a été effectué directement par la MJS au profit de la société leasing, ensuite, la MJS procède à la retenue des montants des loyers leasing sur les salaires servis aux bénéficiaires.

Cet engagement solidaire de la MJS envers la société leasing comporte le risque de paiement des loyers en cas de défaillance de l'un des bénéficiaires.

Le conseil d'administration n'a pas pris acte de cet engagement de la société pris de façon unilatérale par l'administrateur délégué.

La Cour des comptes recommande à l'administrateur délégué de ne pas engager la société comme garant des transactions ayant un caractère strictement personnel.

- **Prise en charge de cotisations à un régime d'assurance complémentaire**

Il a été constaté que la MJS a réglé des cotisations de l'adhésion de l'administrateur délégué au contrat d'assurance vie « Dynamic Entreprise » conclu avec la société d'assurance « la Marocaine vie ». Le montant des cotisations réglées couvrant le deuxième trimestre 2007 s'élève à 335.180 DH.

En outre, la société a également pris en charge au profit de l'administrateur délégué des cotisations de la Sécurité Sociale française « Caisse des Français à l'étranger ». Le montant global versé à cette Caisse pour la période 2003 à 2007, s'élève à 14.285,93 Euros soit 157.145,23 DH.

- **Prise en charge de dépenses ne relevant pas de l'objet social de la MJS**

La MJS a pris en charge certaines dépenses ne relevant pas de son objet social. Il s'agit du règlement des frais de réparation de la voiture personnelle de l'Administrateur délégué pour un montant de 14.761,65 DH TTC et le paiement des factures des frais médicaux du directeur chargé de mission pour un montant global de 34.357,37 DH, alors que ce dernier bénéficie de l'assurance «groupe maladie» souscrite par la MJS au profit de tout son personnel.

En outre, la MJS a supporté les frais de séjour en plus du paiement des indemnités pour frais de déplacement. Il s'agit notamment du :

- Règlement d'un montant de 14.246 DH, relatif aux frais de séjour de l'administrateur délégué à l'Hôtel Crown Palace à Fès du 28 au 31 mai 2004, alors que l'intéressé a bénéficié des indemnités pour frais de déplacement pendant le mois de mai 2004 pour un montant de 17.300 DH.
- Règlement de la facture n°086/06 d'un montant de 6.990 DH relative au séjour à Ouarzazate du directeur chargé de mission à l'Hôtel Berbère Palace pour la période du 26 au 29 mai 2006. L'intéressé a également bénéficié pendant le mois de mai des indemnités pour frais de déplacement pour un montant de 7.367,06 DH.

- **Non respect de la réglementation fiscale**

L'analyse des engagements fiscaux de la MJS a révélé la présence de certains risques notamment :

- La récupération de la TVA sur le chiffre d'affaires global alors qu'avant 2006 les ventes des instantanées étaient exonérées de la TVA sans droit à déduction ;
- La non retenue à la source de l'Impôt sur le Revenu relatif à certaines indemnités.
- Le règlement des amendes et pénalités relatives à l'impôt sur le revenu, la taxe sur les produits financiers et l'impôt sur les sociétés pendant la période 2003-2006 d'un montant global de 324.129,08 DH.

La MJS devrait respecter la réglementation fiscale pour éviter le risque de payer des amendes et pénalités.

I. Contentieux en matière de recouvrement des créances de la MJS

La défaillance des procédures de recouvrement a engendré des situations de contentieux. Le montant des restes à recouvrer en 2008 s'élève à plus de 12.913.157,41 DH.

Le détail du contentieux de la MJS en matière de recouvrement se présente comme suit:

- Le montant des restes à recouvrer couvrant la période 2001 à 2007, relatifs aux détaillants qui ont réglé leurs créances par des chèques sans provision s'élève à 325.641,74 DH ;
- Le montant des restes à recouvrer relatifs aux détaillants considérés comme clients douteux et qui ne reconnaissent pas leurs dettes vis-à-vis de la Société, s'élève à 1.387.624 ,22 DH.

Il est à signaler que plus de 40% de ces créances sont irrécouvrables du fait que les détaillants concernés ne commercialisent plus les produits de la MJS.

L'administrateur délégué n'a pas diligenté des actions visant à apurer les restes à recouvrer sur lesquels la société « G. » a déjà perçu des commissions allant de 11 à 13,95%.

Le montant total des commissions perçues par le prestataire de services (société « G. ») sur ces créances s'élève en moyenne à plus de 1.650.000 DH.

II. RÉPONSE DE L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA MJS

1. Réalisations de La Marocaine des Jeux et des Sports

(Texte intégral)

1.1 Réalisation des objectifs

D'une façon générale, les objectifs fixés aux différents plans de développement stratégiques de la Marocaine des Jeux et des Sports ont pu être atteints voire systématiquement dépassés. D'ailleurs, aussi bien le Département de tutelle, le Ministère des Finances que la Primature, qui ont eu à veiller aux prédestinés de cette entreprise, n'ont eu qu'à se féliciter des réalisations de celle-ci et ce, depuis sa mise sous tutelle auprès du Ministère de la Jeunesse et des Sports. A titre d'exemple, la redevance versée au F.N.D.S. (Fonds National de Développement du Sport) a été de 66 millions de DH pour l'exercice 2006 soit une variation à la hausse de 34% par rapport aux prévisions qui étaient de 49,3 M DH.

Par ailleurs, entre 2000 et 2008, l'entreprise a non seulement plus que quintuplé son chiffre d'affaires (elle l'a multiplié par 5,5) mais elle a aussi plus que sextuplé ses versements au FNDS: 104 millions pour 2008 contre 19 millions en 2000. De ce fait, la redevance versée au «FNDS» aura largement dépassé les 100 millions de DH prévus.

D'une façon systématique, toute variation touchant les objectifs est présentée au Conseil d'Administration.

1.2 Commercialisation de produits et statuts

L'objet au niveau des statuts est respecté. Plus encore, c'est l'objet de la Convention qui lie l'entreprise à l'Etat qui est observé. Il est à préciser aussi que tout produit lancé par La Marocaine des Jeux et des Sports fait systématiquement l'objet d'un règlement soumis à l'approbation de la tutelle et à celle du Ministère des Finances.

Le portefeuille produits de la société est constitué essentiellement de produits qui s'inscrivent parfaitement dans l'esprit et la lettre de l'article 2 de la Convention du 11 juin 1997 relative à la concession du monopole à La Marocaine des Jeux et des Sports.

La tendance de diversification enregistrée trouve en fait son fondement dans le souci de l'entreprise de diversifier, sans occulter son métier de base, son portefeuille d'activité et ce, dans le respect des axes stratégiques retenus par le Conseil d'Administration. Sans cette diversification, il aurait été impossible de relever les défis qui ont été fixés à La Marocaine des Jeux et des Sports.

Enfin, cette diversification n'a suscité à ce jour aucune réserve ou remarque particulière au niveau du Conseil d'Administration, composé, rappelons-le, des représentants de tous les secteurs concernés et intéressés y compris, à titre indicatif, la Primature, le Ministère des Finances et la Loterie Nationale.

1.3 Versement des contributions au «F.N.D.S.»

D'une façon générale, tous les excédents de trésorerie font l'objet d'une politique de placement, en vue d'améliorer les contributions versées au FNDS à travers les produits financiers générés par des dépôts et placements totalement sécurisés. Cette politique est chaque fois validée par le Conseil d'Administration.

La tutelle, gestionnaire du FNDS, a toujours approuvé l'approche qui consiste à ne procéder au versement de la redevance que sur sa demande au moment où le besoin se fait sentir. Ce versement intervenant dès réception de la dite demande. Cela permet de maintenir ces sommes placées et de ce fait d'améliorer les produits financiers.

2. Le Contrat de gestion et services

2.1. Engagements contractuels

Le total des terminaux réellement installés par OTT depuis le démarrage du système a dépassé les 6.000 terminaux. Plus des deux tiers de ces terminaux ont dû être désinstallés à cause essentiellement de problèmes de paiement.

S'agissant de la contribution de La Marocaine des Jeux et des Sports pour un million de dirhams, au même titre que la Loterie Nationale, elle représente en fait une participation aux frais de renouvellement du parc de terminaux. Ce renouvellement qui n'était pas prévu par le contrat de gestion et de services qui lie les loteries à GTECH, était la condition sine qua non pour le lancement de nouveaux jeux. Il est à préciser que l'avenant au Contrat qui a permis cette opération, a été présenté, discuté et enfin adopté par le Conseil d'Administration avant même sa signature.

Concernant la communication, nous avons bien compris qu'il s'agit de 700.000 Dh (Sept cent mille dirhams) de frais de communication pour le lancement du Millionnaire et non 700 millions. Cette opération était inscrite dans le budget qui a été présenté et approuvé tant par le Ministère des Finances que par le Conseil d'Administration.

S'agissant des « frais de communication » à verser au GNF, il s'agit en fait d'une Convention qui a fait l'objet d'une étude particulière au niveau tant du Conseil d'Administration que du Département de tutelle. Cette convention lie directement le GNF à La Marocaine des Jeux et des Sports. Il s'agit d'une contribution directe de l'entreprise à la promotion du football. La Marocaine des Jeux et des Sports a réussi à faire supporter une partie de la contribution par « G » en arguant qu'il s'agit de la contrepartie de la mise en place de panneaux publicitaires « produits » au niveau des stades. La société « G » a décidé d'interrompre sa participation du fait de l'absence de panneaux dans les stades.

2.2. Concertation

La coopération entre l'entreprise et « la société G » a, en effet, été confrontée à certaines difficultés. Celles-ci ont fait l'objet de mises au point tant au niveau de réunions d'évaluation et de régulation que d'écrits adressés au Management de « la société G ». Les relations entre les parties prenantes au Contrat ont connu une nette amélioration durant les deux dernières années.

2.3. Suivi des engagements d'investissement de « G »

La Marocaine des Jeux et des Sports, en étroite collaboration avec la Loterie Nationale, procède régulièrement à la vérification des investissements opérés par « la société G ». Lors des différentes réunions d'évaluation périodiques, le point est fait concernant l'ensemble du partenariat. L'entreprise n'a pas manqué, chaque fois que ceci s'imposait, de relever les défaillances et d'en demander correction.

S'agissant des investissements, « la société G » a dépassé son engagement contractuel en matière d'investissement de plus de 4,4 millions de dirhams.

3. Gouvernance et Gestion des Ressources

3.1. Comité d'audit

Depuis son institution, ce Comité a tenu ses réunions conformément aux dispositions de la charte. C'est ainsi que les exercices 2005, 2006, 2007 et 2008 ont fait l'objet d'un examen détaillé par ce Comité comme le font ressortir les rapports et les procès verbaux de ses réunions.

3.2. Comité technique

Le Conseil d'Administration réuni en date du 18/03/2009 a été informé de la décision de nomination de ce Comité et a validé cette décision.

Depuis sa création, ce Comité tient régulièrement des réunions consacrées à l'examen de différents points relatifs à la gestion et à l'activité de l'entreprise. La teneur de ces réunions permet à Madame la Ministre de se tenir au courant de la marche de cette dernière et de préparer en conséquence ses décisions et recommandations.

Par ailleurs, la Cour des Comptes recommande explicitement (Point 3 : audit interne) la mise en place d'une structure relevant de la présidence et jouissant de l'indépendance nécessaire au bon fonctionnement du pilotage de la société.

3.3. Contrôleur d'Etat

Bonne note a été prise de la recommandation de la Cour des Comptes.

Le Conseil d'Administration du 18/03/09 a ainsi recommandé, en présence du contrôleur d'Etat, à ce que le rapport établi par ce dernier, au titre de l'exercice 2008, fasse l'objet d'une communication à toutes les instances concernées conformément à l'article 9 de la Loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes.

3.4. Commissaire aux comptes

Le recrutement du Commissaire aux comptes actuel a été effectué sur la base d'une consultation lancée à ce sujet par La Marocaine des Jeux et des Sports. C'est sur la base de cette consultation que l'Assemblée Générale du 25 juin 2008 a nommé ce nouveau Commissaire aux comptes.

Les recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans ses rapports font l'objet d'un examen minutieux par le Management et d'un suivi par le Comité d'audit. Une fois ces recommandations examinées, elles sont mises en œuvre à l'exception de celles sur lesquelles des divergences d'interprétation ou d'analyse persistent.

Concernant le point relatif aux indemnités qui sont accordées à certains cadres, cette mesure s'inscrit dans le cadre de l'esprit des instructions gouvernementales destinées à réduire les dépenses liées au parc automobile de l'entreprise. Cette mesure n'a pas manqué non plus d'être relevée par le Comité d'audit de l'entreprise qui a recommandé de mener une réflexion pour intégrer ces indemnités dans le salaire. Cette réflexion est en cours.

3.5. Audit externe et assistance comptable

Le cabinet d'audit externe intervient pour le contrôle et l'audit des comptes après la clôture de ces derniers et dans une optique beaucoup plus d'audit que de commissariat aux comptes. Sa mission n'a plus eu lieu depuis 2007 sur recommandation du Comité d'audit, recommandation qui a été approuvée par le Conseil d'Administration de l'entreprise.

Par ailleurs, pour tenir compte de la charge de travail du Pôle Comptable et Financier et des ressources limitées mises à sa disposition, il a été jugé nécessaire, de désigner, à titre consultatif et d'accompagnement, un cabinet d'expertise comptable pour assurer l'accompagnement et le conseil fiscal, social, juridique et comptable de l'entreprise. Il est à préciser que les missions confiées aux auditeurs externes ne présentent pas de similitude mais sont plutôt complémentaires.

3.6. Audit interne

Tout en signalant que l'entreprise dispose d'un Comité de Sécurité, d'un comité d'audit, d'un commissariat aux comptes et que l'audit interne est une réalité au niveau de La Marocaine des Jeux et des Sports, la recommandation formulée à ce sujet sera prise en considération et soumise à l'appréciation de la DEPP, du Comité d'audit et du Conseil d'Administration.

4. Système d'information

Dans le cadre de sa stratégie de développement de ses systèmes d'information, visant l'informatisation de l'ensemble des processus de l'entreprise et leur dématérialisation, l'entreprise a opté pour le développement des applications en interne. S'agissant du cabinet de conseil en systèmes d'information, parmi les missions qui lui ont été assignées ; le contrôle de la bonne exécution des tâches relevant de la cellule informatique.

Le recours à cette prestation, pendant la durée de mise en place de la nouvelle organisation, était d'autant plus justifié que la grande partie du système d'information de l'entreprise n'est pas composée du système d'exploitation et de gestion des jeux pris en charge par « la société G ». Par contre, le département informatique de La Marocaine des Jeux et des Sports se doit d'assurer le contrôle et le suivi du système informatique de « la société G ».

La Marocaine des Jeux et des Sports a été l'une des cinq cents premières entreprises au monde et la première loterie à être certifiée ISO 27001. Cette certification atteste la performance du management de son système d'information et sa sécurité.

5. Structure organisationnelle

L'organigramme et les autres instruments de gestion, ont été soumis dès le mois de juillet 2006 au Ministère des Finances qui a fait part de ses observations et suggestions. Ces dernières ont été intégralement prises en considération.

L'ensemble des dits instruments ont été présentés au Conseil d'Administration du 28/06/2007 qui les a approuvés. Depuis lors, et sans autre observation du Ministère des Finances, l'ensemble des instruments dits de gestion sont définitivement adoptés.

Nous signalons qu'une nouvelle version de l'organigramme a été élaborée et présentée au Conseil d'Administration du 28/06/2007 en tenant compte de l'allègement du staff de la Direction Générale suite aux recommandations du Ministère des Finances.

6. Gestion des ressources humaines

La Marocaine des Jeux et des Sports n'a été soumise à l'obligation de disposer d'instruments de gestion, conformément aux dispositions de la Loi n° 69-00, que depuis le 26 avril 2004, date de désignation d'un Contrôleur d'Etat auprès de cette société dans le cadre d'un contrôle d'accompagnement.

Les instruments de gestion de l'entreprise ont été approuvés par le Conseil d'Administration du 28/06/2007 après avoir été soumis au Ministère des Finances qui les avait préalablement amendés.

Le statut du personnel de l'entreprise, partie de ces instruments, fixe les modalités de recrutement, d'avancement, de nomination aux postes de responsabilité ainsi que l'octroi d'indemnités et de primes. Les procédures internes complètent et précisent ces modalités au niveau de l'application.

6.1. Paiement de salaires

L'employé matricule 62 a intégré l'entreprise en tant que stagiaire le 01/04/2003 pour une période d'essai de 6 mois. Comme cela a été justifié, une erreur matérielle a été commise au niveau de la date de prise de fonction dans son contrat de travail. D'ailleurs, en vérifiant le dit contrat, on constate que la date d'établissement est le 15 septembre 2003, ce qui confirme l'hypothèse de l'erreur matérielle. D'autre part, le registre des congés, confirme la date d'entrée en service de l'intéressée qui n'est autre que le 1er avril 2003. Les états informatiques relatifs au pointage quotidien le confirment aussi.

L'employé matricule 40 a été en service au sein de l'entreprise en tant qu'agent vacataire du 1er mars 1997 au 1er mars 1998. Il est à préciser que la date de prise de service (1er trimestre 1997), portée sur la lettre d'engagement tend à préserver l'ancienneté de l'intéressé.

6.2. Avancements

L'employé matricule 42 a été confirmé après la période d'essai de 6 mois tel que stipulé dans sa lettre d'engagement.

Concernant son avancement, il a été tenu compte du niveau de formation (diplôme des Etudes Supérieures en Management), du diplôme obtenu après son recrutement (Exécutive MBA), de l'ancienneté (plus de neuf années au sein de l'entreprise), de la nature et la qualité des fonctions assumées et l'implication de cet employé. Ses avancements ont eu lieu, conformément aux dispositions du Statut du personnel de l'entreprise, des procédures internes et des décisions prises en faveur des agents classés au même niveau.

6.3. Cumul de salaires

Il est à rappeler que la nomination de l'Administrateur Délégué a été assortie d'une condition posée par l'intéressé à savoir de continuer à assumer ses fonctions d'enseignant chercheur. Cette condition a été acceptée par l'autorité de tutelle.

L'activité d'enseignement de l'intéressé a été assurée essentiellement pendant les week-ends et au-delà des horaires normaux de travail au sein de l'entreprise. Ce qui revient à dire que cette activité ne s'effectuait nullement au détriment du temps de travail réglementaire.

Concernant le cas du secrétaire général, il est à signaler que la situation de l'intéressé a été créée par une décision ministérielle qui non seulement constitue une autorisation, mais aussi un ordre exécutoire. Il paraît donc régulier et équitable qu'une indemnité représentative de frais et de rendement (décision n° 139/07/2002 du 1er juillet 2002) soit octroyée à l'intéressé pour faire face à cette nouvelle situation qu'il n'a nullement demandée. A noter aussi que l'intéressé n'a souscrit aucun contrat de travail au titre de la période du 1er juillet 2002 à fin décembre 2003.

6.4. Avances sur salaire

Les procédures régissant la gestion des avances sur salaires sont strictement appliquées avec néanmoins certaines exceptions mineures qui ont été prises pour des raisons conjoncturelles spécifiques que le Management a pu apprécier dans le cadre de son pouvoir discrétionnaire (Maladie, hospitalisation,...).

Les justificatifs et les arrêtés de comptes tels qu'approuvés par le Commissaire aux comptes et les instances dirigeantes de l'entreprise (Conseil d'Administration et Assemblée Générale) prouvent que les cas d'avances sur salaire sont totalement régularisés dans les conditions prévues par les procédures internes.

6.5. Indemnités pour frais de déplacements

La Présidence du Conseil d'Administration de la société et la tutelle sont tenues informées régulièrement de toutes les missions effectuées par l'Administrateur Délégué. Le montant signalé au titre de l'année 2006 correspond bien à des frais de mission dûment budgétisés et approuvés par les différentes instances de l'entreprise. Elles correspondent à des missions et déplacements effectués dans l'intérêt de l'entreprise. Leur remboursement est intervenu dans le strict respect des procédures internes de la société et dans la limite des taux fixés par les dites procédures.

L'observation de la Cour des Comptes est prise en considération ; dorénavant les ordres de mission à l'étranger concernant l'intéressé seront signés par le Président du Conseil d'Administration

S'agissant des indemnités pour frais de déplacement, le montant réel des indemnités accordées aux intéressés au titre de la période 2003-2008 est de 2.170.993,97 dirhams et non 4.125.000 dirhams. De 1999 à 2002, l'Administrateur Délégué et le responsable financier n'ont pas bénéficié de cette indemnité dans la mesure où l'entreprise prenait en charge les véhicules mis à leur disposition. D'autre part, il nous paraît difficile de comprendre la finalité du tableau relatif à ce point qui couvre une période remontant à 1999 ni même l'utilité de son insertion.

Les indemnités de déplacement ne constituent nullement un complément de salaire mais des indemnités représentatives de frais et qui sont servies aux intéressés en vue de couvrir des dépenses de déplacements effectifs et des indemnités d'utilisation de leurs véhicules personnels pour les besoins de service.

L'acte de nomination de l'Administrateur Délégué, notamment l'article 3, stipule qu'il sera mis à sa disposition un véhicule de fonction avec chauffeur. L'indemnité accordée à l'Administrateur Délégué couvre en fait, les charges inhérentes à l'utilisation d'un véhicule de fonction, l'affectation d'un chauffeur et les frais d'assurance et d'entretien dudit véhicule.

Cette mesure s'inscrit dans le cadre de l'esprit des instructions gouvernementales destinées à réduire les dépenses liées au parc automobile de l'entreprise.

Il est vrai que cette mesure n'a pas manqué d'être relevée par le Commissaire aux comptes ainsi que le Comité d'audit d'entreprise qui a recommandé de mener une réflexion pour intégrer ces indemnités dans le salaire. Cette réflexion est en cours.

Quant au Responsable du Pôle Marketing, il est appelé à effectuer des déplacements très fréquents de par la nature de sa fonction. L'intéressé qui ne dispose pas de véhicule de fonction, présente mensuellement un relevé des déplacements effectués et les ordres de mission correspondant pour le remboursement des frais engagés pour le compte de l'entreprise.

Le paragraphe concernant l'Administrateur Délégué et couvrant la période 2004 à 2007 fait double emploi tant avec le tableau qu'avec l'observation globale formulés préalablement.

Primes et gratifications annuelles

La gratification annuelle trouve son fondement juridique dans les dispositions du statut du personnel de la société tel qu'approuvé par le Conseil d'Administration du 28/06/2007.

Par ailleurs, les crédits réservés à cette rubrique sont inscrits dans les budgets prévisionnels qui sont approuvés tant par le Ministère des Finances (DEPP) que par le Conseil d'Administration.

Le pourcentage, pris en compte pour le calcul de la gratification à servir à chaque employé, trouve sa justification dans le mode de calcul qui prend en considération le salaire mensuel et le coefficient de performance conformément à la procédure appliquée en la matière.

7. Gestion financière et comptable

La Marocaine des Jeux et des Sports est une société anonyme de droit marocain. Elle a l'obligation de se conformer aux règles comptables édictées par le plan comptable général marocain. L'entreprise tient depuis sa création une comptabilité d'engagements et non une comptabilité budgétaire.

Avant la mise en place de la procédure budgétaire, l'entreprise traduisait ses ambitions au travers des stratégies et plans de développement discutés en Conseil d'Administration. Les différents procès verbaux font état de ces discussions qui couvrent, à la fois, les objectifs, la stratégie ainsi que les plans d'action à mettre en œuvre.

La procédure budgétaire, et notamment la présentation du budget selon la nomenclature, est respectée dans la mesure où les budgets au titre des années 2006, 2007, 2008 et 2009 ont été approuvés par le Conseil d'Administration et validés par le Ministère des Finances.

7.1. Utilisation de cartes de crédit

L'utilisation de la carte fait l'objet d'une procédure interne stricte qui assimile, dans un premier temps, tout paiement par carte à une avance personnelle imputée directement au bénéficiaire jusqu'à production par celui-ci des pièces justifiant la dépense.

Le principal objectif de l'utilisation de ces cartes est d'engager, à titre exceptionnel, certaines dépenses exclusivement dans l'intérêt de la société. A ce titre, le budget de l'entreprise n'a jamais supporté de paiement par carte des dépenses à caractère personnel. Ceci précisé, il est à signaler que ces cartes ont fait l'objet d'une restitution à la banque.

7.2. Engagement solidaire

Bonne note est prise de la recommandation.

7.3. Cotisations à un régime d'assurance complémentaire

Nous affirmons encore une fois que la dite cotisation du 27/09/07 a été annulée, par chèque de La Marocaine Vie (n°757916 sur le compte bancaire n°1600007940631 ouvert à la SGMB) portant un montant de 335.180 Dh tiré le 01/10/2007 en faveur de La Marocaine des Jeux et des Sports.

Cette opération de prise en charge de la dite cotisation à un régime d'assurance complémentaire ne figurant nulle part dans la comptabilité de la société.

Concernant l'adhésion à la sécurité sociale, il est à rappeler qu'elle a été souscrite en vertu de l'article 3 de l'acte de nomination de l'Administrateur Délégué qui prévoit que ce dernier bénéficie de l'immatriculation à la caisse de sécurité sociale.

Prise en charge par la MJS de certaines dépenses ne rentrant pas dans son objet social : le montant MAD 14.761,65 TTC ne figure nulle part en tant que charge de l'entreprise. De ce fait, aucune charge relative à la réparation d'un quelconque véhicule personnel n'a été supportée par le budget de l'entreprise.

Concernant le montant de MAD 34.357,37, celui-ci correspond à des charges d'hospitalisation d'un salarié qui a restitué la totalité de l'avance dès qu'il a perçu les premiers remboursements de l'assurance. Il ne s'agit nullement donc d'une prise en charge.

S'agissant de la mission effectuée par l'Administrateur Délégué dans un cadre professionnel, les frais détaillés ont fait l'objet de justificatifs nécessaires qui ne comprennent pas de frais de déplacement à proprement dit.

Enfin, s'agissant du déplacement professionnel du Directeur chargé de mission à Ouarzazate, celui-ci s'est fait dans le cadre de la vérification de l'exécution des prestations prévues par la convention de sponsoring relative au marathon de ladite ville. Le règlement de la facture n°086/06 d'un montant de 6.990 dirhams correspond au bon de commande n°2487/2006 qui couvre les frais de vols et de séjour à Ouarzazate inhérents à cette mission.

7.4. Réglementation fiscale

La position fiscale de l'entreprise a été soumise à plusieurs reprises au Conseil d'Administration et la demande est actuellement introduite par le Ministère de tutelle auprès du Ministère des Finances pour mettre en place un schéma comptable pour les Loteries marocaines qui tient compte de la réglementation en vigueur mais aussi des contraintes imposées à ces dernières par les différentes conventions les liant à l'Etat.

8. Contentieux & recouvrement des créances

Le système de recouvrement mis en place permet à l'entreprise d'avoir un taux d'impayés parmi les plus bas tous secteurs confondus. Ce taux ne dépasse pas 0,06% du chiffre d'affaires sur la période considérée soit de 2000 à 2008.

Le montant réel des restes à recouvrer en 2008 s'élève à MAD 3.583.116,24 et non MAD 12.913.157,41. Le premier montant est constitué de MAD 2.807.396,50 de factures à recouvrer et MAD 775.719,74 pour des clients dits douteux (en fait des factures ayant plus d'une semaine d'âge !) soit en gros des factures non encore payées de la dernière semaine de l'année qui sont normalement payées la semaine suivante, autrement dit la première semaine de 2009.

Quant aux clients en contentieux, ils font l'objet d'un suivi rigoureux allant jusqu'à la prise en charge par des agents de La Marocaine des Jeux et des Sports de la transmission des notifications de justice.

Le montant des commissions perçues par la société « G » sur des factures non recouvertes, commissions servies en application des clauses du contrat de gestion et services, est de l'ordre de 400.000 dirhams (soit une moyenne annuelle de près de 45.000 Dh) et non 1.610.916,39 dirhams ; le montant cumulé du contentieux clients entre 2000 et 2008 s'élevant à seulement 1.894.665,22 MAD.

III. RÉPONSE DE LA MINISTRE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

(Texte réduit)

1. Appréciation des réalisations de La Marocaine des Jeux et des Sports

1.1. Réalisation des objectifs

Les objectifs fixés dans les différents plans de développement de La Marocaine des Jeux et des Sports ont pu être atteints voire systématiquement dépassés. Les différents responsables siégeant au Conseil d'Administration de l'entreprise y compris ceux de la Primature, ont eu à le souligner au cours des différents Conseils et ce, depuis la mise sous tutelle de cette entreprise auprès de notre département. C'est ainsi qu'entre 2000 et 2008, La Marocaine des Jeux et des Sports a non seulement plus que quintuplé son chiffre d'affaires, mais elle a aussi plus que sextuplé ses versements au FNDS ; 104 millions pour 2008 contre 19 millions en 2000. De ce fait, la contribution au profit du Fonds National de Développement du Sport «FNDS» aura largement dépassé les 100 millions de dirhams prévus.

1.2. Commercialisation de produits non prévus par les statuts

Le portefeuille produits de la société est constitué essentiellement de produits qui s'inscrivent dans l'esprit et la lettre de l'article 2 de la Convention du 11 juin 1997 relative au monopole, qui stipule :

« **Article 2 :** La concession du monopole de l'organisation et de l'exploitation sur toute l'étendue du territoire national des paris portant sur toutes les compétitions sportives, à l'exception des courses de chevaux et de lévriers, est accordée à la société concessionnaire pour une période de 20 ans.

La société concessionnaire peut également organiser et exploiter des tombolas, loteries et loteries instantanées à caractère sportif. »

La stratégie adoptée par la société sans occulter son métier de base, a été déployée en fonction des études de marché menées préalablement au lancement de tout nouveau produit.

Cette stratégie n'a suscité à ce jour aucune réserve ou remarque particulière au niveau des instances dirigeantes de l'entreprise, composée des représentants de tous les secteurs concernés et intéressés y compris, à titre indicatif, le Ministère des Finances et la Loterie Nationale.

Par ailleurs, il est à préciser que c'est au niveau du Secrétariat Général du Gouvernement, lors de l'examen du renouvellement de la Convention du monopole, au cours d'une réunion regroupant toutes les instances concernées, que la décision de lancer les loteries instantanées a été prise.

Il faut souligner aussi que tout produit lancé par La Marocaine des Jeux et des Sports fait l'objet systématiquement d'un règlement soumis à l'approbation conjointe du Ministère des Finances et du Ministère de la Jeunesse et des Sports.

C'est grâce à cette diversification que La Marocaine des Jeux et des Sports a pu atteindre les objectifs qui lui ont été fixés.

1.3. Retard dans le versement des contributions au compte d'affectation spécial « F.N.D.S. »

Les excédents de trésorerie font l'objet d'une politique de placement, en vue d'améliorer les contributions versées au Fonds National du Développement du Sport (FNDS). Les produits financiers générés par

les dépôts à termes et le placement en OPCVM qui restent des dépôts totalement sécurisés profitent directement au Fonds. Cette politique est chaque fois validée par le Conseil d'Administration.

Le Ministère de la Jeunesse et des Sports, gestionnaire du FNDS, a préconisé l'approche qui consiste à ne procéder au versement de la redevance que sur sa demande au moment où le besoin se fait sentir.

2. Le Contrat de gestion et de services

2.1. Non respect des engagements contractuels

- Le total des terminaux réellement installés par «la société GETECH» depuis le démarrage du système a dépassé les 6000 terminaux. Cependant, ces terminaux ont dû être désinstallés à cause des problèmes essentiellement de paiement.
- S'agissant de la contribution de l'entreprise, il s'agit d'une contribution aux frais de renouvellement, du parc, renouvellement qui n'était nullement prévu dans le cadre du Contrat et qui a permis la mise en place de terminaux de nouvelle génération et l'alignement de l'ensemble du réseau ainsi que sa mise à niveau par notamment, l'augmentation des capacités mémoire.
- Par ailleurs, l'avenant au Contrat qui a permis cette opération, a été présenté, discuté et adopté par le Conseil d'Administration avant même sa signature.
- Concernant la communication portant sur « le Millionnaire », cette opération s'inscrit dans le budget présenté et approuvé par les instances dirigeantes de l'entreprise. Ces dernières ont toujours recommandé de trouver une synergie entre la communication institutionnelle et la communication produit. Nous attirons votre attention qu'il s'agit de 700.000 Dirhams (Sept cent mille dirhams) et non 700.000 millions de dirhams.
- Pour ce qui a trait aux versements au GNF, « La société GETECH » a décidé d'interrompre sa participation du fait du non-respect par le GNF de ses engagements conventionnels. Les multiples réunions et correspondances n'ont pu remédier à cette situation, et c'est donc tout naturellement que La Marocaine des Jeux et des Sports continue à assumer la totale charge des engagements contractuels vis-à-vis du GNF.

2.2. Défaut de concertation

La coopération entre l'entreprise et « la société GETECH » a, en effet, été confrontée à ce type de difficultés. Il faut cependant noter une nette amélioration dans les rapports entre les parties prenantes au Contrat durant les deux dernières années, laquelle amélioration s'est traduite par une collaboration plus étroite et une meilleure convergence des intérêts.

2.3. Insuffisance au niveau du suivi des engagements d'investissement

L'entreprise, en étroite collaboration avec la Loterie Nationale, procède régulièrement à la vérification des investissements opérés par « la société GETECH ». Ainsi, il ressort de l'analyse du tableau des investissements au titre de la période allant de 2000 à 2007, que « la société GETECH » a dépassé son engagement contractuel en matière d'investissements de plus de 4,4 millions de dirhams.

A titre d'illustration, « la société GETECH » a réalisé un certain nombre d'investissements non prévus dans le Contrat initial comme le recours au mode de transmission par satellite ou encore la mise en place d'une liaison de secours entre le centre de traitement et le Hub satellitaire VSAT situé à Mohammedia.

3. Gouvernance et gestion des Ressources

3.1. Comité d'audit

Le Comité a tenu ses réunions conformément aux dispositions de la charte. C'est ainsi que les exercices 2005, 2006, 2007 et 2008 ont fait l'objet d'un examen détaillé par ce Comité comme le font ressortir les rapports et les procès verbaux dudit Comité.

3.2. Comité technique

Ce Comité créé en 1998, a été réactivé en octobre 2007 pour donner une nouvelle impulsion au suivi de l'activité de la Marocaine des Jeux et des Sports par le Département de tutelle. Le Conseil d'Administration réuni en date du 18/03/2009 a été informé de la décision de réactiver et redynamiser ce Comité et a validé cette décision. Les missions essentielles de ce Comité sont :

- Suivre régulièrement, et au moins une fois par mois, l'activité de La Marocaine des Jeux et des Sports ;
- Jouer le rôle d'interface entre l'entreprise et les départements ministériels concernés (suivi des règlements des jeux et tout autre dossier en relation avec l'activité de l'entreprise). Cette mission est notamment justifiée par l'implantation du siège social au Ministère de la Jeunesse et des Sports à Rabat et celui de la direction générale de l'entreprise à Casablanca.

Depuis sa création, ce Comité tient régulièrement des réunions consacrées à l'examen de différents points relatifs à la gestion et l'activité de l'entreprise. La teneur de ces réunions permet à Madame la Ministre de se tenir au courant de la marche de cette dernière et préparer en conséquence ses décisions et recommandations. Certaines des synthèses qui lui sont présentées ont fait l'objet de procès verbaux qui, pour une part, vous ont été communiqués par le management de l'entreprise.

3.3. Contrôleur d'Etat

Le Conseil d'Administration du 18/03/09 a recommandé, en présence du contrôleur d'Etat, à ce que le rapport établi par ce dernier au titre de l'exercice 2008 fasse l'objet d'une communication à toutes les instances concernées conformément à l'article 9 de la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes.

3.4. Commissaire aux comptes

Les recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans ses rapports font l'objet d'un examen minutieux par le Management de La Marocaine des Jeux et des Sports. Ces recommandations sont d'une façon systématique mises en œuvre à l'exception de celles sur lesquelles des divergences d'interprétation ou d'analyse persistent une fois ces recommandations examinées. Concernant le point relatif aux indemnités qui sont accordées à certains cadres, celui-ci s'inscrit dans le cadre de l'esprit des instructions gouvernementales destinées à réduire les dépenses liées au parc automobile de l'entreprise. Cette mesure n'a pas manqué aussi d'être relevée par le Comité d'Audit d'entreprise qui a recommandé de mener une réflexion pour intégrer ces indemnités dans le salaire. Cette réflexion est en cours.

Par ailleurs, le recrutement de l'actuel Commissaire aux comptes a été effectué sur la base d'une consultation lancée à ce sujet par La Marocaine des Jeux et des Sports. C'est sur la base de cette consultation, à laquelle a été notamment associé le contrôleur d'Etat, que l'Assemblée Générale du 25 juin 2008 a nommé un nouveau Commissaire aux comptes, pour une durée de trois ans.

3.5. Audit externe et assistance comptable

Le cabinet d'audit externe intervient pour le contrôle et l'audit des comptes après la clôture de ces derniers et dans une optique d'audit que de commissariat aux comptes. Sa mission n'a plus eu lieu depuis 2007 sur recommandation du Comité d'audit, recommandation qui a été approuvée par le Conseil d'administration de l'entreprise.

Par ailleurs, pour tenir compte de la charge de travail du Pôle Comptable et financier et des ressources limitées mises à sa disposition, il a été jugé nécessaire, de désigner, à titre consultatif et d'accompagnement, un cabinet d'expertise comptable pour assurer l'accompagnement et le conseil fiscal, social, juridique et comptable de l'entreprise.

3.6. Audit interne

Tout en signalant que l'entreprise dispose d'un Comité de Sécurité, la recommandation formulée à ce sujet sera prise en considération et soumise à l'appréciation de la DEPP, du Comité d'audit et du Conseil d'Administration.

4. Système d'information

Dans le cadre de sa stratégie de développement de ses systèmes d'information, l'entreprise a opté pour le développement des applications en interne. S'agissant du cabinet de conseil en Système Information, parmi les missions qui lui ont été assignées ; le contrôle de la bonne exécution des tâches relevant de la cellule informatique et non pas la mise en place du Système d'Information de l'entreprise.

Le recours à cette prestation est d'autant plus justifié que la grande partie du système d'information de l'entreprise n'est pas composée du système d'exploitation et de gestion des jeux pris en charge par « la société GETECH ».

L'entreprise a jugé utile de ne pas formaliser un schéma directeur informatique afin d'éviter de rigidifier sa structure et garder cette flexibilité qui a constitué un de ses points forts. Il est entendu que l'activité informatique s'inscrit bien dans le cadre global du management par objectif et par projet où le portefeuille des projets informatiques est élaboré suite à une évaluation annuelle.

5. Structure organisationnelle

L'organigramme et les autres instruments de gestion, ont été soumis dès le mois de juillet 2006 au Ministère des Finances qui par retour a fait part de ses observations et suggestions. Ces dernières ont été intégralement prises en considération. L'ensemble des instruments a été présenté au Conseil d'Administration du 28/06/2007 qui l'a approuvé. Depuis lors, et sans autre observation du Ministère des Finances, l'ensemble des instruments dits de gestion sont définitivement adoptés.

Une nouvelle version de l'organigramme a été élaborée et présentée au Conseil d'Administration du 28/06/2007 en tenant compte de l'allégement du staff de la Direction Générale.

6. Gestion des ressources humaines

La Marocaine des Jeux et des Sports n'a été soumise à l'obligation de disposer d'instruments de gestion conformément aux dispositions de la Loi n° 69-00 que depuis le 26 avril 2004, date de désignation d'un Contrôleur d'Etat auprès de cette société dans le cadre d'un contrôle d'accompagnement.

Il est à souligner, que les instruments de gestion de l'entreprise ont été approuvés par le Conseil d'Administration du 28/06/2007.

Le statut du personnel de l'entreprise fixe les modalités de recrutement, d'avancement, de nomination aux postes de responsabilité ainsi que l'octroi d'indemnités et de primes. Les procédures internes complètent et précisent ces modalités.

6.1. Paiement de salaires indus à certains employés

L'employé matricule 62 a intégré l'entreprise en tant que stagiaire le 01/04/2003 pour une période d'essai de 6 mois. Comme cela a été justifié par le management de l'entreprise, il s'agit d'une erreur matérielle commise lors de la préparation de son contrat de travail après sa période de stage. D'ailleurs, en vérifiant le contrat de l'intéressé, on constate que sa date d'établissement est le 15 septembre 2003, ce qui confirme l'hypothèse de l'erreur de frappe. D'autre part, le registre des congés, confirme la date d'entrée en service de l'intéressée qui n'est autre que le 1er avril 2003. Les états informatiques relatifs au pointage quotidien le confirment aussi.

L'employé matricule 40 a été en fait en service au sein de l'entreprise en tant qu'agent vacataire, du 1er mars 1997 au 1er mars 1998. Il est à préciser qu'effectivement la lettre d'engagement de cet agent comporte, une erreur au niveau de la date de prise de service soit le 1er mars 1997 et non le 1er trimestre 1997, cette date a été portée sur la lettre d'engagement en vue de préserver l'ancienneté de l'intéressé.

Les dispositions nécessaires ont été prises pour apporter les rectifications qui s'imposent au niveau de la lettre d'engagement. De ce fait, le salaire servi à l'intéressé au titre de l'année correspond bien à une contre partie de service réellement accompli.

Toutes les investigations et audits auxquels a été soumise l'entreprise n'ont jamais fait ressortir une quelconque anomalie à ce niveau.

6.2. Avancements sans réunion des conditions requises

L'employé matricule 42 a été confirmé après la période d'essai de 6 mois tel que stipulée dans sa lettre d'engagement.

Concernant son avancement, il a été tenu compte de la formation (diplômé des Etudes Supérieures en Management et titulaire de l'Exécutive MBA), l'ancienneté de plus de neuf années au sein de l'entreprise, la nature et la qualité des fonctions assumées et l'implication de cet employé. Ses avancements ont donc eu lieu, conformément aux dispositions du Statut du personnel de La Marocaine des Jeux et des Sports, des procédures internes et des décisions prises en faveur des agents classés au même niveau.

6.3. Cumul de salaires

Il est à rappeler que lors de sa nomination, l'Administrateur Délégué a été autorisé à continuer à assumer ses fonctions d'enseignant chercheur à l'ISCAE. Cette autorisation a été entérinée par le Conseil d'Administration.

L'autorisation pour continuer à assumer ses fonctions d'enseignant a été accordée à l'Administrateur Délégué qui était chargé de la mise en place de l'antenne de l'ISCAE à Rabat ...

Il est à préciser par ailleurs, que l'activité d'enseignement a été assurée essentiellement pendant les week-ends et au-delà des horaires normaux de travail au sein de l'entreprise. Ce qui revient à dire que cette activité ne s'effectuait nullement au détriment du temps de travail réglementaire prévu par le contrat de travail souscrit par l'intéressé et correspond à un travail effectif en dehors de ses heures de travail.

D'autre part, il est à noter qu'aucune clause du contrat de travail de l'intéressé ne lui interdit l'exercice d'activité en parallèle. Enfin, il convient de souligner que cette activité d'enseignement et de recherche a profité à l'entreprise qui s'est dotée au fil du temps des meilleures pratiques de Management.

Concernant le cas du Secrétaire Général, l'article 15 du statut général de la fonction publique ne peut s'appliquer à son cas. La situation de l'intéressé a été créée par une décision ministérielle qui bénéficie du privilège de la chose décidée. Il paraît normal qu'une indemnité représentative de frais et de rendement (décision n° 139/07/2002 du 1er juillet 2002) soit octroyée pour faire face à cette nouvelle situation qu'il n'a pas demandée. Au titre de la période du 1er juillet 2002 à fin décembre 2003, l'intéressé n'a souscrit aucun contrat de travail.

6.4. Avances sur salaire

Les opérations signalées dans le rapport ont été traitées conformément à la procédure régissant la gestion des avances sur salaires avec néanmoins certaines exceptions mineures qui ont été accordées aux bénéficiaires pour des raisons conjoncturelles spécifiques que le Management a pu apprécier dans le cadre de son pouvoir discrétionnaire.

Les justificatifs présentés et approuvés par le Commissaire aux comptes et les instances dirigeantes de l'entreprise (Conseil d'Administration et Assemblée Générale) prouvent que l'intégralité des avances signalées sont totalement régularisées dans les conditions édictées en la matière.

6.5. Indemnités pour frais de déplacements

Le montant signalé au titre de l'année 2006 correspond à des frais de mission dûment budgétisés et approuvés par les différentes instances de l'entreprise. Elles correspondent bien à des missions et déplacements effectués dans l'intérêt de l'entreprise. Leur remboursement est intervenu dans le strict respect des procédures internes de La Marocaine des Jeux et des Sports et dans la limite des taux fixés par les dites procédures.

L'observation de la Cour des Comptes est prise en considération ; dorénavant les ordres de mission à l'étranger concernant l'Administrateur Délégué seront signés par le Président du Conseil d'Administration

- Le montant réel des indemnités de déplacements accordées au titre de la période 2003-2008 est de 2.170.993,97 dirhams et non 4.125.000 dirhams. D'ailleurs, de 1999 à 2002 l'Administrateur Délégué et le responsable financier n'ont pas bénéficié de cette indemnité.
- Les indemnités susvisées ne sont nullement un complément de salaire mais des indemnités représentatives de frais servies aux intéressés en vue de couvrir des dépenses de déplacements effectués par les intéressés et des indemnités d'utilisation de leurs véhicules personnels pour les besoins de service. Cet aspect n'a pas à figurer dans le contrat de recrutement.
- En fait, en application de l'acte de nomination de l'Administrateur Délégué, il est stipulé dans l'article 3 qu'il sera mis à sa disposition un véhicule de fonction avec chauffeur. L'indemnité accordée à l'Administrateur Délégué couvre, les charges inhérentes à l'utilisation d'un véhicule de fonction, l'affectation d'un chauffeur et les frais d'assurance et d'entretien dudit véhicule.
- Cette mesure s'inscrit aussi dans le cadre de l'esprit des instructions gouvernementales destinées à réduire les dépenses liées au parc automobile de l'entreprise.
- Cette mesure a été relevée par le Commissaire aux comptes ainsi que le Comité d'Audit d'entreprise qui a recommandé de mener une réflexion pour intégrer ces indemnités dans le salaire. Cette réflexion est en cours.

- Le Responsable du Pôle Marketing est appelé à effectuer des déplacements très fréquents de par la nature de sa fonction. L'intéressée qui ne dispose pas de véhicule de fonction, présente des frais mensuels à titre de remboursement des dépenses et déplacements engagés pour le compte de l'entreprise.

6.6. Primes et gratifications annuelles

Les primes et les gratifications trouvent leur fondement juridique dans les dispositions du statut du personnel de La Marocaine des Jeux et des Sports approuvé par le Conseil d'Administration du 28/06/2007.

Par ailleurs, les crédits réservés à cette rubrique sont inscrits dans les budgets prévisionnels qui sont approuvés tant par le Ministère des Finances (DEPP) que par le Conseil d'Administration.

Le pourcentage trouve sa justification dans le mode de calcul qui prend en considération le salaire mensuel et le coefficient de performance lié à l'évaluation individuelle annuelle, comme il est précisé dans la réponse concernant le point précédent.

7. Gestion financière et comptable

La Marocaine des Jeux et des Sports est une société anonyme de droit marocain. Elle a l'obligation de se conformer aux règles comptables édictées par le plan comptable général marocain. L'entreprise tient depuis sa création une comptabilité d'engagements et non une comptabilité budgétaire.

Avant la mise en place de la procédure budgétaire, l'entreprise traduisait ses ambitions au travers des stratégies et plans de développement discutés en Conseil d'Administration. Les différents procès verbaux font état de ces discussions qui couvrent, à la fois, les objectifs, la stratégie ainsi que les plans d'action mis en œuvre pour la réalisation de l'exploitation prévue.

La procédure budgétaire, et notamment la présentation du budget selon la nomenclature, est respectée dans la mesure où les budgets au titre des années 2006, 2007, 2008 et 2009 ont été approuvés par le Conseil d'Administration et validés par le Ministère des Finances.

7.1. Utilisation de deux cartes de crédit

Le principal objectif de l'utilisation de ces cartes est d'engager à titre exceptionnel, certaines dépenses exclusivement dans l'intérêt de la société. A ce titre, le budget de l'entreprise n'a jamais supporté de paiement par carte des dépenses à caractère personnel.

Il est à signaler que ces cartes ont fait l'objet d'une restitution à la banque.

7.2. Engagement solidaire de la MJS

La recommandation de la Cour des Comptes est prise en considération.

7.3. Prise en charge de cotisations à un régime d'assurance complémentaire

La cotisation du 27/09/07 a été annulée, par chèque de La Marocaine Vie (n°757916 sur le compte bancaire n°1600007940631 ouvert à la SGMB) portant un montant de 335.180 Dh tiré du 01/10/2007 en faveur de La Marocaine des Jeux et des Sports.

Cette opération de prise en charge de la dite cotisation à un régime d'assurance complémentaire ne figurant nulle part dans la comptabilité de la société.

Par ailleurs, il est à rappeler que l'adhésion à la sécurité sociale a été souscrite en vertu de l'article 3 de l'acte de nomination de l'Administrateur Délégué qui prévoit que ce dernier bénéficie de l'immatriculation à la caisse de sécurité sociale et de retraite complémentaire.

7.4. Prise en charge par la MJS de certaines dépenses ne rentrant pas dans son objet social

- Le montant MAD 14.761,65 TTC ne figure nulle part en tant que charge de l'entreprise. De ce fait, aucune charge relative à la réparation d'un véhicule personnel n'a été supportée par le budget de l'entreprise.
- Concernant le montant de MAD 34.357,37, celui-ci correspond à des charges d'hospitalisation d'un salarié qui a restitué la totalité de l'avance dès qu'il a perçu les premiers remboursements. De ce fait, il ne s'agit nullement donc d'une prise en charge.
- Les frais détaillés de cette mission, effectuée par l'Administrateur Délégué dans un cadre professionnel, ont fait l'objet de justificatifs nécessaires qui ne comprennent pas de frais de déplacement proprement dit.
- Il s'agit d'un déplacement professionnel du Directeur chargé de mission à Ouarzazate dans le cadre de la convention de sponsoring du marathon de la région conclue à cet effet. Le règlement de la facture n°086/06 d'un montant de 6.990 Dh correspond au bon de commande n°2487/2006 qui couvre les frais de vols et de séjour à Ouarzazate pour un week-end.

7.5. Réglementation fiscale

Cette situation a été examinée par le Conseil d'Administration et une demande va être faite par le Ministère de la Jeunesse et des Sports et le Ministère des Finances pour aligner les Loteries sur la réglementation en vigueur.

Quant aux indemnités qui sont servies à certains agents sur présentation d'une attestation émanant de leur Administration et ce, dans le cadre de tâches qui leur sont assignées conformément aux règlements régissant les jeux, il appartient à la dite administration d'accomplir les formalités lui incombant conformément à la réglementation.

8. Contentieux en matière de recouvrement des créances

Le système de recouvrement mis en place permet à l'entreprise d'avoir un taux d'impayés parmi les plus bas tous secteurs confondus. Ce taux ne dépasse pas 0,06% de son chiffre d'affaires sur la période allant de 2000 à 2008.

Le montant réel des restes à recouvrer en 2008 s'élève à MAD 3.583.116,24 et non MAD 12.913.157,41. Ce montant est constitué de MAD 2.807.396,50 et MAD 775.719,74 qui représentent pour l'essentiel des factures non encore payées de la dernière semaine de l'exercice écoulé. Ce montant intègre donc la facturation concernant la dernière semaine de l'année recouverte durant la première semaine de 2009.

Quant aux clients en contentieux, ils font l'objet d'un suivi rigoureux allant jusqu'à la prise en charge par des agents de l'entreprise de la transmission des notifications de justice.

Le montant des commissions perçues par le prestataire « GETECH » en application des clauses du contrat de gestion et services est de l'ordre de 446.993,75 dirhams et non 1.610.916,39 dirhams.

IV- RÉPONSE DU MINISTÈRE DES FINANCES CONCERNANT LA MAROCAINE DES JEUX ET DES SPORTS (MJS)

(Texte réduit)

(.....)

1- Le Comité d'audit a tenu deux réunions en 2005 en date du 09 novembre et du 22 décembre, consacrées principalement à l'examen des rapports du Commissaire aux comptes et des auditeurs externes relatifs à l'exercice 2004. Le Comité a présenté son rapport au Conseil d'Administration du 22 mars de l'année 2006, En 2007, ce Comité a tenu deux réunions en date du 25 juin et 25 juillet dont l'ordre du jour a été axé essentiellement sur l'examen des rapports d'audit interne et des lettres de recommandation du Commissaire aux comptes ainsi sur l'examen de la mise en œuvre des recommandations du Comité d'audit.

(.....)

2- Les rapports du Contrôleur d'Etat au titre des exercices 2005, 2006 et 2007 ont été transmis par Monsieur le Ministre de l'Economie et des Finances à Monsieur le Premier Ministre, Président du Conseil d'Administration de la MJS par lettres n° 2-1059 du 01/10/2007 pour l'exercice 2005, n° 2-4021 du 01/08/2007 pour l'exercice 2006 et n° 2-4047 du 26/09/2008 pour l'exercice 2007.

(.....)

3- Depuis sa création en 1962, la MJS se limitait à l'élaboration d'un compte d'exploitation prévisionnel. La procédure budgétaire n'a été rendue obligatoire qu'en 2003. La question se rapportant à la nomenclature budgétaire a fait l'objet de plusieurs correspondances du Ministère de l'Economie et des Finances nO 2-3589 du 18/08/2006, nO 2-1804 du 06/04/2007 et nO 2-3131 du 15/06/2007 et a été soulevée par le Contrôleur d'Etat au niveau de ses rapports annuels au titre de l'exercice 2005 (page 4) et de l'exercice 2006 (pages 7 et 12), à la suite desquels la société dispose désormais d'un budget conforme à la nomenclature budgétaire.

LES CHAMBRES DES PECHES MARITIMES DE LA MEDITERRANEE, DE L'ATLANTIQUE NORD, DE L'ATLANTIQUE CENTRE ET DE L'ATLANTIQUE SUD

A l'issue des missions de contrôle de la gestion effectuées par la Cour des comptes au sein des Chambres des Pêches Maritimes de la Méditerranée, de l'Atlantique Nord, de l'Atlantique Centre et de l'Atlantique Sud, des constats et observations ont été relevés.

La présente synthèse en fait ressortir les faits saillants et se propose de faire des suggestions à même de dégager des pistes susceptibles d'aider à la restructuration et la redynamisation de ces établissements.

I. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES

A. Accomplissement des missions

Les Chambres des pêches maritimes sont des établissements publics régis par la loi n°4-97 du 02 avril 1997 formant statut des Chambres des pêches maritimes. Soumises au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes en vertu de la loi n° 69-00, elles sont investies des missions suivantes :

- Donner au Gouvernement des avis et renseignements sur toute question concernant la pêche hauturière, la pêche côtière, la pêche artisanale et l'aquaculture ainsi que sur les activités d'exploitation des ressources halieutiques littorales ;
- Faire des propositions sur toutes questions intéressant le secteur des pêches maritimes ;
- Favoriser au moyen de dons, legs, contributions volontaires des armateurs ou tout autre opérateur du secteur des pêches maritimes, la création et l'entretien d'établissements des pêches maritimes ;
- Aider le Gouvernement à vulgariser parmi les opérations des pêches maritimes les méthodes modernes de pêche, de valorisation, de commercialisation et de promotion de la consommation des produits de la pêche ;
- Servir d'intermédiaire entre les armateurs et les opérateurs du secteur des pêches maritimes marocains et leurs homologues étrangers, afin d'étendre et de diversifier les relations commerciales du Royaume ;
- Participer à la mise en œuvre et au développement de la recherche scientifique dans le secteur des pêches maritimes et de l'aquaculture.

Outre les avis qu'elles sont appelées à donner aux pouvoirs publics, sur leur demande ou spontanément, les Chambres des pêches maritimes peuvent mener toute action collective en faveur de leurs mandants et gérer des établissements et des équipements structurant le secteur de la pêche et des centres de formation.

Or, au vu de ces attributions, l'examen des missions accomplies par les Chambres des pêches maritimes a montré que leur action s'est réduite à la seule mission de consultation. Elles sont sollicitées par les

services du ministère de tutelle pour donner des avis sur les règlements relatifs à la pêche maritime, sur les projets d'aménagement et de gestion de pêcheries ainsi que sur tout autre sujet ayant trait au secteur de la pêche maritime.

Durant la période de 2004 à 2007, le nombre d'avis donnés par chaque Chambre des pêches maritimes se présente comme suit :

Nombre d'avis	Méditerranée	Atlantique Nord	Atlantique Centre	Atlantique Sud	Total
2004	4	5	4	2	15
2005	2	3	2	1	8
2006	2	2	2	1	7
2007	2	2	2	2	8
Total	10	12	10	6	38

Sur ce registre, en matière de motivation de leurs avis ou propositions concernant des questions intéressant le secteur de la pêche maritime, les Chambres des pêches maritimes ne sont pas en mesure d'engager à elles seules des réflexions profondes ou de mener des projets de réforme à même d'être adoptés par les pouvoirs publics.

Pour les autres missions, aucune action pouvant être rangée comme relevant des attributions qui leur sont dévolues par la loi n'est entreprise par ces organismes.

De ce fait, les attributions dévolues aux Chambres des pêches maritimes ne sont pas pleinement assumées. L'analyse des réalisations de ces établissements depuis leur création, montre que le taux d'accomplissement de leurs missions de base reste faible et en deçà des objectifs qui leur sont fixés.

Par ailleurs, aucun effort n'a été déployé pour assurer l'adéquation entre les missions et les actions envisagées. Cette situation provient de l'absence de stratégie clairement définie par le ministère de tutelle. Tous ces facteurs constituent un handicap majeur à l'action des Chambres des pêches maritimes et leurs effets seront préjudiciables pour le secteur de la pêche maritime si des réformes stratégiques et institutionnelles tardent à voir le jour.

Cette situation fait que les Chambres des pêches maritimes ne sont pas des interlocuteurs privilégiés des pouvoirs publics dans le domaine de la pêche maritime.

Quant aux élus, faute de coordination et d'encadrement, ils semblent être absents du processus de prise de décision aux niveaux régional et national. Leur rôle se limite à porter aux pouvoirs publics les revendications des professionnels.

En France par exemple, les professionnels de la pêche maritime sont représentés au sein du comité national des pêches maritimes et des élevages marins qui est une organisation interprofessionnelle à l'échelle nationale. Ce comité regroupe tous les professionnels des pêches et des élevages marins, de la production à la transformation. Il est l'interlocuteur privilégié des pouvoirs publics et des élus.

La principale mission de ce comité est l'exploitation responsable et équilibrée des ressources marines et la valorisation des métiers de la pêche. Il a également en charge l'encadrement des pêcheries maritimes et la gestion des services collectifs, et participe activement à l'élaboration des réglementations françaises et européennes de la filière pêche.

La Cour des comptes recommande aux Chambres des pêches maritimes de s'acquitter pleinement des missions pour lesquelles elles ont été créées.

Il est également recommandé au ministère de l'agriculture et de la pêche maritime d'engager, en s'inspirant des expériences édifiantes, une réforme en profondeur des attributions dévolues aux Chambres des pêches maritimes ainsi que de leur mode de fonctionnement de manière à ce qu'elles soient des acteurs privilégiés dans le domaine de la pêche maritime.

B. Concertation et relations avec les autres acteurs

A part quelques participations à des foires organisées par certaines d'entre elles, l'action des Chambres des pêches maritimes souffre de l'absence de concertation. Ce manque de synergie et de partage nuit à la qualité et à la pertinence des avis émis au sujet des questions importantes posées et auxquelles les Chambres devraient apporter des réponses communes, convaincantes et suffisamment étayées.

Or, la réalité de ces établissements témoigne qu'ils ne sont pas dotés de moyens de concertation et de coordination permettant de rassembler, au niveau de leur territoire de compétence, les différents intervenants dans le secteur de la pêche afin d'acquiescer auprès des décideurs le statut de force de proposition crédible.

Quant aux relations qu'elles entretiennent avec les acteurs locaux tels que les provinces, les wilayas et les conseils municipaux, elles restent occasionnelles et loin d'accéder au niveau de partenariat souhaité.

Par ailleurs, il y a lieu de noter la quasi absence de relations avec les organismes de recherche et de formation ainsi qu'avec certaines organisations similaires au niveau international, pour profiter de leurs expériences et attirer des investisseurs potentiels.

C. Commissions permanentes

Les commissions permanentes sont instituées par le règlement intérieur de chaque Chambre et leur nombre varie entre trois et huit. En principe, elles devaient jouer un rôle fondamental dans la préparation du budget, l'élaboration des avis des Chambres ou encore dans la formulation des propositions intéressant le domaine de la pêche maritime.

Or, les contrôles effectués sur place ont permis de constater qu'elles sont quasi inopérantes et ne tiennent pas de réunions de façon régulière.

Cette situation est due aux facteurs suivants :

- L'importance de l'étendue géographique du territoire de compétence des Chambres, ce qui pose le problème de disponibilité des membres y compris les présidents ;
- Le manque d'intérêt : essentiellement de la part des représentants de la pêche artisanale, du fait que, leurs suggestions et avis ne sont pas toujours, pris en considération par le ministère de tutelle ;
- La faiblesse des indemnités de déplacement et d'hébergement.

La Cour des comptes recommande à ce que les commissions permanentes soient activées de façon à pouvoir jouer pleinement leur rôle.

D. Représentativité

Les Chambres des pêches maritimes sont composées de membres élus, répartis entre les collègues suivants : la pêche hauturière, la pêche côtière, la pêche artisanale et les activités côtières.

Force est de constater que la base électorale ne comporte ni les salariés du secteur de la pêche, ni les représentants des industries liées aux activités de la pêche tels que les conserveries, les transporteurs des produits de la mer, ceux qui travaillent dans les chantiers navals, ni les officiers de la pêche et

les mareyeurs. La répartition des sièges entre les différents collèges est faite sur la base de la valeur marchande de leur production respective.

Par conséquent, la représentativité au niveau des Chambres des pêches maritimes demeure insuffisante et son rôle en matière de défense des intérêts du secteur reste limité.

Par ailleurs, en plus des membres élus, les Chambres des pêches maritimes peuvent, comme le leur permet la loi n°4-97 du 02 avril 1997, formant statut des Chambres des pêches maritimes, désigner des personnes connues pour leur compétence et leur savoir-faire, en tant que membres associés. Cette option n'est pas toujours opérationnalisée. Il s'agit en fait de simple «cooptation» de certains candidats non retenus lors des élections.

La Cour des comptes recommande de réviser la base électorale des Chambres des pêches maritimes allant dans le sens de son élargissement aux autres intervenants dans le secteur de la pêche et la redéfinition du statut de l'électeur.

Il est également opportun de revoir la répartition des sièges entre les différents collèges, en incluant d'autres critères tels que l'importance de la flotte opérationnelle, le nombre d'emplois créés ou la contribution à l'export.

E. Ressources des Chambres des pêches maritimes

1. Ressources humaines

Les Chambres des pêches maritimes comptent actuellement un effectif d'environ 34 agents régis par le décret n°2-99-982 du 1^{er} septembre 1999 portant statut spécial du personnel des Chambres des pêches maritimes, entré en vigueur le 03 juin 2000. Ce statut calqué sur celui de la fonction publique est loin d'être incitatif, surtout pour les cadres hautement qualifiés.

La situation consolidée du personnel des Chambres se présente comme suit :

CPM	Méditerranée	Atlantique Nord	Atlantique Centre	Atlantique Sud	Total
Cadres supérieurs	1	3	2	1	7
Cadres moyens	2	4	1	1	8
Techniciens	2	2	3	1	8
Agents d'exécution	0	1	6	4	11
Total	5	10	12	7	34

Dans la majorité des cas, le recrutement s'est fait sans véritables références à un profil et un contour d'emploi bien identifiés. La quasi-totalité des agents n'a pas suffisamment de connaissances dans le domaine de la pêche et de son organisation économique et administrative.

La faible qualification des ressources humaines et le manque de profils spécialisés pénalisent considérablement l'action des Chambres censées faire de ce secteur important un levier de développement.

Dans le même ordre d'idées, il convient de souligner l'absence de plans de formation continue, qui cibleraient des thèmes intéressant les métiers de base des Chambres des pêches maritimes ou ceux relatifs à leur gestion budgétaire et comptable.

La Cour des comptes recommande aux Chambres des pêches maritimes de mieux cibler leur recrutement en ressources humaines et de mettre en œuvre des plans de formation continue adaptés aux spécificités du métier.

2. Ressources financières

Le budget des Chambres des pêches maritimes dépend du décime additionnel à l'impôt des patentes, institué au profit de certaines Chambres professionnelles par la loi n°22-97 du 02 août 1997 qui prévoit que ces Chambres bénéficient de 6% du produit de cet impôt.

Ainsi, les recettes à programmer dans le cadre des budgets dépendent principalement de ce décime additionnel et des excédents des exercices antérieurs.

Durant la période de 2004 à 2007, le total des recettes des Chambres se présente comme suit (en DH):

	2004	2005	2006	2007	Total
Méditerranée	3.649.348,81	3.218.052,86	2.900.410,62	4.094.762 ,65	13.862.574,94
Atlantique Nord	2.129.180,12	3.117.733,23	2.472.466,54	2.587.159,70	10.306.539,59
Atlantique Centre	1.700.465,10	1.971.549,01	1.996.999,83	1.904.532,54	7.573.546,48
Atlantique Sud	2.776.691,16	3.035.605,50	3.677.416,67	4.171.283,07	13.660.996,40
Total					45.403.657,41

L'examen de la gestion budgétaire et comptable des Chambres des pêches maritimes a permis de relever que malgré la faiblesse de leurs budgets, ces établissements enregistrent de faibles taux de consommation des crédits, ce qui engendre à la fin de chaque exercice budgétaire d'importants excédents de recettes et un taux d'annulation des crédits, élevé avoisinant dans certains cas les 80% et donnant lieu à d'importantes disponibilités de trésorerie.

Le tableau suivant fait état des taux d'annulation par Chambre durant la période 2004 à 2007 :

CPM	2004	2005	2006	2007	Moyenne
Méditerranée	32%	73,5%	36,2%	33,4%	43,77%
Atlantique Nord	50,2%	75,2%	76,3%	80,2%	70,47%
Atlantique Centre	26,7%	25,6%	25,2%	27,3%	26,2%
Atlantique Sud	19,7%	24,3%	25,2%	27,3%	24,15%

Pour les dépenses d'investissement, le taux de report des crédits est élevé. Il avoisine les 90% et parfois atteint 100% ; c'est le cas par exemple de la rubrique relative à l'acquisition de bâtiments administratifs. Le besoin de se doter d'un siège a poussé certaines Chambres à geler tout projet d'investissement et à n'entreprendre aucune action visant à accomplir les missions pour lesquelles elles ont été créées. C'est le cas des Chambres des pêches maritimes de la Méditerranée, de l'Atlantique Nord et de l'Atlantique Centre.

La Cour des comptes recommande aux ministères des tutelles technique et financière de mettre en œuvre une gestion optimale des ressources financières au sein des Chambres de pêches maritimes.

En conclusion, il ressort clairement de ces développements que les Chambres des pêches maritimes disposent de moyens financiers importants qui n'ont pas pu être mobilisés pour le développement du secteur de la pêche. Ceci peut être attribué au manque d'encadrement approprié et à l'absence d'une vision stratégique perspicace qui tient compte des expériences internationales et des facteurs clés de succès inhérents à ce secteur.

II- RÉPONSE DE LA CHAMBRE DES PÊCHES MARITIMES DE L'ATLANTIQUE-NORD CASABLANCA

(Texte intégral)

► Accomplissement de la mission

La chambre des pêches maritimes de l'atlantique - nord exerce ses attributions conformément à la loi n° 4-97 formant statut des chambres des pêches maritimes.

En effet, elle offre des conseils et des suggestions des professionnels sur les projets de lois qui lui sont soumis en permanence, ainsi que des propositions sur de nombreuses questions liées au secteur de la pêche maritime.

En outre, la chambre mène d'autres actions à savoir :

- Encadrer et organiser les coopératives de la pêche maritime situées dans sa circonscription maritime;
- Participer aux forums et foires à l'échelle nationale et internationale pour l'échange du savoir-faire dans le domaine de la pêche maritime et également pour étendre les relations de partenariat et de coopération entre les professionnels marocains et leurs homologues étrangers;
- Procéder par des visites aux ports de pêche et sites relevant de son étendue territoriale, en vue d'établir des séquences audio-visuelles sur les faits réels du secteur et proposer des avis pertinents sur la question de mise à niveau du secteur;
- Prendre en considération l'aspect social et humain des marins pêcheurs à travers plusieurs initiatives, on cite à titre d'exemple :
 - Assurer leur intégration aux programmes de l'INDH;
 - Faire réussir les compagnes médicales et les initiatives sociales effectuées par le ministère de tutelle;
 - Contribuer à la sensibilisation des professionnels du secteur pour la réussite des programmes gouvernementaux relatifs à la mise à niveau et la modernisation du secteur.

Par ailleurs, la chambre est représentée au niveau des provinces, des wilayas et des conseils municipaux situés dans sa circonscription maritime.

De plus, elle participe d'une manière remarquable aux conseils administratifs de plusieurs établissements publics, tels que l'ONP et l'INRH

Certes, la révision du cadre institutionnel des chambres des pêches maritimes et l'identification de leurs missions claires et réalistes demeurent nécessaires afin de leur permettre d'accomplir leurs attributions et d'être un véritable acteur dans le développement économique et social du secteur de la pêche maritime. Un tel développement qui ne peut être réalisé en absence des structures organisationnelles et des ressources financières permanentes et stables.

► Plan d'action

La chambre élabore chaque année budgétaire un plan d'action cohérent avec ses possibilités financières et ses attributions.

► Relation avec les autres chambres des pêches et autres acteurs

La chambre tient à faire participer tous les acteurs du secteur de la pêche maritime (coopératives, associations,...) dans les réunions et les activités qu'elle organise, comme elle participe au conseil administratif de l'ONP et de l'INRH.

En plus du rôle de coordination que joue la fédération des chambres des pêches maritimes, la chambre tient à coordonner avec les autres chambres d'une manière continue à propos des sujets et des projets de lois relatifs au secteur de la pêche maritime.

De même, elle tient à développer ses relations avec ses homologues étrangers et ce pour enrichir l'investissement, l'échange d'expertise et pour l'établissement des relations de coopération et de partenariat par la réception de plusieurs délégations professionnelles étrangères et ONG et la participation de ses adhérents aux foires et manifestations étrangères.

► Commissions permanentes

Malgré les contraintes financières, les commissions permanentes tiennent leurs réunions, étudient tous les sujets qui leur sont soumis et élaborent leurs rapports d'une manière régulière avant d'être levés au bureau et à la session ordinaire pour approbation.

► Organisation

• Règlement intérieur

Bien que l'établissement d'un règlement intérieur ne soit pas mentionné par la loi formant statut des Chambres des Pêches maritimes, notre Chambre a élaboré un règlement intérieur en date du 31 août 1998. Ladite chambre tient ses réunions selon ce règlement et conformément au statut cité ci-dessus.

Conformément aux dispositions de l'article 44 de son règlement intérieur, la chambre dispose des commissions permanentes qui tiennent leurs réunions en cas de nécessité.

La structure organisationnelle énoncée dans le règlement intérieur n'a pas d'importance pratique en l'absence d'un organigramme statutaire.

De plus, la chambre a élaboré un projet d'organigramme en collaboration avec le ministère de tutelle et les autres chambres ; ce projet a été envoyé aux services concernés pour approbation.

Réunions des assemblées générales

La chambre tient ses sessions ordinaires d'une façon régulière, et ce conformément à l'article 7 de la loi n°4-97 et l'article 10 de son règlement intérieur instituant que :

- L'assemblée générale se réunit régulièrement et obligatoirement quatre fois par an, selon les articles 7,8 et 9 de la loi n°4-97 formant statut des chambres des pêches maritimes, sur la base d'une session tous les trois mois, déterminée comme suit :
 - La première session ordinaire : au cours de Janvier, Février, Mars.
 - La deuxième session ordinaire : Avril, Mai, Juin.
 - La troisième session ordinaire : Juillet, Août, Septembre.

- La quatrième session ordinaire : Octobre, Novembre, Décembre. »

► Organigramme

Tout en espérant que la recommandation de la Cour des comptes puisse mettre à jour les dispositions réglementaires du projet d'organigramme des chambres maritimes, bien que celui-ci a été déjà élaboré par notre chambre en collaboration avec les autres chambres et le ministère de tutelle.

► Président

La délégation de signature par le président de la chambre reste facultative, en vertu de l'article 18 de la loi n° 4-97 formant statut des chambres des pêches maritimes et sous réserve de son pouvoir discrétionnaire.

► Gestion du personnel

La chambre recrute des ressources et des compétences qui répondent à ses besoins nécessaires dans divers domaines, conformément aux règles et normes en vigueur, à cet égard, elle dispose de cadres dans le profil maritime, juridique et économique.

Aussi, la chambre est consciente de l'importance du recrutement de nouvelles compétences et de la préparation des programmes de formation pour ses ressources humaines. Cependant, cette volonté est bloquée par la contrainte financière.

► Directeur

Le directeur de la chambre est un cadre parmi son personnel. Il a été recruté le premier décembre 2001 en tant qu'administrateur et n'a été nommé directeur qu'en date du le premier janvier 2007.

► Gestion budgétaire et comptable

La chambre veille à l'application, d'une manière rigoureuse, sur les normes et les procédures comptables et financières. Elle tient, dans sa gestion financière, la comptabilité publique et la comptabilité générale, tout en appliquant l'arrêté d'organisation financière et comptable.

Au niveau de la préparation du budget, la chambre étudie ses projets de budgets dans les délais réglementaires, tout en respectant la notion d'équilibre budgétaire entre le budget de fonctionnement et le budget d'équipement.

En ce qui concerne le budget de fonctionnement, qui est lié à la performance et aux activités de la chambre, le taux de réalisation atteint parfois 100%.

Pour le budget d'équipement, la part importante est orientée vers la rubrique « achat de bâtiment ».

Cette acquisition permettra à la chambre une rationalisation latente de ses dépenses, tout en revalorisant sa situation économique et financière.

En ce qui concerne le contrôle interne, ce dernier est sujet aux contraintes financières. Par contre, la chambre est rigoureusement soumise aux contrôles du ministère de tutelle et du ministère de l'économie et des finances.

Quant au suivi de la gestion budgétaire et comptable, la chambre élabore des états mensuels qu'elle fait parvenir régulièrement à la Direction des Entreprises Publics et de la privatisation Privés (DEPP) du Ministère de l'Economie et des Finances. Ainsi aucun dépassement n'a été enregistré de la part de la Cour des comptes lors de sa mission de contrôle.

III. RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE LA CHAMBRE DES PÊCHES MARITIMES DE L'ATLANTIQUE – CENTRE (AGADIR)

(Texte intégral)

En réponse à votre projet d'insertion au rapport annuel de la Cour des comptes au titre de l'exercice 2008, permettez-nous de vous faire part de nos remarques et éclaircissements au sujet du dudit projet :

1. Accomplissement des missions

Le rapport cite que la chambre maritime d'Agadir n'accomplit qu'une seule attribution parmi toutes les autres qui lui sont dévolues, à savoir celle de la consultation. Le tableau présenté se base uniquement sur les procès verbaux des réunions des assemblées générales de la chambre où il est vrai l'étude des documents transmis par le département de tutelle ne se fait que rarement.

En pratique, la consultation se déroule ainsi : l'objet de la consultation est transmis par courrier ou par fax aux membres qui sont priés de donner leurs avis selon le délai imparti par le département des pêches. A ce niveau, il faut souligner que la tutelle demande aux chambres de s'exprimer sur un texte donné dans des délais souvent inférieurs aux 2 mois réglementaires, ce qui ne leur permet pas de les coïncider avec les dates de tenue des assemblées générales. Mais bien qu'ils ne soient pas discutés en plénière, le bureau de la chambre prend le soin d'examiner les documents et de formuler les observations transmises à la tutelle.

Les courriers de réponse aux sollicitations du département des pêches sont donc bien plus nombreux que ce qui est cité dans le rapport et sont disponibles au niveau de notre chambre.

En ce qui concerne les propositions émanant de notre chambre, dire que celle-ci est incapable de mener des réflexions profondes ou des projets de réformes ayant des forces probantes pour être adoptés pour les pouvoirs publics, c'est ignorer tout l'effort accompli par les professionnels d'un secteur où l'expérience et l'observation empirique peuvent jouer un rôle décisif dans l'aménagement et la gestion des pêcheries. D'un autre côté, il est difficile de juger de la pertinence des propositions de notre chambre étant donné qu'elles sont rarement prises en compte par les décideurs.

En rapport avec le reste des missions et attributions contenues dans l'article 23 de la loi n°4-97 et portant notamment sur le développement de la recherche scientifique et sur la vulgarisation des méthodes modernes de pêche de valorisation et de commercialisation et de promotion de la consommation des produits de la pêche, il est à rappeler que ces missions exigent des moyens humains et financiers conséquents, des organismes dotés de ressources financières largement supérieures ont des difficultés à concrétiser ces mêmes missions pour lesquelles ils ont été créés.

La mission de la chambre est donc essentiellement consultative et au regard des moyens alloués nous estimons la remplir correctement.

Par ailleurs, la comparaison avec l'expérience française n'est pas propice, vu que les instances homologues sont mieux organisées, bénéficient de l'encadrement de l'Etat et sont dotées de moyens financiers importants notamment par le biais d'activités génératrices de recettes.

2. Concertation et relations avec les autres acteurs :

La chambre maritime d'Agadir entretient dans la mesure des moyens qui lui sont alloués des relations de partenariat et d'échange d'expériences avec son environnement extérieur national et international. Ainsi, dans le cadre de la modernisation de la flotte, des visites ont été effectuées à des pays porteurs

en matière de construction navale et d'équipement des bateaux, citons l'exemple de la Croatie et de la Turquie qui sont fortement présents au salon Agadir Fish Morocco. Ajoutées à cela, les relations privilégiées avec nos partenaires traditionnels Français et Espagnols.

Aussi, faut-il noter que le Département de tutelle a la responsabilité de faire participer les chambres aux actions s'insérant dans ce sens.

En ce qui concerne les relations avec les autres acteurs, la CPMA est représentée au sein des conseils d'administration de l'ONP et de l'INRH en qualité de membre observateur, ce qui ne l'empêche pas d'avoir une présence active et de contribuer à enrichir le débat par des propositions pertinentes. La chambre est également présente au niveau du conseil supérieur de sauvegarde et d'exploitation du patrimoine halieutique bien que cette instance soit inopérante.

Les représentants de la chambre au sein des assemblées provinciales et préfectorales relevant de son ressort territorial sont également actifs et remplissent leurs missions au niveau de ces instances.

La chambre est également représentée au niveau des conseils d'administration de l'Agence Urbaine d'Agadir, de l'Académie Régionale de l'Education et de la Formation et de l'Université Ibn Zohr.

Au niveau local, toutes les questions ayant trait à l'infrastructure et à la gestion des activités de pêche sont gérées au quotidien avec les autorités locales et les administrations compétentes.

Enfin, la promotion des relations avec les autres acteurs nous fait revenir à l'éternel problème financier, les actions de partenariat avec toute instance exigent une participation financière minimale afin de concrétiser des actions communes. Les moyens alloués aux chambres sont loin d'y répondre.

3. Commissions permanentes

La réunion de ces commissions demeure difficile. Compte tenu de la nature de l'activité, les membres ne sont pas tous disponibles au même lieu et pendant les mêmes périodes.

4. Représentativité

S'agissant de la représentativité au niveau de notre chambre, et pour ce qui est de la base électorale, les textes régissant les chambres maritimes ont ainsi été promulgués, il ne peut être reproché à notre chambre de ne pas intégrer les salariés et les représentants des activités annexes à la pêche. Aussi, le législateur a certainement eu de bonnes raisons pour les exclure étant donné leur représentation par le biais des syndicats de travailleurs ainsi qu'au niveau des chambres de commerce et autres associations dotées de moyens humains et matériels dépassant dans certains cas ceux des chambres maritimes.

5. Ressources financières

La CPMA n'est pas concernée par la faiblesse du taux de réalisation car le budget est régulièrement consommé. Par ailleurs, la chambre est contrainte de laisser un disponible en trésorerie car les recettes des 6 premiers mois de l'exercice suivant sont si faibles qu'elles ne couvrent même pas les charges courantes (salaires, loyer, redevances eau, électricité et téléphone).

IV. REPONSE DU MINISTRE DE L'AGRICULTURE, DU DEVELOPPEMENT RURAL ET PECHES MARITIMES CONCERNANT LES CHAMBRES DES PÊCHES MARITIMES.

(Texte intégral)

J'ai examiné avec beaucoup d'attention la synthèse et les quatre rapports particuliers des missions de contrôle de la gestion des Chambres des Pêches Maritimes de Tanger, Casablanca, Agadir et Dakhla réalisées par la Cour des Comptes ainsi que le projet d'insertion que vous envisagez de publier dans le Rapport Annuel de l'exercice 2008.

Je saisis cette occasion pour vous exprimer mes vifs remerciements pour l'intérêt que porte votre Honorable Institution au devenir -des chambres professionnelles du secteur de la pêche maritime dans notre pays.

Je voudrais porter à votre connaissance que le Département de la Pêche Maritime a pris note de toutes les observations contenues dans les rapports particuliers et dans le projet d'insertion et qu'en concertation avec les Chambres des Pêches Maritimes concernées, toutes les dispositions nécessaires seront prises pour la mise en application et le suivi des recommandations formulées.

Ces recommandations, convient-il de le rappeler, ont porté exclusivement sur des aspects institutionnel et organisationnel; l'examen de la gestion des deniers publics n'ayant relevé aucune irrégularité.

1. La création, en 1997 des Chambres des Pêches Maritimes a constitué une grande avancée dans la consolidation du dispositif institutionnel de représentation du secteur des pêches maritimes dans notre pays. L'aide consentie par le Ministère de tutelle au plan moral et matériel a été d'un grand appui dans la mise en place des structures administratives, comptables et financières nécessaires à leur fonctionnement.

S'agissant de leurs missions, il y a lieu de signaler que les Chambres des Pêches Maritimes, à travers les professionnels du secteur, accomplissent un effort louable, par l'expérience et l'observation empirique, et jouent un rôle capital dans l'aménagement et la gestion des pêcheries. Elles donnent des avis pertinents sur les questions d'ordre technique et organisationnel de la politique des pêches et participent de manière très active aux opérations de sensibilisation et de négociation auprès des opérateurs nationaux et étrangers.

2. En ce qui concerne la concertation et les relations avec les autres acteurs, la création de la Fédération des Chambres des Pêches Maritimes répond à un besoin de disposer d'une instance de coordination et de concertation entre des différentes Chambres. A ce titre, elle joue le rôle d'interface entre les Pouvoirs Publics et les professionnels du secteur sur des questions d'ordre national et international.

En outre, les Chambres des Pêches Maritimes entretiennent des relations de partenariat et d'échange d'expériences avec leur environnement extérieur national et international. Des relations privilégiées sont également tissées avec des partenaires traditionnels dans le domaine des pêches maritimes comme l'Espagne, la France, et le Portugal.

3. Les Chambres des Pêches Maritimes sont représentées au sein des conseils d'administration de plusieurs établissements publics. Leurs membres sont présents dans les assemblées provinciales et préfectorales, les Agences urbaines, les Académies régionales de l'éducation et les Universités et participent à l'organisation de plusieurs manifestations nationales et internationales dans le domaine.

Pour ce qui est des commissions permanentes, il est vrai que leur travail constitue une force de proposition et d'analyse à même de permettre aux Chambres de jouer pleinement leur rôle. Dans la pratique, certaines Chambres arrivent à activer le travail de leurs commissions notamment lorsqu'elles

sont sollicitées par l'Administration pour donner des avis sur des questions concernant l'évolution du secteur des pêches maritimes. La régularité de la tenue des réunions des commissions demeure toutefois difficile compte tenu de la nature de leurs activités et de la difficulté pour les membres d'être disponibles au même lieu et pendant les mêmes périodes.

4. En ce qui concerne la représentativité, le Code électoral a retenu comme critère d'éligibilité au sein des Chambres des Pêches Maritimes celui d'armateur. Ainsi, pour le législateur, la base électorale ne comprend pas les marins pêcheurs, les mareyeurs, les industriels et autres représentants des activités annexes à la pêche. Leur représentation se fait, pour les marins, par le biais des syndicats de travailleurs ainsi qu'au niveau des chambres de commerce et d'industrie, pour les industriels.

5. S'agissant des ressources humaines et compte tenu de la jeunesse du dispositif institutionnel des Chambres des Pêches Maritimes, il était normal, lors de la phase de démarrage, les besoins des chambres n'étant pas encore identifiés, de recruter du personnel en l'absence de référentiel des emplois et des compétences. Actuellement, les recrutements se font dans le respect des règles et normes en vigueur.

En tout état de cause, un meilleur encadrement par des profils pointus et appropriés conjugué à une formation continue, soutenue et diversifiée constitue un souci majeur et constant des dirigeants des Chambres des Pêches Maritimes.

6. Pour ce qui est de l'aspect financier, les Chambres des Pêches Maritimes revendiquent une diversification des sources de financement et davantage d'autonomie dans la gestion du produit de la taxe professionnelle qui constitue l'essentiel de leur budget

Actuellement, les ressources des Chambres des Pêches Maritimes sont essentiellement parafiscales, émanant de taxes dont le recouvrement et l'affectation posent des problèmes de lourdeur des procédures. Un effort particulier doit être entrepris au niveau de l'organisation financière et comptable des Chambres des Pêches Maritimes pour leur permettre de s'acquitter convenablement de leur mission.

En vous réitérant notre adhésion à la démarche de progrès prônée dans les rapports particuliers relatifs aux missions de contrôle de la gestion des chambres des pêches maritimes qui a permis de dresser le bilan d'une décennie d'activité de ces établissements, nous demeurons conscients de l'impératif et l'urgence d'une réforme du statut et des missions des Chambres des Pêches Maritimes.

Une réflexion profonde est déjà engagée sur les voies et moyens pour arriver à une meilleure utilisation du potentiel institutionnel, économique, juridique et humain des Chambres des Pêches Maritimes à la lumière de la nouvelle stratégie de développement et de compétitivité du secteur des pêches maritimes, en cours de finalisation par ce Département.

L'AGENCE DU BASSIN HYDRAULIQUE DU BOUREGREG ET DE LA CHAOUIA

L'Agence du Bassin Hydraulique du Bouregreg et de la Chaouia (ABHBC) est un établissement public, créé en vertu de la loi sur l'eau n° 10/95, promulguée par le Dahir n°1.95.154 du 16 Août 1995 et du décret n° 2.00.478 du 14 novembre 2000 relatif à l'Agence. Elle est placée sous la tutelle du Secrétariat d'Etat à l'Eau et à l'Environnement.

Le périmètre d'action de l'Agence s'étend sur 20.470 km², soit près de 3% du territoire national. Il regroupe le bassin du Bouregreg, les bassins atlantiques situés entre Rabat et El Jadida et la plaine de la Chaouia.

En vertu de l'article 20 de la loi sur l'eau, l'Agence a, dans la limite de son ressort territorial, pour missions essentielles d'élaborer le plan directeur d'aménagement intégré des ressources en eau (PDAIRE) et de veiller à son application, réaliser toutes les mesures piézométriques et les études hydrologiques, de planification et de gestion de l'eau et appliquer les dispositions des lois en vigueur relatives à la protection des ressources en eau et à la restauration de leur qualité. L'agence gère et contrôle l'utilisation des ressources en eau mobilisées et accorde des autorisations de creuser des puits et des concessions d'exploitation des sources d'eaux. Elle tient à cette fin, un registre des droits d'eau, des autorisations et concessions accordées.

Le budget de l'Agence est passé de six (6) millions DH en 2002 à plus de trente neuf (39) millions DH en 2007.

L'Agence dépend fortement de la subvention de l'Etat qui représente plus de 70% de ses ressources. Les autres recettes restent en deçà des potentialités de l'Agence en matière de redevances pour utilisation des ressources du domaine public hydraulique.

Au 31 décembre 2007, l'effectif de l'Agence s'élevait à 20 cadres et agents dont la moyenne d'âge est de 38 ans.

I. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES

Le contrôle de la gestion de l'Agence du bassin hydraulique du Bouregreg et de la Chaouia a permis de relever les principales observations suivantes :

A. Insuffisances au niveau du suivi des concessions et autorisations de prélèvement d'eau accordées par l'Agence

Le registre tenu par l'Agence relatif aux droits d'eau reconnus et aux concessions et autorisations de prélèvement d'eau, reprend uniquement les droits reconnus sans que les concessions et autorisations accordées par l'Agence n'y soient consignées.

Par ailleurs, il est à signaler que les eaux minérales d'Oulmès, sont concédées actuellement par l'Etat bien qu'elles soient situées dans le périmètre d'action de l'Agence. Or, étant donné qu'aucune dérogation à l'arrêté fixant les biens du domaine public hydraulique transférés à l'Agence n'a été faite, cette concession devrait normalement être gérée par celle-ci et ce, conformément aux dispositions du décret n° 2.00.478 du 14 novembre 2000 précité.

La substitution de l'Agence à l'Etat dans la gestion de cette concession permettrait à celle-ci de bénéficier des redevances correspondantes qui s'élèvent à plus de 10 millions de Dirhams par an.

En outre, l'Agence est appelée à compléter et à actualiser les données nécessaires au suivi des droits d'eau en tenant notamment le « registre des droits d'eau reconnus et de concessions et autorisations de prélèvement d'eau accordées » conformément aux dispositions du paragraphe 10 de l'article 20 de la loi 10/95 sur l'eau.

B. Etudes en matière de prévention et de protection contre les inondations non suivies de réalisations sur le terrain

Chaque année, l'Agence procède à des études, souvent coûteuses, qui n'ont pas été concrétisées sur le terrain. Ceci pose la question de l'opportunité de procéder à des études qui restent sans suite. D'ailleurs, il est à préciser que certaines études ont une durée de validité limitée. Le tableau suivant donne des exemples des études qui sont restées sans suites :

Marché n°	Objet	Montant (DH)	Titulaire
07/2002	Etude relative à la protection de la ville de Bouznika contre les crues de l'Oued Sekkouk	178.239,72	LPEE
10/2004	Etude relative à la protection de la plaine de la Chaouia et sa zone aval contre les inondations	3.483.360,00	INGEMA/ SETA
08/2005	Etude relative à la protection des centres de M'Rirt, de Rommani et de Maâziz contre les inondations	684.000,00	AL KHIBRA
03/2006	Etude relative à la protection contre les inondations du centre de Bouhssoussène	249.900,00	AL KHIBRA

Source : ABHBC

En parallèle à ces études, l'Agence a conclu des conventions avec divers partenaires (communes, associations,...) portant sur la réalisation des travaux de protection contre les inondations et ce, conformément aux dispositions de l'article 20 paragraphe 9 de la loi sur l'eau. Le tableau suivant énumère quelques cas de partenariats :

Partenaire	Objet de la convention
Municipalité de M'Rirt	Aménagement des Oueds
Municipalité de Maaziz	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en charge des études par l'Agence • Réalisation du système de protection par les municipalités
Municipalité de Rommani	
Municipalité de Bouznika	Aménagement de l'Oued Sekkouk <ul style="list-style-type: none"> • Réalisation du revêtement des berges par l'Agence • Construction des ouvrages d'art par la municipalité
Municipalité de Bouhssoussène (Khénifra)	Protection contre les inondations <ul style="list-style-type: none"> • Prise en charge des études par l'Agence • Réalisation du système de protection par la municipalité

Source : ABHBC

A l'exception de la convention relative à l'aménagement de l'Oued Sekkouk conclue avec la municipalité de Bouznika, ces conventions n'ont pas été concrétisées sur le terrain.

La Cour des comptes recommande à l'Agence de veiller à la concrétisation des projets objet des conventions conclues avec les tiers .

C. Faiblesses des opérations de protection de la qualité de l'eau et de dépollution

► Mesures de la qualité de l'eau

Entre 2003 et 2007, l'Agence a consacré plus de 1,2 millions DH à la construction et à l'aménagement du laboratoire d'analyse de l'eau, en plus de 136.000 DH pour l'acquisition de matériels et de produits chimiques.

Malgré les moyens précités, l'Agence continue à externaliser les analyses de l'eau, qui lui ont coûté par exemple en 2007 la somme de 764.901,60 DH.

L'Agence est appelée à mettre en service son laboratoire et à exploiter les équipements techniques dont elle dispose ; ce qui est de nature à lui permettre de réaliser des gains en termes de coûts.

► Les opérations de dépollution

Malgré l'élaboration d'un inventaire des foyers polluants dans son périmètre, les actions de l'Agence en matière de dépollution demeurent faibles. En effet, à l'exception de la station d'épuration des eaux usées de Had Soualem, les autres conventions, déjà établies, ne sont pas encore concrétisées. Le tableau suivant illustre cette situation:

Partenaire	Objet	Observations
ONEP	Réalisation de la Station d'épuration des eaux usées (STEP) de Rommani	Au stade de projet
Sté Polyfil (textile)	Réalisation d'une station de dépollution des effluents industriels	Au stade de projet
RADEEC	Réalisation de la STEP (Soualem Sahel) Settati	STEP en service
RADEEC	Réalisation de la STEP (Déroura) Settati	Au stade de projet

Source : ABHBC

L'Agence ne dispose pas encore de programme d'action en matière de dépollution aussi bien pour la pollution industrielle que domestique. Elle applique de manière limitée les redevances de la pollution, qui sont un moyen efficace de prévention et de dissuasion.

La Cour des comptes recommande à l'Agence d'établir un programme d'action, visant la dépollution des foyers polluants recensés dans son périmètre.

D. Bilan faible des actions en matière d'économie de l'eau

L'Agence ne dispose pas de stratégie en matière d'économie d'eau. Certaines rares initiatives, objet de conventions signées, ne sont pas encore concrétisées. Seule la convention conclue avec l'association Maârif en 2005 a été mise en application pour l'irrigation au goutte à goutte, à partir de la retenue du barrage Aârîcha.

Il est à noter par ailleurs, que les eaux de ce barrage sont restées sans utilisation depuis sa mise en activité en 1984.

Partenaire	Objet
Préfectures de : - Ben M'sik - My Rachid - Salé	Irrigation des espaces verts : - Réalisation des forages par l'Agence - Réalisation & équipement des puits par les Préfectures
Association Maârif pour l'irrigation	Irrigation au goutte à goutte à partir du barrage Aâricha (Settat)
Coopérative Jaqma	Reconversion d'une parcelle de l'irrigation par aspersion à l'irrigation au goutte à goutte

Source : ABHBC

Bien que les subventions accordées soient utiles pour l'économie de l'eau, elles ne constituent qu'un aspect de cette problématique. Par conséquent, l'Agence gagnerait à concevoir une politique d'économie de l'eau dans le cadre d'une action globale qui touche tous les domaines d'activité et mobilise tous les acteurs relevant de son périmètre pour une meilleure fédération des ressources et des moyens.

E. Insuffisances dans la gestion du domaine public hydraulique (DPH)

Le contrôle exercé par l'Agence sur le domaine public hydraulique (DPH) est insuffisant, du fait que :

- Le DPH n'est pas clairement appréhendé au niveau de l'Agence, ce qui la met dans l'incapacité de répondre promptement aux sollicitations de ses partenaires, notamment les agences urbaines et les collectivités locales ;
- L'Agence ne contrôle pas les prélèvements effectifs des bénéficiaires des autorisations des prélèvements d'eau et de matériaux, qu'elle délivre.

Pour contrôler les prélèvements d'eau et de matériaux sur son domaine public hydraulique, l'Agence ne dispose effectivement que de deux agents, d'où la difficulté de surveiller et de protéger les sites producteurs situés dans sa zone d'action.

L'Agence est appelée à renforcer le contrôle des prélèvements d'eau et des matériaux, effectués dans sa zone d'action, en procédant à la mise en place d'une police de l'eau efficace dotée des moyens nécessaires.

F. Potentiel des redevances sous exploité

Les redevances liées à l'exploitation du domaine public hydraulique (eau potable, irrigation, extraction des matériaux, occupation temporaire, etc.) recouvrées par l'ABHBC sont faibles par rapport au potentiel, comme le montre le tableau qui suit :

Exercice	Recettes du DPH en MDH	Redevance AEP en MDH	Redevance Irrigation en MDH	Redevances de turbinage ¹
2002			NEANT	NEANT
2003			NEANT	NEANT
2004		2 937 743,75	NEANT	NEANT
2005	1.268.129,05	2 994 616,25	NEANT	NEANT
2006	1 237 224,86	5 913 914,90	NEANT	NEANT
2007	1 910 102,59	2 759 384,65	NEANT	NEANT

¹ Il n'existe aucune station hydro électrique sur la zone d'action de l'ABHBC.

Source : ABHBC

L'Agence ne procède pas toujours au recouvrement des redevances relatives aux prélèvements d'eau à usage agricole malgré le potentiel important dont elle dispose.

En effet, l'étude réalisée auprès de 156 agriculteurs de la zone de la Chaouia côtière, commune rurale de Sidi Rahhal (province Settat), a révélé un potentiel de redevances de plus de 107.000 DH, soit une moyenne de près de 700 DH par an et par agriculteur.

La Cour des comptes recommande à l'Agence de procéder à l'identification de tous les utilisateurs des eaux à des fins agricoles et au recouvrement des redevances d'irrigation qui lui reviennent de droit.

G. Limites au niveau de la gestion des moyens et du système de gouvernance

1. Conseil d'administration

Aux termes de l'article 4 du décret n° 2-00-478 du 14 novembre 2000 relatif à l'Agence du bassin hydraulique du Bou Regreg et de la Chaouia, "le conseil d'administration se réunit, sur convocation de son président, aussi souvent que les besoins de l'Agence l'exigent et au moins deux fois par exercice comptable". Cependant cette disposition n'est pas respectée puisque durant la période 2002-2007, l'Agence a tenu seulement quatre réunions de son conseil d'administration comme il est indiqué ci-dessous :

Année	Date de tenue du CA
2002	
2003	17/07/2003
2004	30/06/2004
2005	06/01/2006
2006	
2007	22/06/2007

Le non respect de la périodicité des réunions du conseil d'administration selon les échéances fixées par l'article 4 précité, ne permet pas à ce dernier d'arrêter régulièrement les budgets et les états de synthèse de l'Agence. Les budgets sont ainsi mis en exécution, après visa du Ministère des finances et sans l'approbation préalable du conseil d'administration.

Le budget qui n'est que la traduction chiffrée des orientations de l'Agence et de sa stratégie, devrait retenir une attention particulière de la part du conseil d'administration, tant au niveau de la programmation des actions que du contrôle des réalisations.

Il est recommandé de veiller à ce que le conseil d'administration se réunisse régulièrement conformément aux dispositions de l'article 4 du décret n° 2-00-478 du 14 novembre 2000.

2. Gestion des ressources humaines

Le personnel de l'Agence (cadres, agents temporaires et occasionnels) est pris en charge par le Secrétariat d'Etat chargé de l'Eau et donc par le budget général de l'Etat. Seul le directeur, qui est contractuel est pris en charge par le budget de l'Agence.

Cette situation suscite les observations suivantes :

- La position du personnel en activité à l'Agence n'est pas clarifiée : il n'est ni détaché ni intégré mais « mis à disposition » de l'Agence. Cette situation n'est pas prévue par le statut général de la fonction publique ;
- Le statut du personnel des Agences des bassins, adopté par le Conseil d'administration depuis 2006, n'est pas encore appliqué et l'Agence n'a pas encore procédé au recrutement de son propre personnel.

En outre, l'Agence sert des indemnités pour frais de déplacements réels et fictifs et des indemnités kilométriques aux fonctionnaires précités.

La Cour recommande à l'Agence de :

- *procéder à la régularisation de la situation du personnel en fonction ;*
- *prendre en charge tous les émoluments de son personnel (salaires et indemnités) par son propre budget et ce, dans un souci de sincérité et d'image fidèle de sa comptabilité ;*
- *se conformer à la réglementation en vigueur en matière d'octroi des frais de déplacement et des indemnités kilométriques ;*
- *capitaliser l'expérience acquise à l'occasion des missions effectuées en invitant les personnes concernées à établir des rapports de missions à l'issue des déplacements.*

3. Positionnement institutionnel ambigu

Les relations qui existent entre l'Agence et le Secrétariat d'Etat à l'Eau sont caractérisées par des interférences au niveau des prérogatives et des moyens mis en oeuvre. En effet, le Secrétariat d'Etat continue à assurer, par le biais des services de l'eau, des missions qui relèvent normalement de la compétence de l'Agence. Il prend en charge son personnel et aussi, par le biais de la subvention, une partie de ses charges de fonctionnement et d'investissement.

De même, l'Agence met à la disposition du Secrétariat d'Etat à l'Eau ses moyens, comme c'est le cas du service de l'eau de Casablanca, auquel l'Agence a attribué, sur instruction du Secrétaire d'Etat chargé de l'Eau (lettre n° 3165 du 03 juillet 2007), un véhicule et du matériel informatique.

Cette ambiguïté dans les relations entre le Secrétariat d'Etat chargé de l'Eau et l'Agence constitue un retour à la situation antérieure à la création de l'Agence et ne permet pas l'application de l'article 20 de la loi n°10/95 sur l'eau. Les chevauchements constatés au niveau de l'exercice des compétences et les doubles emplois ont des surcoûts conséquents.

4. Situation fiscale non clarifiée

La situation fiscale de l'Agence par rapport à l'impôt sur les sociétés (I.S) et par rapport à la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) n'a pas été clarifiée. L'Agence n'effectue pas de déclarations fiscales, ce qui l'expose à des pénalités pour défaut de déclaration. (article 184 du code général des impôts).

La Cour recommande à l'Agence de clarifier son statut fiscal avec les services de la direction générale des impôts.

5. Carence du système comptable

La comptabilité générale n'est pas utilisée comme un outil de pilotage et de suivi par l'Agence. Elle sert simplement à constater et à enregistrer les opérations, avec beaucoup de retard. De même, la balance générale des comptes et la situation de trésorerie ne sont établies qu'une seule fois par an à l'occasion de la clôture des comptes et de l'établissement des états de synthèse et non de manière trimestrielle comme le dispose l'article 18 de l'arrêté n°2-04 DE/SPC portant organisation financière et comptable des Agences des bassins hydrauliques.

Il a été constaté également que l'Agence ne tient pas de comptabilité analytique, ce qui ne lui permet pas de calculer ses coûts.

En attirant l'attention sur le fait que la comptabilité générale est non seulement un système d'enregistrement des opérations comptables et financières de l'entité, mais aussi un instrument de prise de décision, la Cour des comptes recommande à l'Agence d'établir, trimestriellement et annuellement, une balance générale des comptes et une situation de trésorerie conformément aux dispositions de l'arrêté n°2-04 DE/SPC portant organisation financière et comptable des Agences des bassins hydrauliques.

6. Faiblesses au niveau de l'exécution des marchés

L'Agence ne veille pas au respect des quantités prévues des marchés et des écarts parfois très importants ont été constatés au niveau de certains marchés conclus par l'Agence, entre les travaux prévus et ceux réalisés (cas des marchés 9/2006, 13/2006, ...). Les articles suivants, extraits des marchés réalisés par l'Agence, sont cités à titre indicatif :

Article	Travaux prévus	Travaux réalisés	Ecart
Déblais en terrain toute nature	NEANT	1.515,82 m ³	715,82
Remblais	1.000 m ³	252,70 m ³	-747,3
Matériaux drainant	300 m ³	134,03 m ³	-165,97
Buse en PVC 100	500 ml	257 ml	-243
Buse en PVC 150	50 ml	00 ml	-50
Maçonnerie de moellon ordinaire	300 m ³	636,83 m ³	336,83
Herissonnage en pierres seules	40 m ³	78,7 m ³	38,7
Fouille en tranchée dans tout terrain	15 m ³	29,45 m ³	14,45

Source : ABHBC

Les écarts constatés dénotent d'une défaillance dans les prévisions et l'estimation des travaux. L'Agence ne fait pas d'avant métrés pour évaluer avec précision le volume des travaux et les montants sous-jacents.

Il a été relevé aussi un recours fréquent et injustifié aux ordres de service d'arrêt et de reprise des travaux. Les cas suivants sont cités à titre indicatif :

Marché n°	Nombre d'OS	Délais d'exécution	
		prévu	final
01/2003/ABHBC	11	6 mois	32 mois
02/2003/ABHBC	09	12 mois	18 mois
03/2002/ABHBC	12	10 mois	18 mois et demi

Source : ABHBC

L'Agence ne maîtrise pas la définition de ses besoins et partant la programmation de ses commandes. Ainsi, par exemple, pour les travaux d'aménagement du laboratoire, elle a lancé un marché qu'elle a dû compléter par deux bons de commandes. C'est aussi le cas pour les travaux d'entretien et d'aménagement du siège de l'Agence.

La Cour des comptes recommande à l'Agence ce qui suit :

- *D'observer plus de rigueur dans les estimations et « avant métrés » pour éviter des écarts par rapport aux prévisions inscrites dans les détails estimatifs des prix ;*
- *D'assurer un suivi efficace des réalisations objet des marchés pour éviter tout allongement excessif des délais d'exécution ;*
- *D'œuvrer pour une programmation des commandes en fonction des besoins définis au préalable.*

II- RÉPONSES DU DIRECTEUR DE L'AGENCE DU BASSIN HYDRAULIQUE DU BOUREGREG ET DE LA CHAOUIA

(Texte réduit)

La substitution de l'Agence à l'Etat dans la gestion de cette concession permettrait à celle-ci de bénéficier des redevances correspondantes qui s'élèvent à plus de 10 millions de dirhams par an.

En outre, l'Agence est appelée à compléter et à actualiser les données nécessaires au suivi des droits d'eau en tenant notamment le « registre des droits d'eau reconnus et de concessions et autorisations de prélèvement d'eau accordées » conformément aux dispositions du paragraphe 10 de l'article 20 de la loi n° 10/95 sur l'eau.

Réponse

Suite aux délibérations du dernier Conseil d'Administration tenu le 20 Février 2009, l'Agence du Bassin Hydraulique du Bouregreg et de la Chaouia a pris en charge la gestion de la concession d'exploitation des eaux minérales d'Oulmès et bénéficiera des redevances de cette concession à partir de l'année 2009.

Concernant les registres des droits d'eau reconnus et de concessions et autorisations de prélèvement d'eau accordées, L'Agence du Bassin hydraulique dispose actuellement de deux registres, à savoir :

- Le premier concerne tous les droits d'eau reconnus dans le bassin;
- Le deuxième fait apparaître toutes les autorisations délivrées par l'Agence depuis la date de sa création.

Etant donné que l'Agence n'a délivré pour le moment aucune concession dans sa zone d'action, un troisième registre concernant les concessions de prélèvement d'eau sera tenu par l'Agence sur lequel figureront en plus de la concession accordée par l'Etat à la Société d'Oulmès et les deux autres concessions, à savoir :

- La concession d'exploitation de la source de Hammou Aguelmam ;
- La nouvelle concession d'exploitation des eaux d'Oulmès.

La Cour des comptes recommande à l'Agence de veiller à la concrétisation des projets de conventions conclus avec les tiers.

Réponse

Normalement, la programmation des travaux de protection contre les inondations doit se faire sur la base d'études hydrologiques et hydrauliques préalables. Plus ces études sont détaillées et affinées, plus les résolutions apportées sont adéquates et les risques d'inondations après réalisation des aménagements arrêtés sont minimes.

Pour concrétiser les études de protection contre les inondations par des travaux sur le terrain, l'Agence du Bassin Hydraulique du Bouregreg et de la Chaouia a réalisé en 2008 les travaux d'aménagement de l'Oued Sekouk sis dans la municipalité de Bouznika et a signé deux autres conventions concernant les travaux de protection contre les inondations des centres de Mrirt (Province de Khénifra) et Aïn Tekki (Préfecture de Mohammedia), dont les travaux démarreront en 2009.

Par ailleurs, le démarrage des travaux de protection contre les inondations des centres de Rommani et Maâziz (Province de Khémisset) et Bouhssoussène (Province de Khénifra) est prévu en 2010.

Concernant la concrétisation des conventions conclues avec les tiers, l'Agence a honoré ces obligations. En effet, elle a achevé la réalisation des travaux d'aménagement de la première tranche de l'oued Sekouk (municipalité de Bouznika) et a lancé en 2009 les travaux d'aménagement de la deuxième tranche de ce cours d'eau. Aussi, l'Agence a réalisé les études de protection des centres de Rommani et Maâziz (Province de Khémisset) et ceux de Mirt et Bouhssoussène (Province de Khénifra).

L'Agence saisira les tiers pour honorer leurs obligations et s'engage à leurs apporter l'assistance technique nécessaire pour la réalisation, dans les règles de l'Art, des schémas de protection arrêtés par les études qu'elle a réalisées.

L'Agence est appelée à mettre en service son laboratoire et à exploiter les équipements techniques dont elle dispose, ce qui est de nature à lui permettre de réaliser des gains en termes de coûts et de fiabilité des mesures.

Réponse

L'Agence du Bassin Hydraulique du Bouregreg et de la Chaouia souffre d'un manque criant en ressources humaines suffisamment qualifiées pour faire fonctionner son laboratoire avec toute sa capacité. De ce fait, ce bâtiment et les équipements dont il dispose sont utilisés actuellement pour la réalisation de simples analyses d'eau pour le contrôle de quelques points particuliers de rejet d'eau ou bien pour s'assurer de la fiabilité des mesures de qualité d'eau réalisées par externalisation.

Par ailleurs, en attendant la mise en application du statut régissant le personnel de l'Agence du Bassin, l'Agence comblera cette insuffisance par le recrutement des profils appropriés afin de rentabiliser effectivement les investissements consentis dans ce domaine.

La Cour des comptes recommande à l'Agence d'établir un programme d'action visant la dépollution des foyers polluants recensés dans son périmètre.

Réponse

L'Agence du Bassin dispose d'une vision à moyen terme en ce qui concerne la dépollution domestique. Ce plan établi en concertation avec les gestionnaires du service de l'assainissement, vise la dépollution des centres situés en amont du barrage SMBA (Rommani, Maâziz, Tiddas,...) et ceux situés sur les nappes d'eaux souterraines (Dérouta). En effet, les travaux de réalisation des STEP de Rommani démarreront en 2009, alors que ceux concernant les stations de Polyfil, Soualem et Derouta sont déjà achevés et l'Agence paiera sa contribution au cours de l'année 2009.

Par ailleurs, le plan directeur intégré des ressources en eau qui est en cours de finalisation par l'Agence, dressera le plan de dépollution à long terme à instaurer au niveau de sa zone d'action.

L'Agence gagnerait à concevoir la politique d'économie de l'eau dans le cadre d'une action globale qui touche tous les domaines d'activité et mobilise tous les acteurs de son périmètre pour une meilleure fédération des ressources et des moyens. Les subventions accordées, aussi utiles soient elles, pour l'économie de l'eau, ne sont qu'un aspect de cette problématique.

Réponse

Consciente de l'optimisation de gestion des ressources eau dans une zone d'action connue par son faible potentiel en eau (952 Mm³) et une forte demande en eau du fait que cette zone d'action renferme

plus de 70% de l'activité économique du pays et 25% de la population nationale, l'Agence du Bassin hydraulique accorde une grande importance à la problématique de l'économie d'eau.

Etant donné que la zone d'action de l'ABH ne renferme pas de périmètres de grande hydraulique et que les besoins en eau agricole dans cette zone se limitent à l'exploitation des eaux souterraines pour l'irrigation de petites parcelles privées éparpillées sur des nappes d'eau souterraine menacées par la surexploitation, l'Agence du Bassin a donc décidé de lancer une campagne de sensibilisation des usagers de l'eau au droit de ces aquifères en partenariat avec les services de la Wilaya de Settat et de la Direction Provinciale de l'Agriculture en vue d'une future mise en place de contrats de nappes, notamment au niveau de l'aquifère de Berrechid.

Aussi et contrairement aux autres bassins, l'eau potable au niveau du bassin du Bouregreg constitue la plus grande partie des prélèvements (plus de 56%). L'ABHBC travaillera donc davantage sur la diminution des pertes d'eau dans les réseaux de distribution en concertation avec les entités opérationnelles (ONEP, régies et concessionnaires).

L'Agence est appelée à renforcer le contrôle des prélèvements d'eau et des matériaux, effectués dans sa zone d'action, en procédant à la mise en place d'une police de l'eau efficace dotée de moyens nécessaires.

Réponse

En raison du coût élevé des opérations de délimitation du domaine public hydraulique, l'Agence ne peut en aucun cas délimiter tout le DPH de sa zone d'action qui s'étend sur des milliers de km. Le choix des tronçons à délimiter se fait en fonction des pressions urbanistiques qui menacent les cours d'eau et en fonction des risques d'inondation que certains oueds posent.

En effet, les études menées par l'Agence ont permis jusqu'à présent de fixer les limites hydrauliques pour différentes fréquences de crues de 15 tronçons d'oueds d'une longueur totale de 90 km dont la procédure administrative de délimitation démarrera au cours de l'année 2009.

Concernant le contrôle des prélèvements d'eau, l'article 7 du décret n°2-97-414 relatif aux modalités de fixation et de recouvrement des redevances d'utilisation de l'eau du domaine public hydraulique stipule que le recouvrement des recettes est acquitté sur la base de simples déclarations faites par les utilisateurs. Un contrôle rigoureux des prélèvements à partir des eaux souterraines exige des équipes mobiles de la police de l'eau au niveau des nappes les plus importantes. Cette tâche est difficile à instaurer à l'heure actuelle en raison du nombre réduit des personnes chargées de la police de l'eau au niveau de l'Agence et qui n'est constituée que de deux agents seulement.

Par contre, pour les grands préleveurs d'eau à partir des retenus des barrages comme c'est le cas pour l'ONEP, le contrôle des volumes prélevés se fait aisément par un simple calcul des bilans hydrauliques de ces barrages.

D'autre part, l'Agence a lancé en 2008 une étude de quantification du potentiel des gravières sises dans son domaine public hydraulique ainsi que l'impact des prélèvements sur l'environnement. En outre, le contrôle des prélèvements autorisés des matériaux de construction à partir du domaine public hydraulique se fait périodiquement par une équipe de la police de l'eau de l'Agence.

La Cour recommande à l'Agence de procéder à l'identification de tous les utilisateurs des eaux à des fins agricoles et au recouvrement des redevances d'irrigation qui lui reviennent de droit.

Réponse

A l'intérieur de la zone d'action de l'ABHBC, la majorité des usagers d'eau à des fins agricoles sont des petits agriculteurs non groupés en associations, le problème de leur identification se pose avec acuité pour l'Agence qui souffre d'un manque criant en personnel. De ce fait, l'Agence a programmé en 2009 une action d'inventaire des préleveurs d'eau à partir des nappes de Berrechid et de la Chaouia côtière qui représentent plus de 75% du potentiel en eau souterraine de la zone d'action de l'Agence.

Une fois ces usagers d'eau identifiés, l'Agence du Bassin les saisira pour régulariser leurs situations envers le domaine public hydraulique et payer les redevances des prélèvements d'eau qui en découlent. Une méthode de contrôle de ces prélèvements sera alors adoptée par la suite.

Le budget qui n'est que la traduction chiffrée des orientations de l'Agence et de sa stratégie, devrait retenir une attention particulière de la part du Conseil d'Administration, tant au niveau de la programmation des actions que du contrôle des réalisations.

Il est recommandé également de veiller à ce que le Conseil d'Administration se réunisse régulièrement conformément aux dispositions de l'article 4 du décret n° 2-000-478 du 14 Novembre 2000.

Réponse

L'établissement du budget de l'Agence est fondé essentiellement sur la traduction des recommandations des Conseils d'Administration tenus en plans et programmes d'action.

En outre, la priorité est tout à fait conforme aux préconisations de l'instance décisionnelle qui est le Conseil d'Administration.

S'agissant de la périodicité des réunions du Conseil d'Administration et afin d'accroître l'efficacité de l'action de l'Agence, il a été décidé lors du dernier Conseil d'Administration de tenir à partir de l'an 2010 deux sessions par an, le premier en fin d'année pour présenter le programme de l'année qui suit et le second vers le mois de Juin pour présenter les bilans.

La Cour des comptes recommande à l'Agence de :

- *Procéder à la régularisation de la situation du personnel en fonction ;*
- *Prendre en charge tous les émoluments de son personnel (salaires et indemnités) par son propre budget et ce pour un souci de sincérité et d'image fidèle de sa comptabilité ;*
- *Se conformer à la réglementation en vigueur en matière d'octroi des frais de déplacement et des indemnités kilométriques ;*
- *Capitaliser l'expérience acquise à l'occasion des missions effectuées en invitant les personnes concernées à établir des rapports de mission à l'issue des déplacements.*

Réponse

La régularisation de la situation des fonctionnaires travaillant au sein des Agences de Bassins Hydraulique est tributaire de la mise en application d'un statut du personnel de ces Agences, actuellement en cours de négociations avec le ministère des Finances.

Les frais de déplacement et les indemnités kilométriques sont alloués au personnel de l'Agence sur la base d'une grille inspirée de celle appliquée au niveau du Secrétariat d'Etat chargée de l'Eau et de l'Environnement. Cette situation sera éclaircie avec l'adoption du statut.

Concernant le fait d'établissement des PV des missions à l'issu des déplacements, il est à signaler que la majorité des réunions auxquelles participent l'Agence sont sanctionnées par des PV ou des rapports dont des copies sont disponibles au niveau de l'Agence. Aussi, pour les missions techniques importantes concernant les problèmes d'inondation, de pollution, d'empiétement du DPH, d'eau potable, de gestion des barrages...etc, l'élaboration des PV est devenue incontournable et sont exploités en cas de litiges avec les usagers de l'eau et les partenaires.

La Cour des comptes recommande à l'Agence de :

- *Clarifier son statut fiscal avec les services de la direction générale des impôts ;*
- *Etablir à temps ses états de synthèse.*

Réponse

L'Agence du Bassin tiendra compte de cette recommandation à l'avenir, en fonction des résultats de l'étude du régime fiscal des ABH en cours d'exécution par les services du Secrétariat d'Etat Chargé de l'Eau et de l'Environnement.

La situation des Comptes de l'Agence du Bassin Hydraulique du Bouregreg et de la Chaouia ainsi que sa Trésorerie sont établis à la fin de chaque année alors que les états de synthèse sont élaborés à la fin du mois de mars de l'année n+1.

En attirant l'attention sur le fait que la comptabilité générale est non seulement un système d'enregistrement des opérations comptables et financières de l'entité, mais aussi un instrument de prise de décision, la cour recommande à l'Agence d'établir, trimestriellement et annuellement, une balance générale des comptes et une situation de trésorerie conformément aux dispositions de l'arrêté n° 2-04-DE/SPC portant organisation financière et comptable des Agences des bassins hydrauliques.

Réponse

Ayant pris note des observations de la cour des comptes, l'Agence du Bassin s'appliquera dans l'avenir pour élaborer les états demandés dans les délais impartis.

La Cour des comptes recommande à l'Agence ce qui suit :

- *Observer plus de rigueur dans les estimations et « avant métrés » pour éviter les écarts par rapport aux prévisions inscrites dans les détails estimatifs des prix ;*
- *Assurer un suivi efficace des réalisations objets des marchés pour éviter tout allongement excessif des délais d'exécution ;*
- *Œuvrer pour une programmation des commandes en fonction des besoins définis au préalable.*

Réponse

Les écarts entre les prévisions et les réalisations cités par la cour des comptes dans son rapport concernent essentiellement des travaux d'entretien des stations hydrologiques ou d'aménagement des cours d'eau dont les prévisions restent difficiles à maîtriser du fait de la complexité du contexte géologique des cours d'eau à aménager ou de l'état vétuste des stations à entretenir. En effet, le problème de stabilité des berges et la dégradation non visible à l'œil nu des composantes des bâtiments à réhabiliter entraîne souvent des écarts entre les quantités prévues lors de l'établissement des CPS et les quantités réellement réalisées.

En effet, le marché n° 13/2006/ABHBC dont les articles sont cités dans le rapport de la cour des comptes constitue le premier marché des travaux d'aménagement des cours d'eau lancé par l'Agence. Pour le réaliser dans les règles de l'art et eu égard à ses moyens humains insuffisants, elle a confié l'étude de son exécution au bureau d'études INGEMA, spécialisé dans le domaine qui a réalisé toutes les investigations nécessaires à l'élaboration des avants métrés, la topographie et les coupes types selon les exigences du BC n°07/2005. Aussi, dans un souci de la bonne exécution des prestations de ce projet, le suivi effectif sur le terrain des travaux a été confié au bureau d'étude Al Khibra (Bon de Commande n° 03/2006) qui a assuré à plein temps la supervision des différentes opérations, en se référant à l'étude d'INGEMA et en apportant les améliorations nécessaires en liaison avec la réalité du terrain.

L'Agence du Bassin veillera dorénavant à cerner davantage le quantitatif des métrés pour minimiser les écarts enregistrés entre les prévisions et les réalisations.

Par ailleurs, il est à noter que les commandes programmées par l'Agence sont établies sur la base des besoins définis à l'avance comme résultats ou recommandations des études lancées pour résoudre des problèmes vécus (inondations, pollution, surexploitation des ressources en eau ...etc.) ou bien pour combler un manque exprimé (achat de matériel, fournitures, formation du personnel, renforcement du réseau de mesure...etc.).

III. RÉPONSE DU MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES.

(Texte réduit)

Concernant l'approbation et du visa des budgets des Agences de Bassins Hydrauliques, il y a lieu de noter que:

- La direction du budget tient les discussions budgétaires de ces Agences au cours du mois de janvier de chaque exercice ;
- Le visa des budgets de ces organismes est lié à la tenue des réunions de leurs Conseils d'Administration. Toutefois, au cas où ces Conseils ne sont pas tenus, une dérogation de Monsieur le Premier Ministre est demandée avant le visa des budgets;
- Le visa des budgets est tributaire des situations de trésorerie et des états de reports des exercices antérieurs, qui ne sont pas finalisés par les autres partenaires dans les délais impartis;
- Le retard pris pour le visa de certains budgets au titre des exercices 2004, 2005 et 2006 est du au temps qu'a pris le Département de tutelle technique pour demander à Monsieur le Premier Ministre l'autorisation de visa de ces budgets. Ladite autorisation ne parvient au Ministère de l'Economie et des Finances qu'au cours des mois de mars ou d'avril et le visa de la Direction du Budget n'est accordé que durant ces mois.

Plusieurs Circulaires de Monsieur le Premier Ministre, dont notamment celles portant n° 13/2002 du 16 septembre 2002, n° 3/2005 du 9 mars 2005 et n° 3/2009, du 27 février 2009 invitent les Présidents des Conseils d'Administration et des autres organes délibérants à respecter les dates et la périodicité des réunions de ces organes.

Le statut du personnel des Agences, visé par le Ministre de l'Economie et des Finances le 2/11/2005 et entériné par les Conseils d'administration des Agences, a été refusé par le personnel de ces Agences et une nouvelle version de ce statut est en cours d'examen par les services dudit Ministère.

Selon le trésorier payeur, le paiement des frais de déplacement se fait sur la base des ordres de mission, des états de sommes dues individuels et des états récapitulatifs des sommes dues, dûment signés par l'ordonnateur et qui sont joints aux ordres de paiement.

IV. REPONSE DU SECRETARIAT D'ETAT CHARGE DE L'EAU ET DE L'ENVIRONNEMENT

(Texte réduit)

- **La substitution de l'Agence à l'Etat dans la gestion des concessions permettrait à celle-ci de bénéficier des redevances et à l'actualisation des données nécessaires au suivi des droits d'eau**

Suite aux délibérations du dernier Conseil d'Administration tenu le 20 février 2009, l'Agence du Bassin Hydraulique du Bouregreg et de la Chaouia a pris en charge la gestion de la concession d'exploitation des eaux minérales d'Oulmès et bénéficiera, en conséquence, des redevances de cette concession à partir de l'année 2009.

Concernant les registres des droits d'eau reconnus et de concessions et autorisations de prélèvement d'eau accordées, l'Agence du Bassin hydraulique dispose actuellement de deux registres, à savoir :

- Le premier couvre tous les droits d'eau reconnus dans le bassin;
- Le deuxième fait apparaître toutes les autorisations délivrées par l'Agence depuis la date de sa création.

Etant donné que l'Agence n'a délivré pour le moment aucune concession dans sa zone d'action, un troisième registre concernant les concessions de prélèvement d'eau sera tenu incessamment par l'Agence, sur lequel figureront, en plus de la concession accordée par l'Etat à la Société d'Oulmès, les deux autres concessions qui sont en phase de finalisation, à savoir :

- La concession d'exploitation de la source de Hammou Aguelmam;
 - La nouvelle concession d'exploitation des eaux d'Oulmès.
- **Concrétisation des projets de conventions conclus avec les tiers**

De toute évidence, la programmation des travaux de protection contre les inondations doit se faire sur la base d'études hydrologiques et hydrauliques préalables. Plus ces études sont détaillées et affinées, plus les résolutions apportées sont adéquates et les risques d'inondations après réalisation des aménagements arrêtés sont réduits. Pour concrétiser les études de protection contre les inondations par des réalisations physiques, l'Agence du Bassin Hydraulique du Bouregreg et de la Chaouia a réalisé en 2008 les travaux d'aménagement de l'Oued Sekouk sis dans la municipalité de Bouznika et a signé deux autres conventions relatives aux opérations de protection contre les inondations des centres de Mrirt (Province de Khénifra) et Aïn Tekki (Préfecture de Mohammedia), dont les travaux démarreront en 2009. Par ailleurs, le démarrage des travaux de protection contre les inondations des centres de Rommani et Maâziz (Province de Khémisset) et Bouhssoussène (Province de Khénifra) est prévu en 2010. Quant à la matérialisation des conventions conclues avec les tiers, l'Agence a honoré ses obligations. En effet, elle a achevé la réalisation des travaux d'aménagement de la première tranche de l'Oued Sekouk (municipalité de Bouznika) et a lancé en 2008 les travaux d'aménagement de la deuxième tranche de ce cours d'eau. En outre, l'Agence a réalisé les études de protection des centres de Rommani et Maâziz (Province de Khémisset) et ceux de Mrirt et Bouhssoussène (Province de Khénifra).

L'Agence saisira ses partenaires pour donner corps aux dispositions convenues et s'engage à leur apporter l'assistance conseil nécessaire pour la réalisation, dans les règles de l'art, des schémas de protection arrêtés par les études qu'elle a réalisées.

- **L'Agence est appelée à mettre en service son laboratoire et à exploiter les équipements techniques dont elle dispose, ce qui est de nature à lui permettre de réaliser des gains en termes de coûts et de fiabilité des mesures.**

L'Agence du Bassin Hydraulique du Bouregreg et de la Chaouia souffre d'un manque criant en ressources humaines suffisamment qualifiées pour faire fonctionner son laboratoire avec toute sa capacité. De ce fait, les locaux et les équipements qui lui étaient dédiés sont actuellement utilisés pour la réalisation de simples analyses d'eau pour le contrôle de quelques points particuliers de rejet d'eau ou pour s'assurer de la fiabilité des mesures de qualité d'eau réalisées par externalisation. Par ailleurs, dans l'espoir de la mise en application du statut régissant le personnel de l'Agence du Bassin, notre organisme comblera cette insuffisance par le recrutement des profils appropriés afin de rentabiliser effectivement les investissements consentis dans ce domaine.

- **Programme d'action visant la dépollution des foyers polluants recensés dans son périmètre**

L'Agence du Bassin dispose d'une vision à moyen terme en ce qui concerne la dépollution domestique. Un plan d'action a été établi en concertation avec les gestionnaires du service de l'assainissement et vise la dépollution des centres situés en amont du barrage SMBA (Rommani, Maâziz, Tiddas,...) et ceux situés sur les nappes d'eaux souterraines (Déroura). En effet, les travaux de réalisation des STEP de Rommani démarreront en 2009 et ceux concernant les stations de Polyfil, Soualem et Deroua sont déjà achevés et l'Agence s'acquittera de sa contribution au cours de l'an 2009.

Par ailleurs, le plan d'aménagement intégré des ressources en eau qui est en cours de finalisation par l'Agence, identifiera le programme de dépollution à long terme à mettre en oeuvre au niveau de sa zone d'action.

- **L'Agence gagnerait à concevoir la politique d'économie de l'eau dans le cadre d'une action globale qui touche tous les domaines d'activité et mobilise tous les acteurs de son périmètre pour une meilleure fédération des ressources et des moyens**

Les subventions accordées, aussi utiles soient elles, pour l'économie de l'eau, ne sont qu'un aspect de cette problématique.

Consciente de l'optimisation de gestion des ressources eau dans une zone d'action connue par son faible potentiel en eau (952 Mm³) et une forte demande en eau du fait que cette zone d'action renferme plus de 70% de l'activité économique du pays et 25% de la population nationale, l'Agence du Bassin hydraulique accorde une grande importance à la problématique de l'économie d'eau. Etant donné que la zone d'action de l'ABH ne renferme pas de périmètres de grande

hydraulique et que les besoins en eau agricole dans cette zone se limitent à l'irrigation de petites parcelles privées éparpillées sur des nappes d'eau souterraine menacées par la surexploitation, l'Agence du Bassin a donc décidé de lancer une campagne de sensibilisation des usagers de l'eau au droit de ces aquifères en partenariat avec les services de la Wilaya de Settlat et de la Direction Provinciale de l'Agriculture en vue d'une futur mise en place de contrats de nappes, notamment au niveau de l'aquifère de Berrechid.

Aussi et contrairement aux autres bassins, l'eau potable au niveau du bassin du Bouregreg constitue la part majeure des prélèvements (plus de 56%). L'ABHBC travaillera donc davantage sur la minimisation

des pertes d'eau dans les réseaux de distribution en concertation avec les entités opérationnelles (ONEP, régies et concessionnaires).

- **L'Agence est appelée à renforcer le contrôle des prélèvements d'eau et des matériaux, effectués dans sa zone d'action, en procédant à la mise en place d'une police d'eau efficace dotée de moyens nécessaires**

En raison du coût élevé des opérations de délimitation du domaine public hydraulique, l'Agence ne peut en aucun cas délimiter tout le DPH de sa zone d'action qui s'étend sur des milliers de km. Le choix des tronçons à délimiter se fait en fonction des pressions urbanistiques qui menacent les cours d'eau et par rapport aux risques d'inondation que certains oueds pourraient engendrer.

En effet, les études menées par l'Agence ont permis jusqu'à présent de fixer les limites hydrauliques pour différentes fréquences de crues pour 15 tronçons d'oueds d'un linéaire total de 90 km dont la procédure administrative de délimitation démarrera au cours de l'année 2009.

Concernant le contrôle des prélèvements d'eau, l'article 7 du décret n°2-97-414 relatif aux modalités de fixation et de recouvrement des redevances d'utilisation de l'eau du domaine public hydraulique stipule que le recouvrement des recettes est acquitté sur la base de simples déclarations faites par les utilisateurs.

Un contrôle rigoureux des prélèvements à partir des eaux souterraines exige des équipes mobiles de la police de l'eau au niveau des nappes les plus importantes. La prise en charge de cette tâche avec le niveau de professionnalisme requis est tributaire de l'accroissement de l'effectif des personnes chargées par la police de l'eau au niveau de l'Agence et qui est réduit actuellement à deux agents seulement. En outre, l'adoption du statut du personnel de l'ABH pourrait favoriser la mise en place de solutions adaptées.

Par contre, pour les grands préleveurs d'eau à partir des retenues des barrages tel que l'ONEP, le contrôle des volumes prélevés se fait aisément par un simple calcul des bilans hydrauliques de ces barrages. D'autre part, l'Agence a lancé en 2008 une étude de quantification du potentiel des gravières sises dans son domaine public hydraulique ainsi que l'impact des prélèvements sur l'environnement. En outre, le contrôle des prélèvements autorisés des matériaux de construction à partir du domaine public hydraulique se fait périodiquement par une équipe de la police de l'eau de l'Agence.

- **Identification de tous les utilisateurs des eaux à des fins agricoles et recouvrement des redevances d'irrigation**

A l'intérieur de la zone d'action de l'ABHBC, la majorité des usagers d'eau à des fins agricoles sont des petits agriculteurs non groupés en associations. Le problème de leur identification se pose avec acuité pour l'Agence qui souffre d'un manque criant en personnel. De ce fait, l'Agence a programmé en 2009 une action d'inventaire des préleveurs d'eau à partir des nappes de Berrechid et de la Chaouia côtière qui représentent plus de 75% du potentiel en eau souterraine de la zone d'action de l'Agence.

Une fois ces usagers d'eau identifiés, l'Agence du Bassin les saisira pour régulariser leur situation envers le domaine public hydraulique et payer les redevances des prélèvements d'eau qui en découlent. Une méthode de contrôle de ces prélèvements sera adoptée par la suite.

- **Budget et réunions du Conseil d'Administration**

L'établissement du budget de l'Agence est fondé essentiellement sur la traduction des recommandations issues des Conseils d'Administration en plans et programmes d'action. En outre, la priorité attribuée aux projets est tout à fait conforme aux préconisations de l'instance décisionnelle qui est le Conseil d'Administration. S'agissant de la périodicité des réunions du Conseil d'Administration et à fin d'accroître

l'efficacité de l'action de l'Agence, il a été décidé lors du dernier Conseil d'Administration de tenir à partir de l'an 2010 deux sessions par an, la première en fin d'année pour présenter le programme de l'année qui suit et la seconde vers le mois de Juin pour évaluer les résultats.

- **Aspects liés à la gestion des ressources humaines**

La régularisation de la situation des fonctionnaires travaillant au sein des Agences de Bassins hydraulique est tributaire de la mise en application d'un statut du personnel de ces Agences, actuellement en cours de négociation avec le Ministère de l'Economie et des Finances. Les frais de déplacement et les indemnités kilométriques sont alloués au personnel de l'Agence sur la base d'une grille inspirée de celle appliquée au niveau du Secrétariat d'Etat chargée de l'Eau et de l'Environnement. Cette situation sera éclaircie avec l'adoption du statut du personnel de l'Agence. Concernant l'établissement des PV des missions à l'issue des déplacements, il est à signaler que la majorité des réunions auxquelles participent l'Agence sont sanctionnées par des PV ou des rapports dont des copies sont disponibles au niveau de l'Agence. Aussi, pour les missions techniques importantes concernant les problèmes d'inondation, de pollution, d'empiétement du DPH, d'eau potable, de gestion des barrages...etc, l'élaboration des PV est devenue incontournable et sont exploités en cas de litiges avec les usagers de l'eau et les partenaires.

- **Clarification du statut fiscal de l'Agence et établissement des états de synthèses**

L'Agence du Bassin tiendra compte de cette recommandation à l'avenir, en fonction des résultats de l'étude du régime fiscal des ABH en cours d'exécution par les services du Secrétariat d'Etat Chargée de l'Eau et de l'Environnement. La situation des Comptes de l'Agence du Bassin Hydraulique du Bouregreg et de la Chaouia ainsi que sa Trésorerie sont établis à la fin de chaque année alors que les états de synthèse sont élaborés à la fin du mois de mars de l'année n+1.

- **Etablissement de la balance generale et de la situation de trésorerie trimestriellement et annuellement**

Ayant pris note des observations de la Cour des comptes, l'Agence du Bassin s'appliquera dans l'avenir à élaborer les états demandés dans les délais impartis.

- **la gestion des commandes**

Les écarts entre les prévisions et les réalisations cités par la cour des comptes dans son rapport concernent essentiellement des travaux d'entretien des stations hydrologiques ou d'aménagement des cours d'eau dont les prévisions restent difficiles à maîtriser du fait de la complexité du contexte géologique des cours d'eau à aménager ou de l'état vétuste des stations à entretenir. En effet, le problème de stabilité des berges et la dégradation parfois non visible à l'oeil nu des composantes des bâtiments à réhabiliter entraîne des écarts entre les quantités prévues lors de l'établissement des CPS et les quantités réellement réalisées. En effet, le marché n° 13/2006/ABHBC dont les articles sont cités dans le rapport de la cour de compte constitue le premier marché des travaux d'aménagement des cours d'eau lancé par l'Agence. Pour réaliser le projet dans les règles de l'art et eu égard à ses moyens humains insuffisants, l'Agence a confié l'étude de son exécution au bureau d'études INGEMA, spécialisé dans le domaine qui a réalisé toutes les investigations nécessaires à l'élaboration des avants métrés, la topographie et les coupes types selon les exigences du BC n°07/2005.

Aussi, dans un souci de la bonne exécution des prestations de ce projet, le suivi effectif sur le terrain des travaux a été confié au bureau d'étude Al Khibra (Bon de Commande n° 03/2006) qui a assuré à plein temps la supervision des différentes opérations, en se référant à l'étude d'INGEMA et en apportant les améliorations nécessaires en liaison avec la réalité du terrain.

L'Agence du Bassin veillera dorénavant à cerner davantage le quantitatif des métrés pour minimiser les écarts enregistrés entre les prévisions et les réalisations. Par ailleurs, il est à noter que les commandes programmées par l'Agence sont établies sur la base des besoins définis à l'avance comme résultats ou recommandations des études lancées pour résoudre des problèmes vécus (inondations, pollution, surexploitation des ressources en eau ...etc.) ou bien pour combler un manque exprimé (achat de matériel, fournitures, formation du personnel, renforcement du réseau de mesure...etc.).

L'AGENCE DU BASSIN HYDRAULIQUE DE SEBOU

Les Agences des bassins hydrauliques ont été créées par la loi n°10/95 sur l'eau promulguée par le Dahir n° 1.95.154 du 16 août 1995 qui les a érigées en établissements publics.

Le décret n° 2.00.477 du 14 novembre 2000 relatif à l'Agence de Sebou (ABHS) fixe la zone d'action de l'Agence du bassin hydraulique de Sebou (ABHS), les compétences de ses différents organes ainsi que la composition de son conseil d'administration. L'ABHS a démarré ses activités en 2002.

L'Agence est placée sous la tutelle du Secrétariat d'Etat chargé de l'eau et de l'environnement.

Le bassin hydraulique de Sebou forme une cuvette entre le Rif au nord, le moyen Atlas et la meseta au sud, le couloir de Fès – Taza à l'est et l'océan atlantique à l'ouest. Ce bassin couvre en totalité ou en partie :

- Cinq régions : Fès-Boulemane, Al Hoceima-Taza-Taounate, Meknès - Tafilalet, Gharb - Charda - Béni Hssen et Rabat-Salé-Zemmour-Zaïr ;
- Douze (12) provinces et préfectures dont cinq en totalité (El Hajeb, My Yakoub, Séfrou, Taounate, Sidi Kacem) et sept partiellement (Ifrane, Boulemane, Taza, Chefchaouen, Khémisset, Khénifra et Al Hoceima).

En vertu de l'article 20 de la loi sur l'eau, l'Agence a, dans la limite de son ressort territorial, pour missions essentielles d'élaborer le plan directeur d'aménagement intégré des ressources en eau (PDAIRE) et de veiller à son application, de réaliser toutes les mesures piézométriques et les études hydrologiques, de planification et de gestion de l'eau, d'appliquer les dispositions des lois en vigueur relatives à la protection des ressources en eau et à la restauration de leur qualité. Elle gère aussi et contrôle l'utilisation des ressources en eau mobilisées et accorde des autorisations de creuser des puits et des concessions d'exploitation des sources. Elle tient un registre des droits d'eau, des autorisations et concessions accordées.

Le budget de l'Agence est passé de 6 millions DH en 2002 à plus de 59 millions DH en 2007 dont 2,596 millions DH de crédits réservés.

La subvention publique contribue à hauteur de 24% environ des ressources de l'Agence alors que les redevances d'irrigation constituent plus de 26% des recettes de l'Agence et les redevances d'électricité 21%.

Au 31 décembre 2007, l'effectif de l'Agence s'élève à 62 cadres et agents dont le directeur qui est contractuel et 61 fonctionnaires (57 titulaires et quatre temporaires) relevant du Secrétariat d'Etat chargé de l'Eau. L'âge moyen est d'environ 48 ans et le taux d'encadrement est de 26%.

I-OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES

A. Carence en matière de prévention et de protection contre les inondations

Depuis sa création, l'Agence effectue annuellement des études relatives à l'identification des zones vulnérables aux inondations et les protections contre ce phénomène, notamment dans les régions de Fès et du Gharb. Cependant, ces études qui s'avèrent coûteuses, sont restées sans suite et n'ont donné lieu à aucune réalisation sur le terrain. C'est le cas des études citées dans le tableau suivant :

Marché	Objet	Montant (en DH)
06/2004	Etude préliminaire de la protection de la plaine du Gharb contre les inondations	775 800,00
11/2004	Etude de protection contre les inondations du centre de la ville de TAZA	595.680,00
13/2004	Etude de protection des berges de l'Oued Ourgha	295.200,00
21/2005	Etude de protection contre les inondations des centres Ain Leuh, Zaouiyet Sidi Abdesslam et Sidi Addi, province d'Ifrane	591.000,00
29/2005	Etude d'aménagement de l'Oued Bousseroual, centre de My Yacoub	768.240,00
37/2005	Etude d'exécution de l'aménagement des cours d'eau pour la protection de la ville de Fès contre les inondations	160.920,00
22/2006	Etude de protection contre les inondations du centre de My Driss Zerhoun, Boufekrane, et Douar Jradi, Wilaya de Meknès	485.830,20

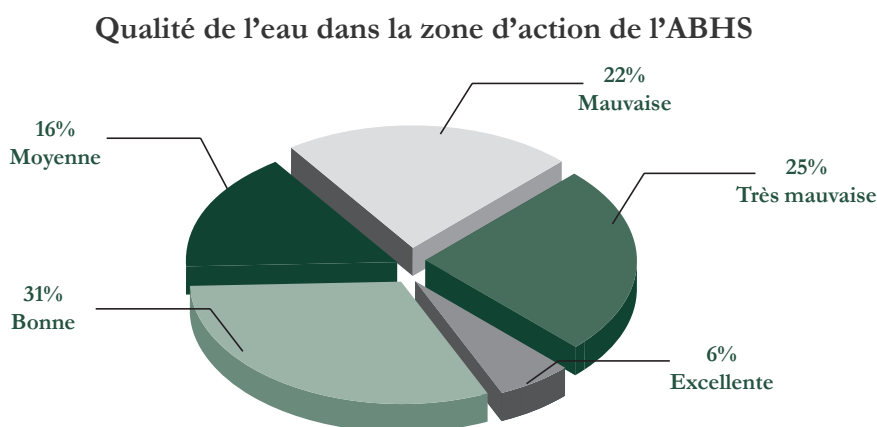
Il convient de noter par ailleurs, que certaines études ont une durée de validité limitée, ce qui suscite des interrogations sur leur utilité.

En outre, l'identification des zones vulnérables, entamée depuis 2003, n'a pas été suivie par la réalisation d'ouvrages adéquats pour protéger ces zones. Les risques d'inondation auxquels est exposé le périmètre d'intervention de l'Agence pourraient être atténués si les études relatives à la lutte contre les inondations sont prises en considération.

Aussi, la Cour recommande de donner suite aux études réalisées.

B. Actions limitées de l'Agence en matière de dépollution

Selon les données fournies par l'Agence, les ressources en eau de la zone souffrent de nombreux foyers polluants, qui menacent la qualité d'eau. D'ailleurs, plus de 47% de l'eau de la zone est classée de mauvaise à très mauvaise, comme le montre la figure suivante :



En effet, le Sebou est situé en tête de l'ensemble des bassins du Maroc en termes de pollution organique d'origine industrielle et domestique et de pollution toxique. Les données suivantes montrent l'ampleur du problème :

- 82 villes et centres urbains du bassin, rejettent annuellement 80 millions de m³ d'eaux usées (86% sont déversées dans les cours d'eau, 12% dans la mer et 2% épandues sur les sols), soit une pollution organique de l'ordre de 76.000 tonnes de DBO5 (25 % du total national) ;
- plus de 200 unités industrielles, auxquelles il faut ajouter des milliers d'huileries traditionnelles, génèrent près de 3,5 millions d'équivalents-habitants de pollution organique, dont près de 70% proviennent des sucreries, des papeteries et des huileries ;
- Les charges polluantes provenant de l'agriculture sont constituées essentiellement des nitrates et des phosphates (8.670 tonnes par an de l'azote total; 2.050 tonnes par an des phosphates...).

Toutefois, il a été constaté que l'action de l'Agence dans le domaine de dépollution se limite au niveau des études. Les conventions conclues avec les différents partenaires (voir tableau ci-après) ne sont ni approuvées ni exécutées. Les réalisations de l'Agence en terme de participation aux travaux de dépollution, concernent la seule station de traitement des eaux usées à Fès.

Partenaire	Objet	Coût du projet (MDH)	Part de l'Agence	Observations
Municipalité de Ouezzane	Création d'une décharge publique contrôlée pour la ville d'Ouezzane	30	Réalisation de l'étude (430.776 DH)	Etude finalisée
Municipalité d'El Hajeb	Création d'une décharge publique contrôlée pour la ville d'El Hajeb	28	Réalisation de l'étude : 413.760 DH	Etude en cours
Municipalité de Meknès	Création d'une décharge publique contrôlée pour la ville de Meknès	non encore déterminé	Réalisation de l'étude : 823.800 DH	Etude en cours
RADEEF - Fès	Participation au financement du projet de station d'épuration des eaux usées urbaines de la ville de Fès	750	30 MDH	Paiement de 10 MDH
Industriels / RADEEF (5 conventions)	Programme de dépollution industrielle de Fès	50	10 MDH	3 conventions approuvées avec versement de 185.000 DH par l'ABHS et deux industriels
Cellulose du Maroc	Traitement des eaux usées de l'usine	non encore déterminé	non encore déterminé	En cours d'appel d'offres

De même, les actions de l'Agence en termes de recouvrement des redevances de la pollution, qui est un moyen de prévention et de dissuasion efficace, sont très limitées. En effet, les redevances sur les rejets domestiques, fixées par l'arrêté conjoint n° 1180.06 du 12 juin 2006, relatif au taux de redevance et aux valeurs limites spécifiques des rejets domestiques, ont été budgétisées en 2006, uniquement pour les centres ne disposant pas encore de stations d'épuration. Aucun recouvrement n'a été effectué à ce jour.

Pour les rejets industriels, cause principale de la pollution critique de l'Oued Sebou, aucun recouvrement n'a été effectué à ce jour pour motif d'absence de textes d'application. Cette situation perdure sans raison valable, au moment où la qualité des ressources hydriques de la zone est sérieusement menacée.

La Cour recommande à l'Agence d'établir un programme d'action, visant la dépollution des foyers polluants dans son périmètre d'action.

C. Potentiel sous exploité des redevances d'irrigation

En dehors du périmètre de la grande irrigation, l'Agence ne procède pas au recouvrement des redevances qui lui reviennent de droit sur les prélèvements d'eau à usage agricole. De ce fait, un important potentiel de redevances échappe encore à l'Agence. A ce propos, pour les seuls prélèvements opérés au niveau du cercle d'Azrou, les redevances calculées à l'occasion de l'enquête menée par un bureau d'études, ont été estimées à plus de 676.000 DH par an, dont 520.000 DH pour les prélèvements des eaux de surface au niveau de cinq communes uniquement.

D. Faible bilan en matière d'économie d'eau

L'Agence est tenue, de par la loi, de mener des actions dans le domaine de l'économie de l'eau en vue d'optimiser son utilisation dans un environnement caractérisé par la rareté de cette ressource.

Toutefois, il a été constaté que l'Agence ne dispose pas d'une vision claire en matière d'économie d'eau. En effet, certaines initiatives isolées auprès des agriculteurs, qui sont au demeurant rares, n'ont pas encore été concrétisées.

En outre, l'étude sur « le système d'organisation et de gestion d'octroi des subventions pour l'économie de l'eau » n'est pas encore achevée, sachant qu'elle a été engagée en 2006 par marché n°23/2006/ABHS pour un montant de 480.000 DH.

La Cour recommande à l'Agence de mettre en place une politique d'économie de l'eau dans le cadre d'une action globale qui touche tous les domaines d'activité et mobilise tous les acteurs relevant de son périmètre d'action pour une meilleure fédération des ressources et des moyens. Les subventions accordées, aussi utiles soient-elles, pour l'économie de l'eau, ne sont qu'un aspect de cette problématique.

E. Insuffisances au niveau de la gestion et du contrôle du domaine public hydraulique (DPH)

Ces insuffisances s'illustrent à travers les aspects suivants :

1. Utilisation des ressources mobilisées en eau

L'Agence ne procède pas au contrôle et à la vérification des déclarations relatives à l'utilisation des ressources en eau mobilisées par les différents utilisateurs (ONEP, ONE, ORMVA, Régies de distribution...). Elle se limite à établir les ordres de recettes correspondants et à inscrire leurs montants dans sa comptabilité.

La Cour recommande d'instaurer des mécanismes de mesure et de contrôle des prélèvements d'eau qui seraient en mesure de drainer des redevances additionnelles au profit de l'Agence.

Elle lui recommande également de veiller au contrôle des compteurs de mesure des quantités d'eau effectivement prélevées.

2. Contrôle du Domaine Public Hydraulique

Le contrôle exercé par l'Agence sur le DPH de son ressort territorial est insuffisant, du fait que:

- Le DPH n'est pas clairement appréhendé au niveau de l'Agence, ce qui la met dans l'incapacité de répondre promptement aux sollicitations de ses partenaires, notamment les agences urbaines et les collectivités locales ;
- L'Agence ne contrôle pas les prélèvements effectifs des bénéficiaires des autorisations de prélèvements d'eau;
- Elle ne contrôle pas les extractions de matériaux. Elle se contente des déclarations des préleveurs ou de l'émission des ordres de recettes en fonction des quantités autorisées ;
- Elle n'a pas développé de relations de partenariat avec les collectivités locales qui, elles aussi, perçoivent des taxes sur les prélèvements des matériaux.

La Cour recommande à l'Agence de :

- *Veiller à compléter et actualiser les données nécessaires au suivi des droits d'eau en tenant notamment le « registre des droits d'eau reconnus et des concessions et autorisations de prélèvement d'eau accordées » conformément aux dispositions du paragraphe 10 de l'article 20 de la loi 10/95 sur l'eau ;*
- *Renforcer le contrôle des prélèvements d'eau et des matériaux, effectués dans sa zone d'action ;*
- *Entreprendre des démarches de coordination avec les pouvoirs publics en vue de la délimitation administrative du domaine public hydraulique dans les meilleurs délais.*

3. Gestion des concessions

Dans la zone d'action de l'ABHS, quatre concessions d'exploitation des eaux minérales et thermales ont été accordées ; il s'agit des concessions de Sidi Harazem, Moulay Yakoub, Ben Smim et Ain Soltane.

Aux termes de l'arrêté conjoint n° 1641 du 20 mars 2002 pris en application du décret n°2-00-477 relatif à l'ABHS, l'Etat a mis à la disposition de l'ABHS tous les biens du DPH sis dans sa zone d'action, y compris les eaux objet des concessions citées plus haut.

Cependant, l'Agence ne s'est pas substituée à l'Etat dans les clauses de la convention signée avec la société concessionnaire de la source de Sidi Harazem (signée en 1966 pour une durée de 50 années). En conséquence, l'Agence ne bénéficie pas des redevances correspondantes.

Concernant la concession de Moulay Yakoub, le contrat de concession initial passé avec l'Etat par la société concessionnaire ayant expiré le 31/12/2004, un nouveau contrat a été signé en 2007, entre la même société et l'ABHS, sans appel à la concurrence, avec effet rétroactif à partir de janvier 2005. De plus, l'Agence n'a pas bénéficié des redevances qui lui reviennent de droit pour la période 2002-2004.

Au niveau de la source de Ben Smim, la convention de concession passée entre l'Agence du bassin hydraulique de Sebou (ABHS) et la société concessionnaire, en date du 30 septembre 2004, confère à cette dernière, pour une durée de 30 années, le droit de capter, de procéder à la mise en bouteille et d'assurer la commercialisation du quart (1/4) du débit des eaux relevant du domaine public hydraulique (DPH) de la source de Ben Smim. Toutefois, l'exploitation de cette source n'est pas encore entamée.

Pour ce qui est des eaux de source Ain Soltane, la Société Nationale d'Electrolyse et de Pétrochimie (SNEP) procède à la mise en bouteille et à la commercialisation des eaux de cette source sur la base d'un simple contrat d'abonnement pour la fourniture d'eau par l'office national de l'eau potable (ONEP).

La mise en bouteille et l'exploitation commerciale de cette eau se font sans autorisation de l'Agence du bassin hydraulique de Sebou, contrairement aux dispositions du paragraphe 7 de l'article 38 de la loi n° 10-95, qui conditionne tout prélèvement d'eau de toute nature en vue de sa vente, à l'autorisation de l'Agence.

Ces situations dénotent d'un manque de rigueur dans le suivi du domaine public hydraulique de la part de l'ABHS.

En rappelant que la gestion des eaux des sources se situant dans sa zone d'action lui revient de droit conformément aux dispositions de la loi 10/95 sur l'eau, la Cour recommande à l'Agence de :

- *Engager les démarches nécessaires pour se substituer à l'Etat dans les termes de la concession des eaux de Sidi Harazem et de procéder au recouvrement des redevances découlant de l'exploitation de cette concession ;*
- *Veiller avec plus de rigueur au contrôle des concessions en exigeant l'obtention de l'autorisation de l'Agence par la société exploitant les eaux de la source d'Ain Soltane à des fins industrielles et commerciales, et ce conformément aux dispositions des articles 37 et 38 de la loi 10/95 sur l'eau.*

F. Limites au niveau de la gestion des moyens et du système de gouvernance

1. Rôle du conseil d'administration

Le conseil d'administration de l'Agence ne tient pas ses réunions de manière régulière, conformément aux dispositions de l'article 4 du décret n°2-00-477 du 14 novembre 2000 relatif à l'ABHS qui précise que « le conseil d'administration se réunit sur convocation de son président, aussi souvent que les besoins de l'Agence l'exigent et au moins deux fois par exercice comptable ... ». Depuis le démarrage de l'Agence en 2002 et jusqu'au 31/12/2007, son conseil d'administration n'a tenu que quatre réunions sur douze comme le montre le tableau suivant :

Année	Date de tenue du CA
2002	Aucune réunion
2003	30/06/2003
2004	02/07/2004
2005	Aucune réunion
2006	16/01/2006
2007	08/06/2007

L'irrégularité de ces réunions a fait que ce dernier n'arrête pas les budgets et les comptes de l'Agence selon les échéances fixées par l'article 4 du décret précité. Les budgets de l'Agence sont ainsi mis en exécution, sans l'approbation préalable du conseil d'administration, mais simplement au vu du visa du ministère des finances.

Il est recommandé de veiller à ce que le conseil d'administration se réunisse régulièrement conformément aux dispositions de l'article 4 du décret n° 2-00-478 du 14 novembre 2000 ;

Le budget qui est la traduction chiffrée des orientations de l'Agence et de sa stratégie, devrait retenir une attention particulière de la part du conseil d'administration, notamment au niveau de la programmation des actions et du contrôle des réalisations.

2. Gestion des ressources humaines

Hormis le cas du directeur, qui est pris en charge par le budget de l'Agence en tant que contractuel, tous les cadres, agents temporaires et occasionnels employés par l'Agence sont pris en charge par le Secrétariat d'Etat chargé de l'eau et donc par le budget général de l'Etat.

Cette situation suscite les observations suivantes :

- La position des fonctionnaires en activité à l'Agence n'est pas clarifiée : ils ne sont ni détachés ni intégrés mais ils sont, de fait, « mis à disposition » de l'agence, position qui n'est pas prévue par le statut de la fonction publique ;
- Le statut du personnel des agences des bassins, adopté par le Conseil d'administration depuis 2006, n'est pas encore appliqué au niveau de l'Agence ;
- Depuis l'adoption du statut précité, l'Agence n'a pas procédé au recrutement de son propre personnel.

En outre, l'Agence prend en charge les frais de déplacement réels et fictifs et les indemnités kilométriques versées à ces fonctionnaires.

La Cour recommande à l'Agence de :

- *Procéder à la régularisation de la situation du personnel en fonction ;*
- *Prendre en charge tous les émoluments de son personnel (salaires et indemnités) par son propre budget et ce, dans un souci de sincérité et d'image fidèle de sa comptabilité ;*
- *Se conformer à la réglementation en vigueur en matière d'octroi des frais de déplacement et des indemnités kilométriques ;*
- *Capitaliser l'expérience acquise à l'occasion des missions effectuées en invitant les personnes concernées à établir des rapports de missions à l'issue des déplacements.*

3. Faiblesses au niveau du contrôle interne

En plus de l'absence d'un système d'information, il a été constaté que l'Agence ne dispose pas d'un manuel des procédures qui définit clairement les tâches et les modalités de leur exécution. Ceci expose l'Agence à de nombreux risques liés à la défaillance du système du contrôle interne.

L'Agence gagnerait en efficacité et efficience si elle est dotée d'un manuel de procédures, retraçant par poste, les tâches et les responsables chargés de son exécution. L'Agence est appelée également à améliorer son système d'information aussi bien au niveau métier qu'au niveau de l'organisation et du support.

4. Situation fiscale non clarifiée

La situation fiscale de l'Agence par rapport à l'impôt sur les sociétés (I.S) et par rapport à la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) n'a pas été clarifiée. L'Agence n'effectue pas de déclarations fiscales, ce qui l'expose à des pénalités (pour défaut de déclaration), prévues par l'article 184 du code général des impôts.

La Cour recommande à l'Agence de clarifier son statut fiscal avec les services de la direction générale des impôts.

II. RÉPONSE DU DIRECTEUR DE L'AGENCE DU BASSIN HYDRAULIQUE SEBOU

(Texte réduit)

1. Prévention et protection contre les inondations

Depuis sa création en 2002, l'Agence a lancé une trentaine d'études de protection contre les inondations visant les sites à haut risque d'inondation (soit une moyenne de 4 à 5 études par an) et ce dans le but de constituer une banque de projets nécessaires pour la recherche de financement. Les aménagements recommandés par ces études sont définis en concertation et en collaboration étroite avec les acteurs locaux.

L'Agence a toujours visé dans ces études une optimisation des coûts des ouvrages dans le but de les supporter par les acteurs locaux. Néanmoins certains aménagements chers, tels que les barrages, s'imposent et leur réalisation nécessite le concours de l'Etat.

La réalisation des projets de protection contre les inondations se fait dans le cadre de la circulaire interministérielle n° 8 du 5 janvier 2005 qui exige l'élaboration de conventions de partenariat entre les collectivités locales et les services concernés.

L'ensemble des études réalisées par l'Agence demeurent valables et ont visé les deux aspects de la protection contre les inondations : Aspect préventif et aspect curatif :

- **Aspect préventif** : Les limites des zones inondables sont définies et transmises aux Agences Urbaines et Communes concernées pour prise en compte dans la planification urbaine,
- **Aspect curatif** : Toutes les études ont connu une réalisation physique des aménagements projetés dans le cadre de partenariat à l'exception des études réalisées au niveau de la ville de Taza et Centres de Thar Souk et Moulay Yacoub en raison de l'absence de partenaires qui n'ont jamais donné suite aux appels de l'Agence.

En effet :

- Six conventions ont été déjà signées et exécutées dans les provinces de Boulemane, El Hajeb, Sidi Kacem et Ifrane;
- Deux conventions (Fès et Kénitra) ont été validées sans qu'elles soient signées, mais l'Agence a honoré ses engagements;
- Huit conventions sont déjà validées par les Communes concernées et sont en cours de signature dans les provinces de Meknès, Sidi Kacem et Ifrane;
- Plusieurs conventions sont en cours de préparation dans le cadre des conventions régionales du secteur de l'Eau.

Bien que l'Agence ne perçoive aucune redevance pour la protection contre les inondations, elle a mobilisé annuellement un budget important (25 % des ses recettes) dans le but d'atténuer les risques d'inondation et réduire la vulnérabilité des biens publics et privés au niveau des sites les plus exposés aux risques d'inondation. Le cofinancement des opérations programmées et réalisées à ce jour n'a été possible, entre l'Agence et les Communes concernées, qu'avec une participation de l'Agence dans le financement à hauteur de 50 à 70 % du coût des ouvrages.

En conclusion :

- la constitution d'une banque de projets de protection contre les inondations est nécessaire avant

toute négociation et recherche de financement;

- toutes les recommandations des études sont mises en application juste après leur achèvement : Prise en compte dans la préparation des documents d'urbanisme (Agence Urbaine), Autorisation des constructions et sensibilisation de la population (Communes Urbaines et rurales);
- la concrétisation des actions curatives est conditionnée par la recherche du financement qui n'est pas toujours facile et qui dépend des priorités des communes et des pouvoirs publics;
- l'Agence ne peut supporter seule le financement de tous les travaux de protection contre les inondations qui nécessitent parfois le concours de l'Etat.

Ainsi, la plus part des actions curatives menées par l'Agence ont été réalisées dans un cadre partenarial entre l'Agence du Bassin Hydraulique du Sebou et les acteurs locaux (Conseils régional, provincial et communal).

Les réalisations, faites depuis 2003 à fin 2008, ont intéressé les sites suivants :

- 4 villes : Kénitra (Oued Fouarat), El Hajeb (Oueds Mouferrane et Boubouda), Fès (Oued Boufekrane – Quartiers R'cif et Aouint Al Hajjaj) et Boulemane (Châaba Oum El Bent – Quartier Tichoukt);
- 4 centres de Guigou (Boulemane), Timahdite (Ifrane), Souk Al Had (Ifrane) et Tlat Kétama (Al Hoceima);
- Douars N'chaouna et Lamlakit (Kénitra), Bab Tiouka, coopérative Ennasr et Oulad Ziane (Sidi Kacem) et Ghomra (Meknès).

Le quantitatif atteint dans le cadre partenarial est le suivant :

Travaux réalisés	Quantité
Curage et élargissement des cours d'eau	16.9 km
Endiguement	6.7 km
Canalisation des Chaâbas	2.6 km
Mur de protection	3.6 km
Ouvrages de traversée ou divers	8 Unités

2. Dépollution

Les conventions de partenariat conclues par l'Agence n'ont pas été exécutées en raison de l'incapacité de ses partenaires à mobiliser à temps les moyens financiers nécessaires. La seule contribution de l'Agence aux travaux de dépollution a concerné la station d'épuration des eaux usées de la ville de Fès. Les contributions de l'Agence consacrées au programme de dépollution industrielle de Fès, budgétisées en 2006 et 2007 n'ont pas pu être consommées à cause du retard des partenaires dans le démarrage de ce programme.

3. Recouvrement des redevances pollution :

En effet, concernant les redevances sur les rejets domestiques, fixées par l'arrêté conjoint n° 1180.06 du 12 juin 2006, elles ont été budgétisées à partir de 2006, l'ONEP et les Régies se sont opposés catégoriquement à payer ces redevances malgré les multiples écrits de l'Agence du bassin.

4. Rejets industriels

Pour ce qui est des rejets industriels, l'absence des textes d'application ne permet pas le recouvrement par l'Agence des redevances déversement.

5. Redevances d'irrigation

L'ABHS a démarré l'opération visant le recouvrement des redevances d'irrigation en 2004 (en dehors de la zone ORMVAG). Des écrits ont été faits aux agriculteurs en vue de les inciter à déclarer les volumes d'eau qu'ils prélèvent. Malgré ça, les agriculteurs n'ont pas adhéré à cette demande de l'ABHS.

6. Gestion et contrôle du domaine public hydraulique

Gestion des concessions

► Sidi Harazem

Le Contrat entre l'Etat et la SOTHERMA a été signé le 03/08/1966 pour une durée de 50 ans. L'objet dudit contrat est le prélèvement pour la mise en bouteille de la totalité du débit des eaux thermales du forage de Coordonnées Lambert du forage :

$$X = 547.692 \text{ Km} ; Y = 381.252 \text{ Km} ; Z = 263.00 \text{ m}$$

L'Agence engagera les démarches nécessaires pour récupérer la gestion de cette concession à la place de l'Etat.

► Source Ain Soltane

La Société Nationale d'Electrolyse et de Pétrochimie (SNEP) achète de l'eau à l'ONEP que ce dernier puise de la source Ain Soltane pour approvisionner la population en eau potable d'Imouzer Kander. L'eau livrée à la SNEP est utilisée pour un usage considéré par l'ONEP comme usage industriel.

L'Agence saisira le Ministère afin d'examiner cette question avec l'ONEP.

7. Economie d'eau

L'Agence a jugé opportun de réaliser au préalable une étude intitulée « Système d'organisation et de gestion d'octroi des subventions pour l'économie de l'eau » dans le cadre du budget de l'année 2006. L'ordre de service de commencer l'étude a été donné le 1^{er}-11-2006.

L'étude a permis à l'Agence de disposer d'une vision claire sur des actions concrètes à réaliser avec les agriculteurs à même d'économiser l'eau d'irrigation (subventions des études, du matériel de pilotage d'irrigation, des bassins, des forages,...).

Depuis 2008, l'Agence a concrétisé avec l'autorité locale et les agriculteurs les projets d'économie d'eau suivants (cadre : conventions signées par les différents intervenants) :

- Projet au niveau de la commune Laksir (province EL Hajeb) irrigation en goutte à goutte de 100 ha d'oliviers : travaux en cours. Avec la contribution de l'Agence de 500.000 DH (Convention signée en mars 2008);
- Projet au niveau de la commune Ain Timgnenay (province de Sefrou) : convention signée en novembre 2008. Le projet a pour objet l'irrigation de 100 ha. La contribution de l'Agence est de 100.000 DH pour la réalisation d'un forage de reconnaissance;
- Projet Université Al Akhawayn (AUI)-Agence ayant pour objet l'adaptation aux changements

climatiques : la gestion de la demande en eau dans le Bassin de Saiss. L'Agence, envisage de contribuer à la réalisation de projets d'économie d'eau en collaboration avec (AUI) et les directions provinciales de l'agriculture de Sefrou et El Hajeb. Les actions à mener sont en cours de finalisation.

De manière générale, les projets initiés par l'Agence n'ont pas pour finalité de se substituer au programme d'envergure engagé par le ministère de l'Agriculture dans le bassin du Sebou en matière d'économie de l'eau, mais plutôt réaliser des projets pilotes ayant pour objectif principal d'inciter les agriculteurs à s'associer (agrégation des exploitants) pour réaliser en commun, avec l'appui de l'Agence, des projets économes d'eau (goutte à goutte).

8. Utilisation des ressources en eau mobilisées

Le contrôle et la vérification des déclarations relatives à l'utilisation des ressources en eau par les différents utilisateurs nécessitent des moyens matériels et humains importants eu égard de l'étendue de la zone d'action de l'Agence du Bassin Hydraulique du Sebou. Néanmoins, l'Agence, consciente de l'importance de cette action pour drainer des redevances additionnelles, procédera à la mise en place d'un système de contrôle qui va concerner dans un premier temps les établissements publics (ONEP, Régies,...) et les gros consommateurs.

9. Gestion du domaine public hydraulique

Pour pouvoir appréhender le DPH notamment en ce qui concerne la tenue à jour d'un registre des droits d'eau et des autorisations et concessions de prélèvement d'eau, une action de mise à jour du registre est en cours à l'Agence. Cette action consiste à mettre en place des bases de données des usagers du domaine public sous une application conçue à cet effet.

L'action de délimitation du domaine public hydraulique revêt un caractère d'urgence pour l'Agence pour la préservation de ce domaine. Un programme triennal de délimitation arrêté en commun accord avec le Secrétariat d'Etat chargé de l'Eau et de l'Environnement est en cours de réalisation pour l'année 2009. Il concerne les principaux cours d'eau du bassin du Sebou (Sebou, Ouergha et Inaouène) en plus des lacs et dayas du Moyen Atlas (dayat Hachlaf, dayat Aoua, dayat Ifrah, dayat Maasker).

En plus, dans le cadre des conventions avec les régions relatives à la préservation et au développement des secteurs de l'eau et de l'environnement, d'importantes actions de délimitation du domaine public hydraulique sont programmées. Des conventions spécifiques sont soit au stade de finalisation pour certaines provinces ou d'élaboration pour d'autres.

Pour le contrôle de l'utilisation du domaine public hydraulique notamment en ce qui concerne le creusement de points d'eau et les prélèvements d'eau sans autorisation et également l'extraction des matériaux de construction, l'Agence compte instaurer à partir de 2009 un système de renforcement du contrôle en collaboration avec les autorités locales. Le contrôle des creusements de points d'eau et de prélèvements à partir des nappes souterraines vont concerner en premier lieu les nappes menacées et qui nécessitent une attention particulière telles que les nappes du Moyen Atlas et Saiss.

10. Conseil d'Administration

Il a été décidé de tenir 2 réunions par an à partir de 2010.

11. Gestion des ressources humaines

En fait, cette situation transitoire est inévitable en l'absence d'un statut du personnel des Agences, cadre légal et réglementaire de régularisation de la situation des fonctionnaires en activité à l'Agence.

Une fois le statut du personnel des Agences entré en vigueur, la situation des fonctionnaires sera régularisée dans le cadre d'un détachement.

► Statut du personnel

En fait, le statut du personnel adopté par le Conseil d'Administration en 2006 n'est pas entré en vigueur pour deux raisons :

- Le statut n'a pas satisfait à toutes les conditions réglementaires pour sa mise en application, notamment sa publication au bulletin officiel;
- Ce statut n'a pas été accepté par le personnel des Agences et une action de révision a été lancée par le Ministère de tutelle.

Actuellement, un statut du personnel modifié est en cours de finalisation par le Ministère de tutelle.

► Recrutement

L'Agence ne peut procéder à aucun recrutement en l'absence d'un statut du personnel dûment approuvé par les autorités compétentes et entré en application.

12. Système d'information

En fait, le système d'information de l'Agence est en phase de mise en place progressive. Des modules techniques sont opérationnels depuis 2004. Il s'agit entre autres de :

- Module BADRE21 de gestion de la base de données ressource en eau;
- Module DPH de gestion du domaine public hydraulique;
- Module GED de gestion électronique des documents;
- Module dynamique de gestion du site WEB;
- Module de gestion des barrages;
- Progiciel Ciel de gestion de la comptabilité générale.

Les autres modules du système d'information de l'Agence sont programmés. Il s'agit des modules de gestion logistique, de gestion financière et comptable, du module de gestion des marchés

13. Manuel des procédures

En fait et comme première action dans le cadre du renforcement de son système de contrôle interne, l'Agence a lancé en 2008 un marché pour la conception et l'élaboration d'un manuel des procédures comptables.

Par ailleurs, une étude a été lancée en 2008 d'un plan d'action pour la mise en place d'un système d'information, de gestion et de contrôle interne de l'Agence en conformité avec les dispositions la loi 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes.

14. Fiscalité

L'ABHS attend la régularisation et la clarification du régime fiscal des Agences de Bassins pour procéder aux déclarations fiscales.

Ce dossier de clarification fiscal est entre les mains du Ministère de tutelle à savoir le Secrétariat d'Etat Chargé de l'Eau et de l'Environnement (SEEE) et est en cours de finalisation.

15. Etats de synthèse

Depuis son démarrage en 2002, l'ABHS établit annuellement et à temps ses état de synthèse en conformité avec les dispositions du Code Général de Normalisation Comptable (CGNC).

III. RÉPONSE DU MINISTÈRE DES FINANCES

(Texte réduit)

Concernant l'approbation et du visa des budgets des Agences de Bassins Hydrauliques, il y a lieu de noter que :

- La direction du Budget tient les discussions de ces Agences au cours du mois de janvier de chaque exercice ;
- Le visa des budgets de ces organismes est lié à la tenue des réunions de leurs Conseils d'Administration. Toutefois, au cas où ces Conseils ne sont pas tenus, une dérogation de Monsieur le Premier Ministre est demandée avant le visa des budgets;
- Le visa des budgets est tributaire des situations de trésorerie et des états de reports des exercices antérieurs, qui ne sont pas finalisés par les autres partenaires dans les délais impartis;
- Le retard pris pour le visa de certains budgets au titre des exercices 2004, 2005 et 2006 est du au temps qu'a pris le Département de tutelle technique pour demander à Monsieur le Premier Ministre l'autorisation de visa de ces budgets. Ladite autorisation ne parvient au Ministère de l'Economie et des Finances qu'au cours des mois de mars ou d'avril et le visa de la Direction du Budget n'est accordé que durant ces mois.

Plusieurs Circulaires de Monsieur le Premier Ministre dont notamment celles portant n° 13/2002 du 16 septembre 2002, n° 3/2005 du 9 mars 2005 et n° 3/2009 du 27 février 2009 invitent les Présidents des Conseils d'Administration et des autres organes délibérants à respecter les dates et la périodicité des réunions de ces organes.

Le statut du personnel des Agences, visé par le ministre de l'Economie et des Finances le 2/11/2005 et entériné par les Conseils d'administration des Agences, a été refusé par le personnel de ces Agences et une nouvelle version de ce statut est en cours d'examen par les services dudit Ministère.

Selon le trésorier payeur, le paiement des frais de déplacement se fait sur la base des ordres de paiement et des ordres de mission signés par l'ordonnateur et des états de sommes dues certifiées exacts par le chef de service et arrêtés par l'ordonnateur.

IV. REPONSE DU SECRETARIAT D'ETAT CHARGER DE L'EAU ET DE L'ENVIRONNEMENT

(Texte réduit)

Carence en matière de prévention et protection contre les inondations.

La phase étude est décisive dans le cycle de vie d'un projet l'aboutissement de celui, l'optimisation des coûts y afférents et la production des effets qui en sont attendus. Ainsi, en matière de protection des sites exposés aux risques d'inondations, l'Agence a lancé depuis sa création en 2002, une trentaine d'études (soit une moyenne de 4 à 5 études par an) portant sur ce domaine crucial. Celles-ci servent de référence pour l'exécution des projets d'aménagements recommandés pour faire face aux impacts néfastes des crues violentes qui sont généralement intempestive et surprenantes.

L'entreprise de ces mesures se fait de parfait concert avec les différentes parties prenantes conformément à la circulaire interministérielle n° 8 du 5 janvier 2005. Les opérations structurantes tels que les barrages sont supportées par l'Etat. Ainsi, l'ensemble des études réalisées par l'Agence demeurent valables et portent sur des mesures de nature préventive et autres structurelles et curatives:

- Aspect préventif : Les limites des zones inondables sont définies et transmises aux Agences Urbaines et Communes concernées pour leur prise en compte dans la planification urbaine,
- Aspect curatif : Toutes les études ont débouché sur des réalisations physiques (ouvrages de protection) dans le cadre de partenariats élaborés à cet effet à l'exception des études réalisés au niveau de la ville de Taza et Centres de Thar Souk et Moulay Yacoub en raison de la défaillance des partenaires qui n'ont jamais donné suite aux appels et sollicitations récurrentes de l'Agence. En effet :
- 6 conventions ont été déjà signées et exécutées dans les provinces de Boulemane, El Hajeb, Sidi Kacem et Ifrane,
- 2 conventions (Fès et Kénitra) ont été validées sans qu'elles soient signées, mais l'Agence a honoré ses engagements,
- 8 conventions sont déjà validées par les Communes concernées et sont en cours de signature dans les provinces de Meknès, Sidi Kacem et Ifrane,

Plusieurs conventions sont en cours de préparation dans le cadre des conventions régionales du secteur de l'Eau. Bien que l'Agence ne perçoive aucune redevance pour la protection contre les inondations, elle a mobilisé annuellement un budget important (25 % des ses recettes) dans le but d'atténuer les risques d'inondation et réduire la vulnérabilité des sites les plus exposés aux risques d'inondation. Le cofinancement des opérations programmées et réalisées à ce jour n'a été possible, entre l'Agence et les Communes concernées, qu'avec une participation de l'Agence dans le financement à hauteur de 50 à 70 % du coût des ouvrages. En conclusion :

- La constitution d'une banque de projets de protection contre les inondations est nécessaire et aide à mieux cerner la problématique et préconiser des mesures efficaces, économiques et efficientes et élaborer des montages financiers adéquats;
- Toutes les recommandations des études sont mises en application juste après leur achèvement : Prise en compte dans la préparation des documents d'urbanisme (Agence Urbaine),
- Autorisation des constructions et sensibilisation de la population (Communes Urbaines et rurales),

- La concrétisation des actions curatives est conditionnée par la recherche du financement qui n'est pas toujours facile et qui dépend des priorités des communes et des pouvoirs publics,
- L'Agence ne peut supporter seule le financement de tous les travaux de protection contre les inondations qui nécessitent parfois le recours de l'Etat. Ainsi, la plupart des actions curatives menées par l'Agence ont été réalisées dans un cadre partenarial entre l'Agence du Bassin Hydraulique du Sebou et les acteurs locaux (Conseils régional, provincial et communal).

Les réalisations, faites depuis 2003 à fin 2008, ont intéressé les sites suivants :

- 4 villes : Kénitra (Oued Fouarat), El Hajeb (Oueds Mouferrane et Boubouda), Fès (Oued Boufekrane – Quartiers R'cif et Aouint Al Hajja) et Boulemane (Châaba Oum El Bent – Quartier Tichoukt),
- 4 centres de Guigou (Boulemane), Timahdite (Ifrane), Souk Al Had (Ifrane) et Tlat Kétama (Al Hoceima),
- Douars N'chaouna et Lamlakit (Kénitra), Bab Tiouka, coopérative Ennasr et Oulad Ziane (Sidi Kacem) et Ghomra (Meknès)

Les indicateurs physiques traduisant l'effort consenti sont déclinés dans le tableau suivant :

Travaux réalisés	Quantité
Curage et élargissement des cours d'eau	16.9 km
Endiguement	6.7 km
Canalisation des Chaâbas	2.6 km
Mur de protection	3.6 km

Actions limitées de l'agence en matière de dépollution

Les conventions de partenariat conclues par l'Agence n'ont pas été exécutées en raison de l'incapacité de ses partenaires à mobiliser à temps les moyens financiers nécessaires. La seule contribution de l'Agence aux travaux de dépollution a concerné la station d'épuration des eaux usées de la ville de Fès. Les contributions de l'Agence consacrées au programme de dépollution industrielle de Fès, budgétisées en 2006 et 2007 n'ont pas pu être consommées à cause du retard imputable aux autres partenaires dans le démarrage de ce programme.

Concernant les redevances sur les rejets domestiques, fixées par l'arrêté conjoint n° 1180.06 du 12 juin 2006, ils ont été budgétisés à partir de 2006, l'ONEP et les Régies de distribution d'eau se sont opposés catégoriquement à payer ces redevances malgré les multiples écrits de l'Agence du bassin. Nous oeuvrons à faire valoir les intérêts de ce jeune organisme public en déployant les différents leviers de nature à soutenir ses efforts, accroître ses ressources et améliorer le niveau de recouvrement des redevances qui lui reviennent de droit. Quant aux rejets industriels, notre Département ne ménage aucun effort pour élaborer et faire adopter par les différentes parties concernées les textes d'application de la loi 10-95 pour en faire un véritable outil de gestion intégrée, économe, rationnelle des ressources en eau, au demeurant limitées, et favoriser leur protection. Les textes d'application portant ce volet sont actuellement en cours d'examen par les départements gouvernementaux et professionnels concernés.

Potentiel sous exploité des redevances d'irrigation

L'ABHS a démarré l'opération visant le recouvrement des redevances d'irrigation en 2004 (en dehors de la zone ORMVAG). Des écrits ont été adressés aux agriculteurs en vue de les inciter à déclarer les volumes d'eau qu'ils prélèvent. Faute d'adhésion parfaite et entière des agriculteurs à cette démarche, le Département examine avec les différentes agences de bassin les moyens à mettre en place et mesures à prendre pour garantir le recouvrement des montants réellement dûs sur la base des prélèvements effectifs.

Faible bilan en matière d'économie d'eau

L'Agence a jugé opportun de réaliser au préalable une étude intitulée « Système d'organisation et de gestion d'octroi des subventions pour l'économie de l'eau » dans le cadre du budget de l'année 2006. L'ordre de service de commencer l'étude a été donné le 1er-11-2006.

L'étude a permis à l'Agence de disposer d'une vision claire sur les actions concrètes à réaliser avec les agriculteurs à même d'économiser l'eau d'irrigation (subventions des études, du matériel de pilotage d'irrigation, des bassins, des forages,...).

Depuis 2008 l'Agence a concrétisé avec l'autorité locale et les agriculteurs les projets d'économie d'eau suivants : (cadre : conventions signées par les différents intervenants).

- Projet au niveau de la commune Laksir (province EL Hajeb) irrigation en goutte à goutte de 100 ha d'oliviers : travaux en cours. Avec la contribution de l'Agence de 500.000 DH (Convention signée en mars 2008);
- Projet au niveau de la commune Ain Timnienay (province de Sefrou) : convention signée en Nov 2008. Le projet a pour objet l'irrigation de 100 ha. La contribution de l'Agence est de 100.000 DH pour la réalisation d'un forage de reconnaissance.
- Projet Université Al Akhawayn (AUI)- Agence ayant pour objet l'adaptation aux changements climatiques : la gestion de la demande en eau dans le Bassin de Saiss. L'Agence, envisage de contribuer à la réalisation de projets d'économie d'eau en collaboration avec (AUI) et les directions provinciales de l'agriculture de Sefrou et El Hajeb. Les actions à mener sont en cours de finalisation. De manière générale, les projets initiés par l'Agence n'ont pas pour finalité de se substituer au programme d'envergure engagé par le ministère de l'Agriculture dans le bassin du Sebou en matière d'économie de l'eau, mais plutôt réaliser des projets pilotes ayant pour objectif principal d'inciter les agriculteurs à s'associer (agrégation des exploitants) pour réaliser en commun, avec l'appui de l'Agence, des projets économes d'eau (goutte à goutte).

Insuffisances au niveau de la gestion et du contrôle du domaine public hydraulique

Le contrôle et la vérification des déclarations relatives à l'utilisation des ressources en eau par les différents utilisateurs nécessitent des moyens matériels et humains importants eu égard de l'étendue de la zone d'action de l'Agence du Bassin Hydraulique du Sebou. Néanmoins, l'Agence, consciente de l'importance de cette action pour drainer des redevances additionnelles, procédera à la mise en place d'un système de contrôle qui concernera dans un premier temps les établissements publics (ONEP, Régies,...) et les gros consommateurs.

Contrôle du domaine public hydraulique

Pour pouvoir appréhender le DPH notamment en ce qui concerne la tenue à jour d'un registre des droits d'eau et des autorisations et concessions de prélèvement d'eau, une action de mise à jour du registre est en cours à l'Agence. Cette action consiste à mettre en place des bases de données des

usagers du domaine public sous une application conçue à cet effet. L'action de délimitation du domaine public hydraulique revêt un caractère d'urgence pour l'Agence pour la préservation de ce domaine. Un programme triennal de délimitation arrêté en commun accord avec le Secrétariat d'Etat chargé de l'Eau et de l'Environnement est en cours de réalisation pour l'année 2009. Il concerne les principaux cours d'eau du bassin du Sebou (Sebou, Ouergha et Inaouène) en plus des lacs et dayas du Moyen Atlas (dayat Hachlaf, dayat Aoua, dayat Ifrah, dayat Maasker). En plus, dans le cadre des conventions avec les régions relatives à la préservation et au développement des secteurs de l'eau et de l'environnement, d'importantes actions de délimitation du domaine public hydraulique sont programmées. Des conventions spécifiques sont soit au stade de finalisation pour certaines provinces ou d'élaboration pour d'autres. Pour le contrôle de l'utilisation du domaine public hydraulique notamment en ce qui concerne le creusement de points d'eau et les prélèvements d'eau sans autorisation et également l'extraction des matériaux de construction, l'Agence compte instaurer à partir de 2009 un système de renforcement du contrôle en collaboration avec les autorités locales. Le contrôle des creusements de points d'eau et de prélèvements à partir des nappes souterraines et concerneront en premier lieu les nappes menacées et qui nécessitent une attention particulière telles que les nappes du Moyen Atlas et Saiss.

Gestion des concessions

► Sidi Harazem

Le Contrat entre l'Etat et la SOTHERMA a été signé le 03/08/1966 pour une durée de 50 ans. L'objet dudit contrat est le prélèvement pour la mise en bouteille de la totalité du débit des eaux thermales du forage de Coordonnées Lambert du forage:

X = 547.692 Km; Y = 381.252 Km; Z = 263.00 m

L'Agence engagera les démarches nécessaires pour récupérer la gestion de cette concession à la place de l'Etat.

► Source Ain Soltane

La Société Nationale d'Electrolyse et de Pétrochimie (SNEP) achète de l'eau à l'ONEP que ce dernier puise de la source Ain Soltane pour approvisionner la population en eau potable d'Imouzer Kander. L'eau livrée à la SNEP est utilisée pour un usage considéré par l'ONEP comme usage industriel.

Notre Département examinera cette question avec les deux organismes concernés (l'ONEP et l'ABH de Sebou) pour parvenir à une solution définitive juste et équitable.

Limites au niveau de la gestion des moyens et du système de gouvernance.

Ouvrant à donner une nouvelle impulsion et à veiller sur l'amélioration du système de gouvernance de l'agence, il a été décidé de tenir 2 réunions par an son conseil d'administration.

Gestion des ressources humaines

En fait, cette situation transitoire est inévitable en l'absence d'un statut du personnel des Agences, cadre légal et réglementaire de régularisation de la situation des fonctionnaires en activité à l'Agence. Une fois le statut du personnel des Agences entré en vigueur, la situation des fonctionnaires sera régularisée dans le cadre d'un détachement. Les pourparlers entrepris à cet effet depuis plus de deux ans entre notre Département et celui de l'Economie et des Finances déboucheront sur l'adoption imminente d'un statut du personnel des agences de bassin. Ce qui permettra de résoudre une série de problèmes et lever d'importantes contraintes limitant actuellement la portée des actions de ces organismes et affectant leur performance globale.

► Statut du personnel

En fait, le statut du personnel adopté par le Conseil d'Administration en 2006 n'est pas entré en vigueur pour deux raisons :

- Il s'agissait d'une première mouture qui ne remplissait pas toutes les conditions réglementaires pour sa mise en application, notamment sa publication au bulletin officiel.
- Ce statut n'a pas été accepté par le personnel des Agences et une action de révision a été lancée par le Ministère de tutelle. Actuellement, un statut du personnel modifié est en cours de finalisation par le Ministère de tutelle.

► Recrutement

L'Agence ne peut procéder à aucun recrutement en l'absence d'un statut du personnel dûment approuvé par les autorités compétentes et entré en application.

(...)

Faiblesse au niveau du contrôle interne

• Système d'information

En fait, le système d'information de l'Agence est en phase de mise en place progressive. Des modules techniques sont opérationnels depuis 2004. Il s'agit entre autres de :

- Module BADRE21 de gestion des bases de données relatives aux ressources en eau,
- Module DPH de gestion du domaine public hydraulique
- Module GED de gestion électronique des documents
- Module dynamique de gestion du site WEB
- Module de gestion des barrages
- Progiciel Ciel de gestion de la comptabilité générale

Les autres modules du système d'information de l'Agence sont programmés. Il s'agit des modules de gestion logistique, de gestion financière et comptable, du module de gestion des marchés

• Manuel des procédures

En fait et comme première action dans le cadre du renforcement de son système de contrôle interne, l'Agence a lancé en 2008 un marché pour la conception et l'élaboration d'un manuel des procédures comptables. Par ailleurs, une étude a été lancée en 2008 pour la mise en place d'un système d'information, de gestion et de contrôle interne de l'Agence en conformité avec les dispositions la loi 69-00 relatives au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes.

Situation fiscale non clarifiée

L'ABHS attend la régularisation et la clarification du régime fiscal des Agences de Bassins pour procéder aux déclarations fiscales. Une proposition du régime fiscal adapté à la nature des agences de bassin est actuellement en voie de finalisation par les services du Secrétariat d'Etat Chargé de l'Eau et de l'Environnement. Une fois adoptée par les autorités compétentes, elle constituera désormais la référence.

Etablir à temps les états de synthèse

Depuis sa création en 2002, l'ABHS établit annuellement et à temps ses états de synthèse en conformité avec les dispositions du Code Général de Normalisation Comptable (CGNC).

LE PROGRAMME D'APPROVISIONNEMENT GROUPÉ EN EAU POTABLE DES POPULATIONS RURALES (PAGER)

PHASE I : LA DIRECTION GÉNÉRALE DE L'HYDRAULIQUE

Le Programme d'Approvisionnement Groupé en Eau potable des populations Rurales (PAGER) a été mis en place en 1995 pour apporter des solutions adéquates en matière d'approvisionnement en eau potable (AEP). Son objectif principal est de porter le niveau d'accès à l'eau potable du monde rural de 14% en 1994, à 80% en 2003, et ce par des moyens simples favorisant l'accès à une eau de qualité et dans des conditions convenables.

Le budget global prévisionnel du programme pour la période 1996 - 2003 est de l'ordre de 7 milliards DH. Il est constitué des dotations du budget général de l'Etat et des dons et prêts concessionnels mobilisés et contractés par l'Etat. Le compte d'affectation spéciale PAGER a été créé à cette fin.

L'exécution du PAGER est conçue selon une approche participative et dans un cadre de partenariat entre :

- L'Etat, représenté par la Direction générale de l'hydraulique (DGH) ainsi que ses services déconcentrés qui sont les Services Eau (SE), en tant que maître d'œuvre du programme. Son apport financier est fixé à 80% pour chaque projet;
- Les Associations d'Usagers (AU) représentant la population bénéficiaire. Leur contribution devait atteindre 5 % du montage financier du projet. Elles sont chargées d'assurer la gestion post-réalisation des systèmes d'approvisionnement en eau potable (SAEP);
- Les Communes Rurales (CR) en tant que maître d'ouvrage des projets avec une participation financière de l'ordre de 15%. Elles ont pour mission de participer à l'établissement des priorités d'intervention et d'assurer la gestion du projet en cas de défaillance de l'AU;
- Le Ministère de la Santé (MS) dont le rôle est d'assurer, à travers ses services locaux, le traitement et le contrôle de la qualité d'eau afin de lutter contre des maladies hydriques et diarrhéiques qui constituent la cause première de la mortalité infanto-juvénile.

La mission d'évaluation a concerné la phase de réalisation pilotée par la DGH depuis le démarrage du programme en 1995 jusqu'à 2003 pour les projets financés dans le cadre du budget général de l'Etat et jusqu'à 2006 pour ceux financés dans le cadre de la coopération internationale.

Il est à noter que la réalisation du programme PAGER a été transférée à l'Office National de l'Eau Potable (ONEP) à partir de 2002.

I. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES

L'évaluation du programme PAGER a pour objectif l'examen de tous les aspects de sa gestion, aussi bien au niveau central qu'au niveau local. Cette évaluation a concerné les trois phases suivantes :

conception du programme, organisation et moyens mis en œuvre ainsi que les réalisations dudit programme.

A. Conception du PAGER

La conception du programme PAGER est fondée principalement sur le schéma directeur national pour l'identification des besoins en eau potable des populations rurales afin d'orienter le Gouvernement sur les décisions à prendre pour pallier l'insuffisance de l'eau potable ainsi que sur une enquête nationale en vue de la détermination des localités prioritaires. L'examen du volet conception a permis de relever les observations suivantes :

1. Insuffisances en matière d'exploitation des résultats du schéma directeur national

- Les données de ce schéma n'ont pas été entièrement exploitées. De même, les schémas types concernant les différentes sources d'approvisionnement, de moyens d'exhaure et des ouvrages de captage et de stockage, n'ont pas été vulgarisés au niveau local;
- L'étude du schéma directeur en question a évalué le montant de l'investissement annuel à 625 millions DH, alors que les délégations des crédits octroyés annuellement au compte d'affectation spéciale du PAGER n'ont pas généralement dépassé les 250 millions DH;
- La réalisation de l'étude du schéma directeur a connu un retard important; le délai prévu était de 18 mois alors que la réalisation de ladite étude a duré plus de 5 ans.

2. Réalisation tardive des schémas directeurs provinciaux et manque d'optimisation dans leur exploitation

- Les schémas directeurs provinciaux ont été réalisés tardivement par rapport au démarrage des réalisations du PAGER, bien que la 8^{ème} session du Conseil Supérieur de l'Eau et du Climat (CSEC), tenue en janvier 1994; ayant adopté le PAGER, a insisté dans sa 11^{ème} recommandation, sur la réalisation des schémas directeurs provinciaux afin de compléter le plan national. Ainsi, dans plusieurs cas, les services eau (SE) n'ont reçu les rapports définitifs des études qu'en 2003, date de leur désengagement du PAGER.
- Par ailleurs, les résultats d'autres schémas n'ont pas été exploités de manière optimale malgré leur réalisation dans les délais prévus, comme le montre le tableau suivant :

Entité	n°/Montant du marché	Nombre de localités concernées	Nombre de SAEP réalisés
Ex- Directions Régionales de l'Hydraulique de Moulouya-Nekkor à Oujda	16/97-98 / DRHMN	45 Dossiers techniques Détaillés concernant la province d'Al Hoceïma	4 localités seulement ont bénéficié de la réalisation de SAEP par le SE d'Al Hoceïma. Néanmoins, le DTD n'a été utilisé que pour une seule localité
Ex- DRH du Tensift	19/97-98/DRHT d'un montant de 1.684.200,00 DH	114 Avant Projets Détaillés pour 114 localités de la province de Safi	12 SAEP seulement ont été réalisés par cette étude qui a été réceptionnée en mars 1999
	25/2001/DRHT d'un montant de 1.800.240,00 DH	30 Avant Projets Détaillés qui concernent la province de Chichaoua	6 dossiers seulement ont été utilisés par le SE pour la mise en place des SAEP. Paradoxalement, le SE a lancé en 2003 (Marché n°41/2003) une étude de conception et de calcul du réseau d'eau potable pour un montant de 180.000 DH. Cette étude a concerné 3 localités de Chichaoua n'ayant pas été touchées par l'étude réalisée en 2001
Ex- DRH de Loukous Tétouan	16/2001/ DRHL/ 334.579,68 DH	6 localités	3 localités seulement ont pu bénéficier d'un SAEP

Ainsi, des fonds publics importants sont engagés dans des études dont les résultats ne sont pas exploités de manière optimale.

3. Défaillances de l'enquête d'identification des localités

A la veille de l'exécution du programme PAGER et en collaboration avec le Ministère de l'Intérieur, la Direction Générale de l'Hydraulique (DGH) a lancé le 25 novembre 1995 une enquête nationale afin de recenser les besoins en eau potable dans le milieu rural. Les informations escomptées de cette enquête devaient être disponibles en un mois seulement. Ce délai s'est avéré insuffisant pour aboutir à des résultats précis sur les besoins en eau à l'échelle nationale, sachant que l'objectif fixé est d'identifier les localités à desservir en priorité au cours d'une durée de 8 ans allant de 1996 à 2003. Ainsi, il a été constaté que :

- Dans certaines localités, le plan prévisionnel s'est écarté de la réalité. En effet, les services se sont rendus compte après programmation des localités prioritaires que ces dernières ne sont pas éligibles à la réalisation du programme, parfois même, après passation des marchés, ce qui a donné lieu au changement des localités comme l'illustrent les exemples suivants :

Service de l'Eau	Localités où SAEP prévus mais non réalisées	Localités où SAEP réalisées sans être prévus
Agadir	Tagharast	Aït Baïch et Aghroud
	Sidi Abbou	Aït Milk
Ouarzazate	Imghlay, Aït M'rabet, El Keddara, Tizegzaouine et Aït El Farsi	Agoulmine et Ouled El Haj

- Les premières réalisations n'ont pas été suffisamment rentabilisées. En effet, la priorité n'a pas été donnée:

- Aux localités traitées dans la mission 3 du schéma directeur national dont l'information a émané d'un travail plus concret, basé sur des enquêtes et des visites de terrain de 8.842 villages et 11.483 points d'eau à réaliser, représentant 22% de la population rurale;
- Aux travaux de réhabilitation identifiés lors de l'étude.

B. Organisation et mise en œuvre du programme PAGER

Cet axe a pour objectif de mettre en relief les insuffisances en matière de mise en œuvre du programme et ce, à travers l'analyse des éléments suivants : le rôle des acteurs institutionnels, les moyens d'action, l'exécution de l'approche participative, la gestion de la coopération internationale, la promotion de la création des petites et moyennes entreprises ainsi que les actions relatives au suivi et à l'évaluation dudit programme.

1. Acteurs institutionnels

► Insuffisance de l'action des Communes Rurales (CR)

Plusieurs SAEP ont été réalisés sans être mis en service. Cette situation s'explique principalement par le défaut de versement par certaines CR de leur participation financière au projet. Ceci est principalement dû à l'absence de dispositions coercitives, obligeant les CR à s'acquitter de leurs engagements prévus dans les conventions tripartites. C'est le cas par exemple des localités suivantes : Assaka, Ichababen, Béni-Boukhlef, Aït Hichem, Laâzib Taria, Ait Ali Ou Moussa, Aouchtam relevant des provinces d'Al Hoceïma et de Tétouan.

En outre, certains SAEP ont été réalisés, gérés et exploités sans aucune contribution des CR concernées. De même, lors de la défaillance de certaines Associations d'Usagers (AU) dans la gestion et l'exploitation des SAEP, les CR concernées n'ont pas assuré le relais comme prévu dans les conventions. A titre d'exemple, on peut citer les localités suivantes : Doutsoult, province d'Agadir ; Bir Bougsia, Od Ammi Allal et Od Ayyoub, province Settât ainsi que Od Msaâd et Zaouyat El Feggous, province de Zagora.

► Insuffisance de l'action du Ministère de la Santé (MS)

Dans plusieurs localités, les services locaux du MS n'ont pas réalisé les actions assignées à leur ministère. Cette situation est due à l'absence de conventions ou contrats engageant les établissements sanitaires locaux à s'acquitter des tâches confiées au MS dans le cadre du programme. Dans ce sens, les visites des SAEP ont montré que les conditions sanitaires et d'hygiène autour des points d'eau n'ont pas été observées, et ce à plus d'un titre :

- Les puits ne sont pas couverts. Par conséquent ils sont exposés au risque de contamination (localité Imassine, province de Ouarzazate et localité Bouzoug, province de Chtouka Aït Baha).
- L'entourage de certaines bornes fontaines, des puits et des sources aménagées, est dans un état hygiénique déplorable et constitue un champ fertile pour le développement des maladies (localité Bir Chham, CR Sidi Chiker, province de Safi et localité Tendafel, CR Sahel Chamali, province de Tanger).
- Les pompes doseuses devant assurer le traitement automatique de l'eau, sont tombées en panne et ont été remplacées par un traitement manuel, comme c'est le cas des localités Zouya et Tamazt relevant respectivement des provinces de Ouarzazate et de Taroudant.
- Dans certains cas, l'eau n'est pas du tout traitée et la vidange des réservoirs n'est pas correctement assurée. Dans d'autres cas, le traitement préconisé est insuffisant et très variable : utilisation des pastilles distribuées par certains centres de santé (comme dans le cas de la localité Ouled Msaâd,

province de Zagora), utilisation de l'eau de javel dans le réservoir ou directement dans le puits (cas de la localité Keddara, province d'Ourzazate).

2. Moyens d'action

► Structures de gestion du programme

• Non officialisation de la structure de gestion au niveau central

La structure centrale de gestion du programme est la Division de l'Eau Potable Rurale (DEPR) qui a été créée et transcrite sur l'organigramme de la Direction Générale de l'Hydraulique (DGH), par décision interne prise en 1995. Toutefois, cette décision n'a pas été soumise à l'approbation du Ministère des Finances.

• Situation confuse des structures de gestion au niveau local

L'organisation des structures de gestion s'est caractérisée par un manque de clarté. En effet, en dépit de la création du Secrétariat d'Etat chargé de l'Eau et de l'Environnement (SEE) en 2002 et la séparation du secteur de l'eau du Ministère de l'Equipement, les Services de l'Eau (SE) ont continué à dépendre au niveau provincial des services déconcentrés de ce ministère, créant ainsi une confusion dans l'organisation fonctionnelle et administrative de ces services.

► Moyens humains

La comparaison des tâches assignées à la DEPR aux effectifs évolutifs disponibles en personnel, fait ressortir les remarques suivantes :

- Les profils adéquats qui peuvent assurer la gestion du programme notamment : les analystes financiers et les socio-économistes prévus au début du programme, sont absents.
- La division en question souffrait de l'insuffisance des moyens humains notamment des ingénieurs (quatre ingénieurs seulement) et techniciens (sept techniciens) pour gérer tout le programme PAGER.
- Entre 2003 et 2006, l'effectif du personnel affecté à la DEPR a été réduit de 60% alors que plus de 85 % des marchés lancés par la DRPE, depuis le début du PAGER, ont été réalisés durant cette période.
- Eu égard aux programmes ambitieux prévus dans le cadre de la réalisation du PAGER, les SE se sont trouvés à court de personnel pour planifier, exécuter et suivre l'ensemble des actions. Ce manque est d'autant plus accentué que le personnel des SE est appelé à réaliser d'autres tâches relevant de sa compétence, en plus du programme PAGER, à savoir : l'exploitation des barrages, jaugeage, enquêtes, domaine public hydraulique,...

► Moyens matériels

Au niveau central, le programme a prévu de compléter l'équipement de la DEPR par l'achat de trois véhicules légers, de deux configurations informatiques et de matériel pour équiper deux bureaux. Mais aucun matériel n'a été spécialement affecté à la Division qui a continué à fonctionner avec les moyens disponibles.

Par ailleurs, la DRPE a acquis en 2001 et en 2002 un matériel servant à mesurer la qualité de l'eau pour un montant global de 7.071.000,00 DH. L'examen de ce matériel a permis de constater ce qui suit :

- la livraison de ce matériel s'est effectuée en fin 2002, alors que le PAGER a démarré en 1996 ce

qui implique que la qualité de l'eau des SAEP réalisés pendant la période allant de 1996 à 2002 n'a pas fait l'objet d'analyse ;

- La rubrique budgétaire relative à l'achat du consommable nécessaire au bon fonctionnement de ce matériel n'a pas été prévue au niveau du compte d'affectation spéciale (CAS).
- Au niveau local, plusieurs SE souffrent de manque en matériel roulant pour le suivi des chantiers ainsi que d'équipement de bureau et de matériel informatique, comme c'est le cas des SE de Béni-Mellal, Azilal et Tétouan...

➤ Aspect formation

Malgré l'importance de la formation dans la réalisation du programme, les insuffisances suivantes ont été relevées :

- Non généralisation de la formation technique de base en faveur des cadres et techniciens des SE à l'échelle nationale ; l'absence d'une telle formation au niveau des provinces d'Agadir Idaoutanan, de Chtouka Aït Baha et de Settât, par exemple, a eu pour conséquence la construction de réservoirs mal dimensionnés et mal conçus ;
- Insuffisance dans la formation des pompistes et des gardiens gérants, aux techniques de gestion et d'entretien des SAEP. En effet, cette formation n'est assurée que sur le tas, par le personnel de l'entreprise chargée de l'installation des équipements ;
- Absence de formation, de recyclage et de renforcement des capacités des techniciens et agents des SE, ainsi que d'évaluation postérieure des compétences ;
- Certes, l'ensemble des SE a pu bénéficier des sessions de formation d'appui à l'approche participative, mais ces sessions variaient de façon significative, d'un service à l'autre, en termes de fréquence, du temps imparti ou en volume horaire qui leur était consacré. Par contre, il a été constaté que les élus locaux n'ont pas bénéficié de cette formation;
- Par ailleurs, rares sont les SE qui ont organisé des sessions de formation au profit des membres des AU aussi bien en matière de gestion administrative et financière qu'en matière de gestion technique des SAEP.

➤ Mise en oeuvre de l'approche participative

L'exécution du PAGER a été conçue et planifiée avec l'adoption d'une approche participative. Cette dernière a pour objectif l'implication des AU dans la conception, l'exploitation et la gestion des SAEP. Toutefois, l'analyse de la mise en oeuvre de cette approche au niveau des provinces visitées appelle les observations suivantes :

- Généralisation de l'approche participative sur tout le territoire national sans prendre en considération les spécificités de chaque région : en effet, cette approche n'a pas connu de réussite, par exemple, dans les localités relevant des provinces de Settât et de Safi, caractérisées par un habitat dispersé et une population non habituée au travail associatif. Ceci a rendu difficile l'organisation de la population autour d'un point d'eau.
- Insuffisance des séances d'animation : l'exécution du projet a été marquée par l'insuffisance des séances d'animation pour la définition des besoins et la concertation avec la population avant la réalisation des projets. Cet état de fait a entravé le fonctionnement de certains projets comme c'est le cas des SAEP relatifs aux localités de Timlizène, Ait Ali Ou Moussa, Bouhout, Bné Guemil, Ait M'Haned Ou Yahya relevant de la province d'Al Hoceïma.

- Absence quasi-totale des séances d'animation pour le suivi post-réalisation : certains agents du SE ont complètement perdu contact avec les localités juste après la mise en service du système, comme cela a été le cas pour les localités suivantes : Dar El Mrabet, Bounezzal, Dachriyine et Tamzakt relevant de la province de Tétouan.
- Absence des femmes au sein des équipes d'animation : cette carence a entravé l'implication de la femme dans le processus de planification, de réalisation et de gestion des projets et s'est répercutée négativement sur la réussite et la durabilité des projets.

► **Gestion de la coopération internationale**

Grâce aux efforts du Gouvernement, plusieurs dons et prêts ont été drainés pour la participation au financement et à l'assistance technique du programme pour la réalisation des projets d'AEP à l'échelle nationale. Toutefois, il a été constaté une insuffisance de l'implication de la DRPE et de la DEPR dans l'orientation de l'action des bailleurs de fonds sur le territoire national. Ce qui s'est traduit par :

- Une concentration des bailleurs de fonds dans certaines régions et provinces comme Agadir, Ouarzazate, Taroudant et Zagora, au détriment d'autres provinces qui ont peu ou pas bénéficié de financement extérieur comme les provinces de Nador et d'Oujda dont les projets ont été tous réalisés uniquement dans le cadre de la loi de finances.
- Les responsables du programme n'ont pas déployé suffisamment d'efforts afin d'assurer une répartition optimale de l'assistance technique internationale sur l'ensemble du territoire national.
- Une absence de communication ou d'échange de documents et d'expériences a été constatée entre les SE et les équipes techniques de coopération, qui s'est traduite par un manque d'exploitation des outils de travail déjà existants et une défaillance dans la capitalisation du savoir faire.

► **Promotion de la création de petites et moyennes entreprises (PME) en milieu rural et la formation des artisans/réparateurs en milieu rural**

Afin de faire face aux entretiens courants des SAEP et aux éventuelles grosses réparations, le plan a prévu la création des petites et moyennes entreprises locales et régionales dans le domaine de l'entretien et de la maintenance des équipements relatifs aux SAEP. Sur cet aspect, les observations suivantes ont été relevées :

- Aucune formation technique n'a été dispensée en faveur des artisans/réparateurs et mécaniciens installés dans les territoires des CR où ont eu lieu des réalisations de SAEP.
- Aucune initiative n'a été entreprise par les gestionnaires du programme pour encourager la création des PME dans le domaine de l'entretien et de la maintenance des équipements relatifs aux SAEP. A titre d'exemple, l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA) avait proposé, en 2002, le financement et l'assistance technique pour la création d'un grand centre de maintenance à Agadir, avec une enveloppe budgétaire de l'ordre de 100 millions DH, cependant, ce projet a été abandonné.

► **Suivi et évaluation**

L'examen de cet axe a permis de relever les observations suivantes :

- Le Plan directeur et la circulaire conjointe du Ministre de l'Intérieur et du Ministre des Travaux Publics (MI/MTP) du 7 novembre 1995 ont institué un comité national de suivi (CNS) et un comité technique de liaison (CTL) pour le suivi des actions du programme. L'appréciation des travaux de ces deux comités n'a pas été possible. En effet, la direction de l'hydraulique n'a pas

produit les PV de leurs réunions. Elle n'a communiqué que la note circulaire n°764/1996 faisant foi de PV de la réunion du CNS tenue le 11 juillet 1996, au cours de laquelle a eu lieu l'approbation des programmes provinciaux et préfectoraux couvrant une période de huit ans allant de 1996 à 2003.

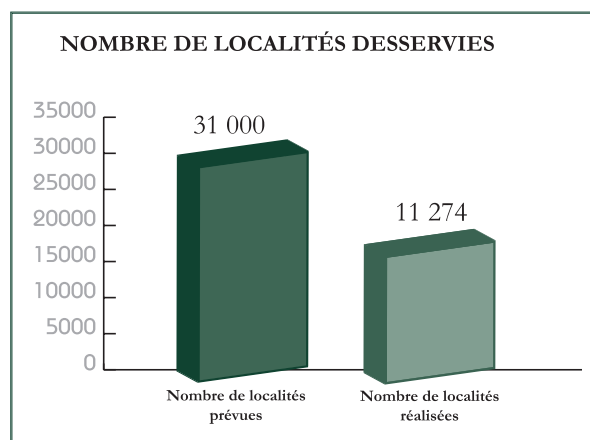
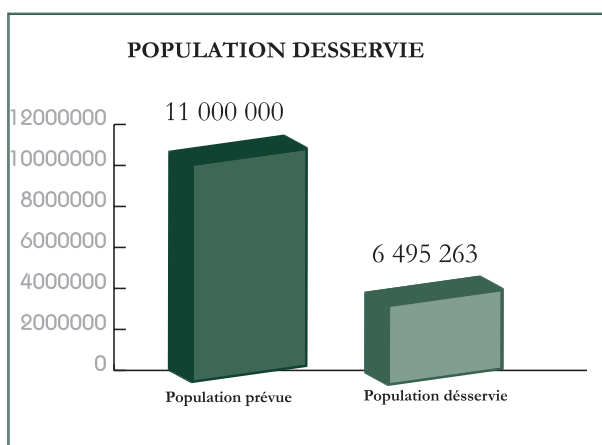
- L'insuffisance du suivi assuré par les SE et l'absence du suivi post réalisation des projets, se traduisant par un manque d'actualisation des données relatives aux taux de desserte.
- L'insuffisance du suivi technique et de la coordination entre les services provinciaux, comme le montrent les deux cas suivants :
 - Les services de l'eau ont poursuivi l'installation du matériel de pompage de l'eau, octroyé dans le cadre du don chinois au niveau des provinces de Settlat, Béni Mellal, Khouribga, Khénifra et Azilal, bien que la défaillance du matériel ait été constatée lors des premières installations ;
 - Les SE de Tanger et de Tétouan ont continué à équiper certains points d'eau avec les pompes manuelles acquises dans le cadre des marchés n°TG/28/97-98, n°TE/45/97-98, n°TG/20/98-99 et n°TG/15/99-2000, malgré que cette expérience n'ait pas connu de réussite au niveau des localités d'Aguenouane, Od Aliane, Od Messouad, Zammij, Romane, El Houreche et ce, par manque d'adhésion des usagers et l'absence des travaux d'entretien.
- Les actions du PAGER ont démarré en 1995 pour un programme de huit ans (1996-2003), alors que l'évaluation organisée à mi parcours dans le cadre du programme de la Banque Mondiale n'a été effectuée qu'en février 2002.
- La mission d'évaluation a été attribuée à la société SCET Maroc alors que c'est ce bureau d'études qui a été engagé aussi bien pour l'étude du schéma directeur national et la mise en place de la composante approche participative, que pour mener différentes études à l'échelle régionale et provinciale. Il convient de souligner ce conflit d'intérêt majeur, dans la mesure où ce bureau ne peut réaliser l'essentiel du travail puis l'évaluer avec objectivité et neutralité.
- Les résultats de l'évaluation à mi-parcours n'ont pas été communiqués aux différents SE pour pouvoir en tirer profit. De même que les recommandations de cette évaluation n'ont eu aucune suite puisqu'elles sont parvenues juste au moment du désengagement des SE du PAGER, à l'exception de ceux qui ont pu profiter des programmes de coopération en vue de poursuivre la réalisation des SAEP.

C. Les réalisations

1. Bilan des réalisations

Avant de relater les insuffisances en matière de réalisation du programme PAGER, il y a lieu de noter, tout d'abord, l'existence d'un écart entre les prévisions et les réalisations. En effet, le programme prévisionnel national élaboré pour la période 1996-2003, a concerné 31.000 localités englobant une population de 11 millions d'habitants. L'investissement prévisionnel moyen a été de l'ordre de 220.000 DH/localité. L'objectif annoncé a été d'atteindre un taux d'accès de 80% en 2003.

Toutefois, malgré l'effort déployé dans l'approvisionnement en eau potable dans le milieu rural, les réalisations du PAGER durant cette période ont été en deçà des prévisions du programme. En effet, le nombre de localités desservies en 2003 est de l'ordre de 11.274; soit un taux de réalisation de l'ordre de 36%. Par ailleurs, le nombre des habitants concernés par la réalisation des SAEP est de l'ordre de 6.495.263, ce qui ne représente que 59% des prévisions. Les graphiques suivants illustrent ce constat :



Source: DRPE

Le montant total investi a atteint plus de 2 milliards DH en 2003 contre près de 7 milliards DH prévu, soit moins de 30%.

Le taux d'accès par province est en moyenne de l'ordre de 65%. Il varie considérablement d'une province à l'autre, allant de 30% pour Essaouira à 100% enregistré dans les provinces d'Assa-Zag, Inzegane Aït Melloul et Smara.

2. Insuffisances constatées en matière des réalisations

L'examen des réalisations du programme a montré ce qui suit :

► Gestion non rationalisée en matière de dégagement de la ressource par forage

Pour la réalisation des forages, la DRPE et les ex-DRH ont procédé en deux phases : d'abord, la passation d'un marché pour la réalisation de sondages ou de forages de reconnaissance afin d'explorer l'existence de la ressource et ensuite la réalisation des travaux de forage d'exploitation dans le cadre d'un autre marché, lorsque le forage de reconnaissance a été déclaré concluant. L'examen de ces deux types de marchés révèle l'existence des insuffisances suivantes:

- Tous les types de travaux et prestations concernant les sondages de reconnaissance sont reconduits dans les forages d'exploitation. Ces derniers se différencient alors juste par les travaux d'alésage et de l'équipement du forage. Toutefois, le fait que l'administration ne procède pas à la réalisation du sondage et sa transformation instantanée en forage d'exploitation quand celui-ci est positif, entraîne un double emploi des travaux répétitifs et en conséquence un manque à gagner. A titre d'exemple, pour un échantillon de huit marchés d'une valeur totale de 11.169.283,95 DH, près de 6.000.000,00 DH soit plus de 50% des montants dépensés en travaux, ont constitué un manque à gagner puisque ces mêmes travaux financés ont dû être refaits lors de la réalisation des forages d'exploitation.
- Le changement du site de forage entraîne, dans le cas où la nappe phréatique est discontinue, deux types de risque : soit que le débit du forage d'exploitation est inférieur à celui du forage de reconnaissance. C'est le cas par exemple des forages réalisés dans les localités Imoumen et Aït Arfa relevant de la province d'Azilal (marché 47/04/DRPE) ; soit que les forages d'exploitation se sont révélés secs, comme dans les cas du centre de la CR d'Ajdir, province de Taza (marché 65/2004/DRPE) et de la localité d'Amhajjar, province d'Al Hoceïma.
- Une perte de temps et d'argent en matière de planification et de passation de marchés ainsi que du suivi sur le terrain.

Par ailleurs, la réalisation des forages, met en exergue d'autres défaillances à savoir :

- Des sondages et forages non identifiables, du fait que les têtes de forages n'ont pas été réalisées conformément aux clauses des CPS (les matériaux et les dimensions exigés ne sont pas respectés, les forages ne portent ni les numéros relatifs à l'inventaire régional de l'équipement (IRE), ni la date de réalisation, ni le nom de l'entreprise). Il en découle deux conséquences principales :
 - La difficulté d'identification, au fil des années, des sondages positifs au cas où ils ne sont pas immédiatement exploités ;
 - Le risque de refaire des forages de reconnaissance dans des sites où des sondages ont été déclarés négatifs, ce qui engendre ainsi une duplication des coûts et des efforts.
- Multiplicité non rationalisée des forages de reconnaissance (FR) dans la même localité. A titre d'exemple :
 - Le service d'eau de Settat a réalisé un 2^{ème} forage (40ml) et même un 3^{ème} forage (100ml) au niveau de la même localité Reggada, (province de Settat, marché 110/2004/DRPE), alors que le 1^{er} sondage a été déclaré positif avec un débit de 9 litres/s, ce qui est largement suffisant pour l'alimentation d'un SAEP et la satisfaction des besoins de la population. Les coûts supplémentaires engendrés par les deux forages sont estimés à plus de 30.800,00 DH.
 - Le même service a réalisé au niveau de la localité Lakramcha (province de Settat, marché 39/2005/DRPE) un 2^{ème} forage (100ml) qui a été déclaré sec et qui a coûté 25.400,00 DH et ce, malgré le fait que le 1^{er} forage était positif avec un débit de 1 litre/s. Par ailleurs, il est à noter que cette localité a bénéficié en 2001 d'un autre forage de reconnaissance (marché SE/53/2001) d'un débit de 0,7 litre/s et qui a coûté 60.568,20 DH. Ainsi, les coûts supplémentaires sont de l'ordre de 86.000,00 DH.
 - Le service de l'eau d'Azilal a procédé à la réalisation d'un 3^{ème} forage dans la localité d'Aït Baghli, province d'Azilal (marché 41/2005/DRPE) alors que le 2^{ème} forage avait un débit de 3 litre/s, ce qui est largement suffisant pour alimenter une population de 640 habitants; soit des coûts supplémentaires de l'ordre de 21.600,00 DH.
- **Sondages positifs non rentabilisés dans plusieurs provinces ; les deux cas suivants sont cités à titre d'exemples :**
 - Au niveau de la province de Settat, trois forages de reconnaissance ont été réalisés dans la localité Lahsasna. Ils se sont révélés tous positifs sans qu'ils ne soient exploités. Leur coût global est de l'ordre de 142.699,50 DH.
 - Au niveau de la province de Zagora, la DRH d'Errachidia a réalisé en avril 2001, le sondage N°278/55 sur une profondeur de 57,50 ml qui s'est révélé positif avec un débit de 1,2 litre/s, au niveau de la localité Moumarigh. En 2005, un SAEP a été programmé dans cette localité dans le cadre du programme de la Coopération Technique Belge. Mais, au lieu d'effectuer l'alsage du 1^{er} sondage, deux autres puits (En amont et en aval de la localité) ont été creusés dont l'un se trouvant à 5 mètres du sondage. Ces puits se sont révélés négatifs et le projet du SAEP a été abandonné dans cette localité. Par conséquent, en plus de la perte du sondage positif qui n'a pas servi, le programme a supporté la perte de la somme de 228.290,00 DH qui correspond aux frais de creusement et d'approfondissement des deux puits.
- **Exploitation par un particulier pour l'irrigation de ses champs et vergers, d'un forage de reconnaissance de 100 ml** qui a été transformé en forage d'exploitation (dans le cadre des

marchés respectifs n°109 et 110 /2004/DRPE) par la DRPE. Le forage en question procure un débit très important de 9 litres/s.

► Déficiences dans l'exécution des SAEP

La phase de réalisation des SAEP a connu plusieurs défaillances qui se résument comme suit :

- Engagement hâtif des travaux de génie civil et d'équipement avant le dégagement de la ressource et l'adhésion de la population, qui constituent les conditions nécessaires pour la réussite des SAEP dans la logique de la réalisation des actions du PAGER. Il a été relevé à titre d'exemple, dans la province d'Al Hoceima les cas suivants :
 - Engagement des travaux avant le dégagement de la ressource au niveau de la localité d'Amhajjar pour laquelle le marché n°AH/37/98-99 relatif aux travaux de génie civil a été lancé avant que la ressource en eau ne soit dégagée, ce qui a généré une perte de ces investissements puisque la localité ne dispose toujours pas d'un SAEP.
 - Engagement des travaux avant la sensibilisation et l'adhésion de la population. En effet, dans la localité d'Ait El Kadi, le SAEP n'est toujours pas opérationnel car l'un des habitants s'oppose au passage d'engins sur son terrain, pour l'installation du groupe électrogène au local technique bien que les travaux de génie civil ont été réalisés et les équipements ont été acquis respectivement dans le cadre des marchés AH/08/2005 et AH/09/2005 pour un montant global de 477.991,33 DH.
- Décalage au niveau de la réalisation des marchés de génie civil et d'équipement : l'exécution du marché d'équipement intervient, dans certains cas, en retard par rapport au marché de génie civil. Par conséquent, la mise en service du SAEP a lieu soit à la fin, soit après l'expiration de la durée de garantie du génie civil (exemple : le marché OZ/14/2003 lancé par le SE d'Ouarzazate). Alors que les défaillances des travaux du génie civil ne peuvent être perçues qu'après mise en service du SAEP, c'est-à-dire après mise en place des équipements.
- Non application de la garantie décennale pour les travaux de génie civil. A titre d'exemple, dans la localité de Zaouyat Amekchoud, relevant de la province d'Ouarzazate, le réservoir surélevé est devenu non fonctionnel en moins de huit ans à cause des problèmes d'étanchéité. Ainsi, un 2^{ème} réservoir surélevé a été construit par le SE pour faire fonctionner le SAEP, alors que ce réservoir pouvait être refait par les soins de la société attributaire du premier marché, et ce dans le cadre de la garantie décennale.
- Non remise des plans de recollement aux AU : il a été constaté que les plans de recollement ne sont pas systématiquement remis aux AU, ce qui rend difficile et coûteux les opérations d'entretien et de réparation des réseaux.
- Absence de critères clairs dans le traitement des localités : à titre d'exemple, les localités Lakbabra Kbar et Lamouimnat relevant de la province de Settat ont été programmées à deux reprises mais n'ont bénéficié d'aucune réalisation. Par contre, la localité Lahsasna, sans être programmée, a bénéficié dans le cadre du marché SE/53/2001 de 3 forages de reconnaissance qui ont été déclarés tous positifs avec les débits de 3,5 litres/s et 4 litres, en plus d'un forage d'exploitation précédé d'un 4^{ème} forage dans le cadre du marché SE/59/2001.
- **Manque de coordination avec le programme PERG et avec les projets de l'ONEP :**
 - Avec le PERG : il a été enregistré, dans plusieurs provinces comme Agadir, Taroudant, Ouarzazate, Azilal et Tanger que les SAEP étaient lancés avec des groupes électrogènes alors qu'avant même

leur installation ou peu de temps après, ces localités ont été électrifiées et les SAEP raccordés au réseau électrique. Par conséquent, les groupes électrogènes ne sont plus exploités.

- Avec l'ONEP : un chevauchement entre les projets de l'ONEP et ceux du SE a été relevé dans la province d'Al Hoceïma ; plusieurs localités disposant d'un SAEP réalisé dans le cadre du PAGER par le SE, ont été programmées par l'ONEP. A ce titre, l'ONEP a procédé au raccordement de la localité de Béni Boukhalef à la conduite régionale bien qu'un grand investissement qui s'élève à près de 1.400.000,00 DH y ait été réalisé par le SE.

Par ailleurs, d'autres insuffisances ont affecté la mise en place des SAEP :

- Groupes électrogènes non récupérés : à l'exception de la province d'Azilal, dans la majorité des provinces visitées par la mission de la Cour, les SE n'ont pas effectué les diligences nécessaires pour récupérer les groupes électrogènes inexploités et les réaffecter à d'autres localités.
- Dotation d'un point d'eau de deux groupes électrogènes : la localité Tiourar a bénéficié en 2000 de deux groupes électrogènes (GE) pour un seul forage IRE n°6201/70 dont un seul a été utilisé durant un an et demi, puisque l'électrification du village et le raccordement du SAEP au réseau électrique a eu lieu en 2002; le 2^{ème} GE n'a jamais fonctionné alors qu'il a coûté 246.560,00 DH.
- Lot de matériel non utilisé : un lot de matériel pouvant équiper un nouveau SAEP, était entreposé dans le local technique du SAEP d'Ighouzoune (province de Zagora) sans être exploité. Il comporte un GE de 7,5 KVA, une pompe immergée, une armoire électrique, un connecteur, 63 ml de conduite de pompage (2 et 3). Le SE devait récupérer ce matériel pour le réaffecter à une autre localité.
- Multiplicité des interventions au niveau des mêmes localités. La mission de la Cour a relevé que plusieurs localités ont connu la réalisation d'actions multiples visant le même objectif, et ce à cause du manque de coordination entre le SE et les autres programmes locaux comme dans les cas des localités de Tendafel (province de Tanger) et du centre de Saka relevant de la province de Taza où plusieurs systèmes, réalisés par le SE, la province ou le conseil de la Région, ont été mis en place sans coordination des actions.
- Abandon des bornes fontaines après une exploitation provisoire : il a été constaté que la plupart des SAEP ont été conçus et exécutés suivant un mode de desserte par bornes fontaines pour être abandonnées, après de courtes durées, par la population qui opte plus pour le mode de desserte par branchements individuels. A ce titre, citons comme exemples, les cas des localités suivantes : Localité d'Old Allag (province de Taroudant) où cinq bornes fontaines (BF) ont été construites pour être par la suite abandonnées au bout d'une année au profit des branchements individuels (BI) ; Localité de Tamezert (province de Taza) où le SAEP a été réalisé avec 14 bornes fontaines qui n'ont servi que pour les essais puisque juste après, la population a opté pour des branchements individuels.

► Gestion des marchés

Les marchés passés par la DRPE au niveau central et par les ex- DRH et les SE, au niveau régional et provincial suscitent les observations suivantes :

- Faiblesse au niveau central du classement des dossiers de marchés et absence de base de données permettant leur suivi. Il est à noter que des listes de marchés exécutés dans le cadre du PAGER n'ont été établies qu'à l'occasion du contrôle de la Cour.
- Absence de publication des programmes prévisionnels par les SE visités, en infraction de l'article

81 du décret sur les marchés publics.

- Défaillance dans l'estimation des quantités des travaux prévus concernant les marchés de forage. L'analyse des quantités estimées au CPS et leur comparaison aux quantités réalisées concernant plusieurs marchés a démontré des différences plus ou moins importantes. Toutefois, dans le cas du marché 43/2003/DRPE d'un montant de 1.546.980,00 DH qui est resté inchangé après réalisation, ces différences s'avèrent complètement inexplicables.
 - Élimination de sept articles (7, 8, 9, 10, 11, 15 et 16) sur 17 prévus;
 - Le nombre de forages réalisés n'est que de 17 par rapport aux 25 prévus. Paradoxalement, le nombre de kilomètres relatifs au déplacement de la sondeuse à forage est de 1 009 km par rapport aux 500 km prévus ; soit le double de la distance estimée;
 - Les quantités des " mises à disposition du matériel avec force motrice et sans force motrice " sont passées respectivement de 600 à 35 et de 300 à 15,5 soit une baisse de l'ordre de plus de 94% dans les deux cas.
- Variation importante au niveau des prix unitaires : il a été noté au niveau du SE de Taroudant, une grande variation entre les marchés réalisés , notamment ceux concernant la réalisation des forages, en matière des prix unitaires pour les mêmes types de prestations. Ces variations des prix concernent plusieurs postes de travaux (" Travaux de forage aux différents types de diamètres " , " Montage et démontage du système d'air lift " , " Mise en place et retrait de la pompe " , " Confection de la tête de forage "). Ces prix unitaires varient du simple au double et même au triple. Ces variations peuvent concerner la même entreprise d'un marché à l'autre.
- **Retard dans le processus d'approbation des marchés et de notification des ordres de service :**
 - Plusieurs marchés (voir tableau ci-dessous) dépassent largement le délai réglementaire maximum de 90 jours pour la notification de l'approbation à l'attributaire (article 74 du décret n°2.98.482 du 30 décembre 1998 fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'Etat ainsi que certaines dispositions relatives à leur contrôle et leur gestion).

N° du marché	Désignation	Date de la 1 ^{ère} ouverture des plis	Date d'approbation	Délai d'approbation
40/05/DRPE	FE	28/06/05	05/01/06	191j
41/05/DRPE	FR	27/06/05	05/01/06	192j
42/05/DRPE	FE	29/06/05	05/01/06	190j
43/05/DRPE	FE	29/06/05	05/01/06	190j
46/05/DRPE	Formation	04/07/05	31/12/05	176j

- Des retards considérables en matière de notification de l'ordre de service à l'attributaire du marché sont présentés par le tableau ci-dessous :

Marché n°	Désignation	Date approbation DRPE	Date notification Approbation	Date notification OS	Retard
49/2003/DRPE	FR	13/10/03	13/10/03	02/01/03	80j
155/2003/DRPE	FR	08/03/04	08/03/04	03/09/04	179j

- Arrêts exagérés des travaux comme le montre ce tableau:

N° du marché	Désignation	Durée d'arrêt	Observations
09/2001/DRHL	Schéma directeur de la province de Tétouan	14 mois (Du 27/07/2002 au 01/10/2003)	Le délai d'exécution prévu était de 12 mois. La réception provisoire et définitive a eu lieu le 10/12/03
01/2002/DRHL	Forages	6 mois et 15 jours	Le délai d'exécution prévu était de 6 mois
02/2002/DRHL	Forages	Près de 5 mois	Le délai d'exécution prévu était de 5 mois
AH/37/2004	Équipements	7 mois	
OZ/34/98-99	Trav. de GC	22 mois	
OZ/36/99-00	Équipements	10 mois	
TA 12/2004/KFW	Travaux de forage	1 an et 3 mois	Le délai d'exécution prévu était de 8 mois

- Confection des décomptes provisoires antérieurement à l'établissement des attachements correspondants, comme c'est le cas des marchés suivants :

N° du marché	Désignation	Date du décompte provisoire (DP)	Date de l'attachement correspondant
37/03/DRPE	Travaux de forages	DP n°1/D du 10/03/04	28/06/04 (Réception définitive 3 mois en avance)
38/03/DRPE	Travaux de forages	DP n°1/D du 12/07/04	06/08/04
183/03/DRPE	Forages de reconnaissance	DP n°4 et dernier du 16/07/04	Septembre 2004

La même observation a été constatée pour les marchés n°AH/14/2000 (SE d'Al Hoceima), n°AZ/21/97-98 (SE d'Azilal) et n°OZ/03/2000 (SE d'Ouarzazate). Par ailleurs, il est à noter que le décompte n°1 du marché 1/99-2000 d'un montant de 427.850,00 DH a été établi le 30/12/1999 alors qu'à cette date l'entreprise n'avait pas encore répondu ni à l'OS du 25/11/99 l'invitant à commencer les travaux le 01/12/99, ni aux rappels de la DRHL du 09 et du 17/12/99, comme l'atteste l'OS de rappel daté du 29/12/99.

- Défaillance dans l'établissement des attachements qui, dénote un manque de suivi des chantiers : certains attachements ne sont pas datés et n'indiquent ni le nom, ni la qualité de la personne qui les a établis. Dans le cas du marché 109/2004/DRPE, les lieux où les travaux ont été réalisés ne sont pas indiqués (province, CR, localité). Ils sont établis de manière synthétique englobant plusieurs localités, ce qui ne facilite pas la quantification des réalisations en travaux et équipements par localité comme pour les marchés n°135 et 155/DRPE/03, 109/2004/DRPE et 39, 64 et 100/05/DRPE.
- Absence de clause de pénalités de retard : le CPS du marché n°RS /42/99-00 lancé par le SE d'Agadir n'a pas prévu de clause relative aux pénalités de retard.
- Non application des pénalités de retard : l'établissement du dernier décompte ainsi que la réception provisoire ont été établis antérieurement à l'achèvement des travaux sur les chantiers, comme le montre le tableau suivant:

Marché N°	Désignation	Attributaire	Etablissement dernier décompte	Réception provisoire	Fin des travaux	Décalage (en jours)
49/03/DRPE	FE	Afrikaia Forage	10/03/04	10/03/04	28/05/04	79
155/03/DRPE	FR	L'Bir	28/02/05	28/02/05	02/04/05	33

Par conséquent, les pénalités de retard prévues par les CPS relatifs aux deux marchés n'ont pas été appliquées. Le montant total de ces pénalités est de l'ordre de 120.575,79 DH.

- Réception provisoire en l'absence de la remise des plans de recollement : selon l'article 27 du CPS du marché n°TA 2/2004/KFW lancé par le SE de Taroudant et relatif à la réalisation des travaux de génie civil et de pose de conduites, la réception provisoire est conditionnée par la remise des plans de recollement. Toutefois, le PV de réception provisoire montre que ces travaux ont été réceptionnés provisoirement le 11/04/2005 sans que les plans de recollement ne soient déposés, du fait que les OS du 29/04/2005 et du 25/07/2005 invitent l'entrepreneur à les fournir.
- Absence du rapport d'achèvement : certains rapports d'achèvement n'ont pas été produits et ce, en infraction à l'article 85 du décret précité ; c'est le cas du marché n°20/00 (SE d'Oujda-Nador) et du marché n° TA/31/2005 (SE de Taroudant).
- Absence des rapports d'audit des marchés passés par le SE de Taroudant dépassant 5 millions DH en infraction à l'article 86 du décret susmentionné. Il s'agit des marchés TA/07 et TA/16/2003/KFW, TA/02 et TA/03/2004/KFW de montants respectifs de 6.114.524,32 DH, 5.918.281,04DH, 5.447.749,90 DH et 5.459.832,70 DH.
- Paiement indu et pièces justificatives erronées
 - Le SE de Settati a lancé deux marchés d'installation du matériel acquis dans le cadre du don chinois. Il s'agit des marchés n°SE/37/98-99 d'un montant de 390.620,00 DH et n°SE/48/98-99 d'un montant de 394.210,00DH pour l'installation de 40 et 9 systèmes respectivement. La vérification des marchés susmentionnés a permis à la Cour de soulever les observations suivantes :
 - Paiement indu des deux marchés d'installation : ces deux marchés ont été payés dans leur intégralité bien que le matériel du don chinois ait été défectueux et, par conséquent, n'a pas été installé, la conséquence étant une perte d'un montant de 784.830,00 DH.
 - Pièces justificatives erronées : les services faits ainsi que les PV de réception provisoire et définitive pour les marchés sus mentionnés sont signés par les chefs respectifs du SE de Settati attestant que les travaux sont réalisés conformément aux conditions du CPS et sont en bon état d'entretien alors que les installations n'ont pas été faites.
 - Le stock du matériel défectueux est toujours entreposé dans les locaux appartenant à la DRE de Settati.

► Des systèmes d'approvisionnement en eau potable (SAEP) en arrêt

Le contrôle de la matérialité des SAEP réalisés, a montré que sur 104 SAEP visités, 57 sont en état d'arrêt (plus de la moitié des SAEP); soit qu'ils n'ont jamais fonctionné, soit qu'ils ont fonctionné pendant une période très courte. Les causes de ces arrêts sont multiples, il s'agit notamment de:

- La vulnérabilité de la ressource : dans certaines provinces (exemple la province d'Oujda et de

Berkane), des SAEP ont été réalisés sur des sources ou sur des puits au lieu des forages. Lors des périodes de sécheresse, le niveau de la nappe phréatique baisse et par conséquent ces puits et ces sources ayant une faible profondeur connaissent un tarissement. Ceci implique l'arrêt des SAEP qui s'approvisionnent de ces points d'eau.

- La défaillance dans le choix des localités à équiper : la sélection de certaines localités à équiper n'a pas toujours obéi à des critères objectifs. En effet, la priorité devait être donnée aux zones les plus défavorisées et les plus enclavées et présentant un besoin crucial en eau.
- La non constitution de l'Association des Usagers (AU) ou la défaillance dans sa gestion engendrant une insuffisance en matière d'entretien et de maintenance des équipements et par conséquent des pannes techniques du système.
- Le problème de conception technique : des réservoirs construits à des altitudes plus faibles que certaines maisons, ont été remplacés puisqu'ils ne dominaient pas l'ensemble de la localité à cause de la perte en pression. C'est le cas notamment des localités de Tamzargout, d'Inrarène et de Tidili (province d'Agadir Idaoutanan), et d'Oulad Belkadi (province de Settat).
- Les actes de vandalisme engendrant la destruction de certains SAEP dans des localités à Settat et à Nador.

Synthèse des recommandations

La Cour recommande aux gestionnaires du programme PAGER d'orienter la démarche préconisée par le programme vers une nouvelle approche fondée sur une gestion intégrée et durable dudit programme.

A ce titre, cette démarche devrait prendre en considération trois éléments essentiels :

- *La pérennisation des projets d'approvisionnement en eau potable et ce, par la conservation, la sauvegarde et la réhabilitation des systèmes d'approvisionnement en eau potable en état d'arrêt ou présentant des dysfonctionnements ainsi que la recherche des ressources en eau sûres et pérennes ;*
- *La mise en place d'un système de gestion adéquat, qui permet de s'adapter le mieux aux spécificités techniques et sociologiques régionales ;*
- *La priorité aux zones les plus défavorisées et les plus enclavées, et qui souffrent le plus du problème du manque d'eau.*

Par ailleurs, il est recommandé également de :

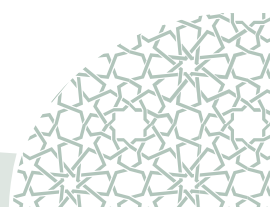
- *Capitaliser l'expérience de la gestion des AEP et de consolider les acquis pour mettre à profit les enseignements tirés de la première phase du programme PAGER ;*
- *Clarifier la situation des SE qui continuent de dépendre aussi bien des Directions Régionales / Provinciales de l'Équipement que du Secrétariat d'État chargé de l'eau ;*
- *Doter le programme PAGER des moyens humains et matériels nécessaires et renforcer la formation des différents intervenants dans le programme ;*
- *Assurer une répartition optimale des programmes de coopération entre les différentes provinces ;*
- *Veiller à la rationalisation et à l'optimisation des dépenses concernant les forages de reconnaissance et d'exploitation ;*

- *Respecter les clauses des CPS en matière de dimensionnement, d'attribution de numéros d'IRE et de la nature de matériaux utilisés pour la confection des têtes de forages ;*
- *Observer plus de rigueur dans l'établissement des estimations des quantités des travaux à réaliser ainsi qu'en matière d'examen des prix pratiqués par les attributaires des marchés ;*
- *Respecter les dispositions réglementaires concernant notamment :*
- *Les délais et les principes de bonne gestion en matière d'approbation des marchés, de notification des ordres de services et d'exécution des travaux ;*
- *L'établissement des décomptes provisoires et définitifs sur la base des attachements et l'application des pénalités de retard, le cas échéant ;*
- *L'élaboration des attachements comportant toutes les informations requises.*

II. RÉPONSE DES AUTORITÉS GOUVERNEMENTALES CONSERNÉES

Les autorités gouvernementales concernées n'ont pas fait de commentaires sur le projet d'insertion qui leur a été notifié.

SECTEURS SOCIAUX



LE MINISTÈRE DE LA COMMUNICATION

Le Ministère de la Communication a pour mission de préparer et de mettre en œuvre la politique du Gouvernement dans tous les domaines de la communication. Il veille également à la promotion et à l'organisation des professions liées au secteur de la communication et encourage le partenariat avec les professionnels du domaine et les opérateurs publics et privés.

L'organisation du Ministère telle que fixée par le décret n°2-06-782 du 11 mars 2008, comprend outre le cabinet du Ministre, l'inspection générale qui est directement rattachée au Ministre, le secrétariat général, la direction des études et du développement des médias, la direction de la communication et des relations publiques, la direction du portail national et de la documentation et la direction des ressources humaines et financières.

Le tableau suivant retrace l'évolution du budget du Ministère de 2003 à 2007 :

	2003	2004	2005	2006	2007
Crédits ouverts au budget de fonctionnement	356.050.000	425.839.000	399.382.000	424.408.000	323.948.000
Crédits ouverts au budget d'investissement	199.832.000	179.849.000	162.898.000	162.898.000	369.915.000
Total en DH	555.882.000	549.115.000	629.494.000	587.306.000	693.863.000

L'effectif du personnel du Ministère compte, à fin décembre 2007, 531 fonctionnaires, dont 251 administrateurs et assimilés.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie gouvernementale visant la restructuration et la modernisation du secteur de l'information et de la communication, le Ministère a mis en place, pour la première fois, un plan d'action visant la mise à niveau du secteur. Ce plan d'action, qui a concerné la période 2003 – 2008, s'articule principalement autour des axes suivants :

- Mise à niveau du secteur audiovisuel public ;
- Promotion de l'industrie cinématographique nationale ;
- Protection de la propriété intellectuelle ;
- Communication gouvernementale.

I- OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES

A. Evaluation des réalisations

L'appréciation des réalisations du plan d'action ainsi que l'examen des instruments dont dispose le Ministère pour assurer le suivi et l'évaluation de ces réalisations a permis de relever les observations suivantes :

- **Insuffisance en matière de suivi et de pilotage des actions du Ministère**

Les principales entraves à l'exécution du plan d'action du Ministère, sont:

- L'absence de mécanismes de pilotage susceptibles de permettre au Ministère de coordonner les actions des différents acteurs animant le paysage audiovisuel national;
- L'absence de suivi et de contrôle de l'emploi des subventions accordées aux différents opérateurs du secteur.

La Cour recommande au Ministère d'élaborer des instruments de coordination et de suivi des actions des différents acteurs animant le paysage audiovisuel national, notamment le programme d'emploi des subventions accordées.

- **Octroi de subventions à la SOREAD 2M sans contrat programme**

Les subventions accordées à la SOREAD-2M ont été débloquées en l'absence de tout contrat programme définissant les objectifs et les moyens à mettre en œuvre pour répondre à des obligations particulières en contrepartie du financement accordé par l'Etat. La signature d'un contrat programme entre l'Etat et la SOREAD-2M était prévue par l'article 51 de la loi 77-03 relative à la communication audiovisuelle et par le plan d'action du Ministère. En conséquence, l'Etat poursuit le financement de la SOREAD 2M sur la base du cahier des charges.

La Cour recommande au Ministère de se conformer à l'article 51 de la loi 77-03 relative à la communication audiovisuelle et d'établir un contrat programme définissant les objectifs et les moyens à mettre en œuvre en contrepartie de l'octroi des subventions publiques.

- **Absence d'une vision intégrée de la production et de l'exploitation cinématographiques**

Les principales réalisations au niveau de la production cinématographique se résument en l'accroissement de la production cinématographique en nombre de films marocains et de tournages de films étrangers (en moyenne 10 longs métrages et autant de courts métrages par an). Cet accroissement est dû essentiellement à l'augmentation de l'enveloppe financière du fonds d'aide à la production cinématographique qui est passée de 14 millions DH en 2000 à 30 millions DH en 2004 et à 50 millions DH en 2006.

En dépit de l'accroissement quantitatif de la production, l'exploitation cinématographique qui constitue l'infrastructure de base du secteur cinématographique connaît une grave crise puisque, entre 2002 et 2006, le nombre d'entrées a chuté de 11 millions à 2,5 millions, et le nombre d'écrans de 159 à 97.

- **Retard dans la régularisation du statut juridique du Bureau marocain des droits d'auteur**

Le Bureau marocain des droits d'auteur est placé sous la tutelle du Ministère chargé de l'information. Il est seul chargé de percevoir et de répartir les droits d'auteurs sous toutes leurs formes existantes

et à venir. Il gère sur le territoire du Royaume du Maroc les intérêts des diverses sociétés étrangères d'auteurs dans le cadre des conventions ou accords passés avec elles.

Le plan d'action du Ministère avait prévu la régularisation du statut juridique du Bureau marocain des droits d'auteur par sa transformation en établissement public. Or, à ce jour ce statut n'a pas été régularisé.

- **Retard dans la mise en place de la commission interministérielle chargée du contrôle des enregistrements audio-visuels**

Le plan d'action du Ministère prévoit l'institution par décret, d'une commission interministérielle chargée du contrôle des enregistrements audiovisuels. Or, à ce jour, cette commission n'a pas été mise en place pour coordonner l'intervention des pouvoirs publics en matière de lutte contre le piratage et la contrefaçon.

La Cour recommande au Ministère d'entreprendre les démarches nécessaires pour régulariser le statut juridique du Bureau marocain des droits d'auteur et pour mettre en place la commission interministérielle chargée du contrôle des enregistrements audiovisuels.

B- Evaluation du système organisationnel et du système informatique

1. Examen du système organisationnel

- **Absence de l'arrêté de création des délégations**

Le Ministère de la communication a créé trois délégations, à Fès, Meknès et Laâyoune, en l'absence de l'arrêté précisant leur organisation et leur fonctionnement, et ce en méconnaissance des dispositions de l'article 16 du décret n° 2-87-656 du 25 avril 1989 relatif aux attributions et à l'organisation du Ministère de l'information.

La Cour recommande au Ministère de veiller à la régularisation de la situation des délégations déjà créées et au respect des dispositions réglementaires prévues en la matière.

- **Absence d'un schéma directeur de déconcentration administrative**

En vertu de l'article 10 du décret n° 2-05-1369 du 2 décembre 2005, fixant les règles d'organisation des départements ministériels et de la déconcentration administrative, le chef du département concerné doit adresser à la commission chargée de l'organisation des structures administratives et de la déconcentration administrative, un schéma directeur qui fixe les attributions à transférer aux services déconcentrés et les moyens humains et matériels devant faire l'objet de redéploiement à leur profit. Or, il a été constaté l'absence de ce schéma directeur de déconcentration administrative, alors même que l'article 10 du décret susvisé a fixé à tous les départements ministériels un délai d'un an, à compter de la date de son entrée en vigueur, pour que ledit schéma directeur soit adressé à cette commission.

La Cour recommande au Ministère de faire du schéma de déconcentration administrative un instrument d'appui au processus de création des services déconcentrés, en vue de déterminer les moyens humains, juridiques et matériels à mettre à la disposition de ces services.

2. Examen du Système d'information

- **Absence d'un schéma directeur informatique**

Le Ministère ne dispose pas d'un schéma directeur informatique qui définit le cadre de développement des infrastructures et des applications informatiques. Le Ministère procède ainsi à l'achat de matériel

informatique en l'absence d'une définition préalable des besoins des différents services du Ministère et sans prendre en compte ses nouvelles prérogatives dans le cadre du développement du secteur audiovisuel.

La Cour recommande au Ministère l'élaboration d'un schéma directeur informatique qui fixe le cadre du développement de l'informatisation du Ministère.

- **Non utilisation d'un matériel informatique acquis en 2001**

Il a été constaté qu'un nombre important de matériel informatique objet du lot n°1 du marché 11/2S/2000 d'un montant de 274 647,60 DH est stocké dans les magasins du Ministère depuis 2001, sans qu'il ne soit utilisé. Ainsi, au regard de l'évolution rapide que connaît ce domaine, ce matériel est devenu obsolète.

La Cour recommande au Ministère de veiller à ce que l'acquisition du matériel informatique s'effectue en fonction de ses besoins réels.

- **Absence d'une base de données informatisée relative à l'archivage électronique**

Le Ministère ne dispose pas d'une base de données concernant la gestion et l'archivage électronique du fonds documentaire pour alimenter le site du Ministère et le portail national.

C. Gestion des ressources

1. Gestion des ressources humaines

- **Non régularisation de la situation du personnel du Ministère en fonction à la SNRT**

En vertu des dispositions de l'article 57 de la loi n° 77-03 relative à la communication audiovisuelle, le personnel en fonction à la RTM doit être transféré à la SNRT qui dispose d'un statut particulier du personnel depuis le 4 avril 2006. Or, la situation de 75 fonctionnaires du Ministère en fonction à la SNRT n'a toujours pas été régularisée.

La Cour recommande au Ministère de se conformer aux dispositions de l'article 57 de la loi n° 77-03 et de régulariser la situation des fonctionnaires du Ministère en fonction à la SNRT.

2. Gestion budgétaire et comptable

- **Gestion des crédits alloués au grand prix national de la presse**

- **Dépassement injustifié de l'enveloppe budgétaire allouée au grand prix national de la presse**

Le décret n° 2-05-957 du 19 octobre 2006 modifiant et complétant le décret n° 2-03-729 du 7 juin 2004, portant création du «grand prix national de la presse» a fixé une enveloppe budgétaire globale annuelle de 600.000 DH pour l'organisation de ce grand prix. Or, il a été constaté un dépassement de l'enveloppe budgétaire fixée, de l'ordre de 75% en 2005, 31% en 2006 et 85% en 2007.

La Cour recommande au Ministère de se conformer aux dispositions du décret n° 2-03-729 précité qui fixe l'enveloppe budgétaire du grand prix national de la presse à 600.000 DH.

- **Les dépenses relatives au journal « AL ANBAA ».**

- **Engagement de dépenses au niveau de la rubrique budgétaire «fournitures et produits nécessaires à l'impression et à la distribution du journal « AL ANBAA»**

Le tirage du journal AL ANBAA a cessé depuis huit ans (février 2000). Pourtant la rubrique budgétaire «fournitures et produits nécessaires à l'impression et à la distribution du journal AL ANBAA» figure toujours dans la nomenclature budgétaire du Ministère. Elle est de surcroît dotée de crédits.

D'ailleurs, cette rubrique budgétaire a bénéficié d'un virement d'un montant de 53.000,00 DH en vertu d'une décision du Ministre des finances en date du 14 décembre 2007. Ce virement a servi au règlement d'un achat par bon de commande de produits d'impression (550 plaques positives 1030x795x30 et 25 litres de biactive pour plaques) pour un montant de 52 050,00 DH. Or, le matériel de l'imprimerie en question a été mis à la disposition de la MAP depuis le 17/04/2006.

La rubrique budgétaire «fournitures et produits nécessaires à l'impression et à la distribution du journal AL ANBAA» n'a plus à figurer dans la nomenclature budgétaire du Ministère puisque l'activité du journal a cessé depuis 2000.

- **Absence d'évaluation de l'emploi des fonds octroyés en vue de la promotion du paysage audiovisuel national (FPPAN)**

La Cour constate que les subventions sont octroyées aux organismes sous tutelle en l'absence de critères objectifs, précis et transparents, ce qui leur confère un caractère permanent et systématique.

Il s'ensuit que l'allocation des subventions doit être conditionnée par la réalisation d'objectifs clairs par les bénéficiaires. Cette logique de performance doit être placée au cœur de la démarche sous-tendant l'octroi des aides publiques.

Par ailleurs, en ce qui concerne le fonctionnement du « Fonds pour la promotion du paysage audiovisuel national » (FPPAN), ce souci demeure imperceptible et ce, pour deux raisons :

- Les organes bénéficiaires des subventions ne s'engagent pas en terme de réalisation d'actions convenues d'avance et selon des standards de qualité préétablis.
- L'octroi des subventions n'est pas assorti d'un échéancier devant aboutir, à terme, à l'achèvement du processus de mise à niveau du secteur soutenu.

La Cour recommande au Ministère d'inscrire l'octroi des subventions dans le cadre d'un échéancier au terme duquel les organismes subventionnés doivent compter sur leurs propres moyens financiers.

3. Gestion des marchés publics

- **Retard dans la notification de l'approbation des marchés**

Il a été constaté, au cours de l'exercice 2005, que le recours à la demande de maintien d'offres par les services gestionnaires du Ministère a été quasi-systématique, au point de constituer la règle et non l'exception. Or, le délai de réalisation des marchés devrait constituer pour les gestionnaires l'un des indicateurs de performance en matière de gestion des marchés publics.

La Cour recommande au Ministère de veiller au respect des délais impartis aux différentes phases de la procédure de passation et d'exécution des marchés.

- **Absence d'une définition claire et précise des besoins du Ministère en matière de numérisation et de gestion documentaire**

L'analyse de l'exécution du marché n° 7/2004 d'un montant de 413.470,79 DH ayant pour objet la réalisation d'une étude de mise en place d'un système informatique de gestion documentaire du Ministère, a permis de relever que cette étude n'a pas défini d'une manière claire et précise les besoins du Ministère en matière de numérisation et de gestion documentaire. En effet, sur la base de cette

étude, le Ministère a élaboré le CPS du marché n° 1/2006 relatif à l'acquisition des scanners et la mise en œuvre de la solution informatique pour un montant de 2.128.716,00 DH.

Cependant, le choix des scanners (format A4/A3) recommandés par l'étude s'est avéré incompatible avec les caractéristiques requises pour numériser les journaux de grand format et les négatifs des films du fonds iconographique. En effet, ce type de document nécessite un matériel spécifique (scanner à plat A2 pour numériser les journaux à grand format et un scanner à plat pour négatifs des films et diapositives). Ceci a conduit le Ministère à procéder à l'achat de nouveaux scanners par bon de commande pour un montant de 198.000 DH.

- **Non exploitation d'une solution informatique**

Le marché n° 7/2005 d'un montant de 537.151,80 DH, a pour objet l'automatisation des tâches suivantes :

- Elaboration des achats par bon de commande ;
- Préparation et lancement des marchés ;
- Gestion des stocks et approvisionnement ;
- Elaboration du budget ;
- Gestion et suivi des crédits.

Cependant, la mission de la Cour a constaté que la solution informatique fournie dans le cadre de ce marché n'a pas été exploitée par le Ministère, puisque les tâches précitées continuent à être exécutées manuellement malgré la réception du progiciel depuis le 12 septembre 2006.

La Cour invite le Ministère à inscrire l'informatisation des tâches dans le cadre d'un schéma directeur informatique qui correspond à des besoins réels préalablement définis.

4. Gestion des moyens matériels

- **Matériel de l'imprimerie AL ANBAA**

- **Non mise en application des clauses de la convention passée entre le Ministère et L'agence Maghreb Arabe Presse « MAP »**

Le 17 avril 2006, le Ministère a signé avec l'agence Maghreb Arabe Presse « MAP », une convention en vue de mettre à la disposition de cette dernière le matériel de l'imprimerie AL ANBAA en contrepartie de la réalisation des travaux d'impression du Ministère par l'Agence.

L'examen de cette convention a permis de relever les observations suivantes :

- Dans son article 3, la convention stipule que la MAP s'engage à donner la priorité à l'impression de tous les documents et ouvrages du Ministère. Or, cette disposition n'a pas été mise en application puisque le Ministère réalise ses travaux d'impression auprès d'imprimeries privées. Il s'agit, à titre d'exemples, des commandes suivantes :

n° du Bon de commande	Montant (DH)
32/2006	100.508,04
52/2007	95.628,00
49/2007	37.620,00
59/2007	94.785,60
59bis/2007	58.094,40

- L'article 5 de la convention prévoit la constitution d'une commission chargée de veiller à la bonne application de la convention. Or, la désignation de cette commission n'a pas eu lieu, ce qui explique le manque de suivi entachant l'application de cette convention.
- L'article 9 stipule que les clauses de cette convention sont applicables à partir de la date de sa signature, c'est-à-dire le 17/04/2006. Or, cela fait plus de deux ans que la convention est signée, sans que ses clauses ne soient respectées.

La Cour recommande au Ministère de veiller au respect des clauses de la convention passée avec la MAP et d'établir un échéancier pour la mise en application de ses dispositions.

II. RÉPONSE DU MINISTRE DE LA COMMUNICATION, PORTE PAROLE DU GOUVERNEMENT

(Texte intégral)

A - Evaluation des réalisations

- **Insuffisance en matière de suivi et de pilotage des actions du Ministère**

Le Ministère de la Communication a pris note des recommandations de la Cour des Comptes.

Les instruments de coordination et de suivi des différents acteurs animant le paysage audiovisuel national, seront formalisés dans le cadre des comités institués pour assurer le suivi des réalisations par rapport aux objectifs. Ces comités comprenant les représentants de l'autorité de tutelle, du Ministère de l'Economie et des Finances (Direction du Budget et Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation) et les opérateurs, respectivement la S.N.R.T, la SOREAD-2M, le C.C.M, la M.A.P et le B.M.D.A, existants, seront institutionnalisés. Le Ministère de la Communication s'attachera, dans le cadre des lois et règlements en vigueur, à s'assurer de la généralisation des contrats programmes et des procédures d'octroi des subventions sur la base de programmes d'emploi, et du bon emploi des subventions accordées à ces établissements.

Il est à signaler que le contrat programme 2009-2011 liant l'Etat à la S.N.R.T est en phase de finalisation, celui couvrant la période 2006-2008 étant arrivé à échéance. Quant aux projets de contrats programmes liant le Gouvernement à la SOREAD-2M, à la M.A.P, au C.C.M et au B.M.D.A, ils sont en cours d'élaboration.

- **Octroi de subventions à la SOREAD-2M sans contrat programme**

La SOREAD-2M n'a pas bénéficié de subventions au titre de l'année 2008. Un projet de contrat programme 2009-2011 liant l'Etat à ladite société est en cours d'élaboration, en concertation avec les services du Ministère de l'Economie et des Finances.

- **Absence d'une vision intégrée de la production et de l'exploitation cinématographiques**

Un comité réunissant les différents intervenants dans le secteur a été institué depuis 2008 en vue de mettre au point les formalités appropriées et les modalités financières qui seront à la base du contrat programme du secteur du cinéma. Il est à signaler que ce projet se trouve actuellement dans sa phase finale et sera présenté au Conseil d'Administration du C.C.M dès sa prochaine session.

- **Retard dans la régularisation du statut juridique du Bureau Marocain des Droits d'Auteurs**

Le Ministère de la Communication prend note des recommandations de la Cour des Comptes, tout en indiquant que le projet de régularisation du statut juridique du Bureau Marocain des Droits d'Auteurs est initié et que le texte y afférent est actuellement en instance d'être soumis au Conseil de Gouvernement.

- **Retard dans la mise en place de la commission interministérielle chargée du contrôle des enregistrements audiovisuels**

Le décret y afférent est finalisé depuis 2005, et attend d'être présenté au Conseil de Gouvernement.

B. Evaluation du système organisationnel et du système informatique

- **Examen du système organisationnel**

- **Absence de l'arrêté de création des délégations**

Une première mouture de cet arrêté a déjà été adressée aux départements concernés pour avis. Une étude a été élaborée pour répondre aux interrogations desdits départements. Cet arrêté permettra la création des délégations régionales et la régularisation de la situation de celles déjà existantes.

- **Absence d'un schéma directeur de déconcentration administrative**

Le Ministère de la Communication s'attellera à la mise en place d'un schéma directeur de déconcentration administrative.

- **Examen du système d'information**

- **Absence d'un schéma directeur informatique**

Il est à souligner que de grands efforts ont été consentis ces dernières années pour doter progressivement en équipements informatiques les différents services du Ministère qui souffraient auparavant d'une absence quasi-totale de l'utilisation de l'outil informatique. Une division informatique a été créée récemment dans le cadre de la nouvelle structure organisationnelle du Ministère pour identifier et définir les besoins du Ministère en la matière et veiller au développement des structures et des applications informatiques.

- **Non utilisation d'un matériel informatique acquis en 2001**

Le Ministère prend acte des recommandations de la Cour des Comptes, tout en signalant que désormais les besoins exprimés par les différentes Directions du Ministère feront l'objet d'une attention particulière, de manière à éviter une éventuelle inadéquation entre les demandes exprimées par les services utilisateurs et les acquisitions.

- **Absence d'une base de données informatisées relative à l'archivage électronique**

Conscient de l'importance du fonds documentaire et iconographique dont il dispose, le Ministère de la Communication a entamé sa numérisation, avec pour objectif de créer une base de données qui sera mise à la disposition des utilisateurs de différents horizons et constituera une bonne base de contenu, aussi bien pour le Site du Ministère que pour le Portail National.

Il est à rappeler qu'une nouvelle Direction, en l'occurrence « Direction du Portail National et de la Documentation » a été créée dans le cadre du nouvel organigramme du Ministère, avec pour mission principale de rendre opérationnel le système d'archivage électronique dans les plus brefs délais.

C. Gestion des ressources

- **Gestion des ressources humaines**

- **Non régularisation de la situation du personnel du Ministère en fonction à la S.N.R.T**

Le personnel concerné se trouve actuellement en situation régulière de détachement, conformément aux textes en vigueur en la matière.

- **Gestion budgétaire et comptable**

- **Dépassement injustifié de l'enveloppe budgétaire allouée au Grand Prix National de la Presse**

Compte tenu de l'importance grandissante que revêt le grand prix national de la presse en tant que manifestation visant à promouvoir et à développer le secteur de la presse nationale, il s'est avéré plus que nécessaire de revoir à la hausse l'enveloppe budgétaire dédiée à l'organisation de cet événement. A ce

titre, un projet de modification du décret initial est en cours d'élaboration et sera soumis incessamment à l'approbation des autorités compétentes.

- **Engagement de dépenses au niveau de la rubrique budgétaire « Fournitures et produits nécessaires à l'impression et à la distribution du journal ALANBAA**

Il est à signaler que l'engagement de dépenses en question a porté sur des arriérés qui n'ont pu être apurés au cours des exercices précédents, faute de crédits disponibles et que l'article relatif à l'imprimerie ALANBAA a cessé de figurer sur la nomenclature budgétaire du Ministère à partir de l'année 2009. De même, le service ALANBAA a été supprimé de la nouvelle structure organisationnelle du Ministère à compter de l'année 2009.

- **Absence d'évaluation de l'emploi des fonds octroyés en vue de la promotion du paysage audiovisuel national (FPPAN)**

Le Ministère prend acte de la recommandation de la Cour des Comptes visant à établir des critères objectifs, précis et transparents pour l'octroi des subventions. Il en sera tenu compte lors de l'élaboration des contrats programmes liant l'Etat aux organismes bénéficiaires de subventions, en l'occurrence la S.N.R.T, la SOREAD-2M, le C.C.M, la M.A.P et le B.M.D.A. Toutefois, ces subventions s'inscrivent surtout dans une logique de rémunération pour mission de service public.

➤ **Gestion des marchés publics**

- **Retard dans la notification de l'approbation des marchés**

La gestion efficiente des marchés constituera l'un des principaux objectifs assignés au nouveau responsable chargé de cette fonction.

- **Absence d'une définition claire et précise des besoins du Ministère en matière de numérisation et de gestion documentaire**

Le Ministère tient à rappeler qu'avant le lancement de l'appel d'offres concernant l'acquisition d'un système informatique de gestion du fonds documentaire et iconographique, une étude technique du projet a été confiée, suite à un appel d'offres, à un cabinet de renom, ayant présenté de bonnes références pour des prestations similaires, en l'occurrence «DIGITECH». Toutefois, une omission a été relevée au niveau de cette étude quant à la définition précise des spécifications techniques requises pour les scanners. A décharge des services, il s'agit de prestations nouvelles jamais encore réalisées par les services du Ministère.

- **Non exploitation d'une solution informatique**

L'exploitation de la solution informatique acquise auprès de la Société «INVOLYS» a connu, certes, des difficultés liées à la complexité du projet et l'implication de plusieurs services dans sa mise en œuvre. Le Ministère est, toutefois, décidé à surmonter ces difficultés, de manière à assurer la mise en marche de l'application en question dans les meilleurs délais. En outre et compte tenu des nouvelles dispositions de gestion des dépenses publiques dictées par les réformes en cours, la mise en service de l'application en question s'est trouvée confrontée à la problématique d'harmonisation des procédures.

Il est à signaler que le Ministère de la Communication procédera à l'élaboration d'un schéma directeur intégrant ses solutions informatiques.

➤ **Gestion des moyens matériels**

- **Non mise en application des clauses de la convention passée entre le Ministère et l'Agence Maghreb Arabe Presse « MAP »**

L'Agence Maghreb Arabe Presse s'est engagée à rendre opérationnelle l'imprimerie au cours de l'année 2009, et ce conformément aux dispositions de la convention conclue entre ce Ministère et l'Agence. De même que la priorité sera donnée à l'impression des ouvrages et publications édités par le Ministère. La commission ad hoc constituée à cet effet s'est rendue sur les lieux pour constater les dispositions prises par la M.A.P pour la mise en service dans les meilleurs délais du matériel mis à disposition dans le cadre de la convention en question. Par ailleurs, Il y a lieu de signaler qu'il a été procédé à la suppression des rubriques budgétaires concernant l'imprimerie au titre du budget 2009 et du service de l'imprimerie ALANBAA dans le nouvel organigramme du Ministère.

L'AGENCE POUR LA DÉDENSIFICATION ET LA RÉHABILITATION DE LA MÉDINA DE FÈS (ADER-FES)

L'Agence pour la dédensification et la réhabilitation de la Médina de Fès (ADER) est une société anonyme (SA) créée en 1991. Son capital social qui est entièrement public, est de 35.000.000,00 DH.

L'Agence a pour missions :

- La construction de cités destinées principalement à abriter une partie de la population et des activités de la Médina;
- L'acquisition de terrains et d'immeubles pour lotissement, aménagement et réhabilitation ;
- L'édification, la réhabilitation ou la rénovation des constructions destinées au relogement des habitants, au transfert des activités concernées par la dédensification de la Médina et à l'installation des services communautaires ;
- La réalisation de tous travaux d'études et de recherche concourant à l'accomplissement de sa mission ;
- La commercialisation des lots équipés, des logements édifiés ou réhabilités et de tous locaux de commerce construits ;
- La réalisation des opérations de lotissement, de restauration, de réhabilitation et de rénovation liées à ces activités.

L'ADER emploie 72 cadres et techniciens. Toutefois, pour exécuter le projet de réhabilitation de la Médina de Fès, elle a eu recours à des cadres et collaborateurs contractuels.

L'ADER comprend une direction générale, un département des études et de planification, un département des opérations, un département du développement communautaire et un département administratif, financier et commercial.

I- OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES

A- Appréciation des réalisations des missions de l'ADER

1- Mission de dédensification de la population et des activités commerciales au sein de la Médina de Fès

La dédensification de la population et des activités commerciales au sein de la Médina de Fès représente l'une des principales missions de l'ADER. Toutefois, aucun projet n'a été réalisé dans le cadre de cette mission. De même, l'examen des procès verbaux du conseil d'administration a permis de relever que ce dernier n'a jamais prescrit aux organes décisionnels de l'ADER un tel projet.

2- Mission de réhabilitation de la Médina de Fès

Dans le cadre de cette mission, l'ADER a réalisé depuis sa création deux projets. Il s'agit du projet relatif à la réhabilitation de la Médina de Fès en collaboration avec la Banque mondiale et du projet Habitat qui a pour but de faire des interventions d'urgence et de procéder à la consolidation et à l'étayage des bâtisses menaçant ruine.

1^{er} Projet: réhabilitation de la Médina de Fès

Le montant global du projet est de 120.366.000,00 DH. Une partie du projet a été exécutée par la commune urbaine de Fès (60.973.000,00 DH) et l'autre partie par l'ADER (59.393.000,00 DH). Le projet comprend plusieurs composantes. Le contrôle de la Cour a porté sur les composantes suivantes :

- Le développement d'un système d'incitation favorisant la réhabilitation du patrimoine bâti ;
- L'amélioration de l'accès critique à la Médina.

L'analyse de chacune de ces composantes a permis de relever les observations suivantes :

- **Composante 1 : Développement d'un système d'incitation favorisant la réhabilitation du patrimoine bâti**
 - **Sous Composante : Aide à la réhabilitation**

L'aide à la réhabilitation qui totalise un montant de 8.864.000,00 DH, a été destinée à la population démunie de la Médina de Fès dont les logements ont été jugés critiques ou en stade avancé de détérioration et menaçant ruine. L'aide, qui a pris au début la forme d'une aide financière à concurrence de 30% des coûts d'aménagement de la bâtisse (c'est à dire que le propriétaire devait supporter 70% du coût d'aménagement), s'est convertie par la suite et avec l'accord de la Banque mondiale, en aide sous forme de matériaux de construction et de main-d'œuvre spécialisée. La main d'œuvre non spécialisée était à la charge du bénéficiaire de l'aide.

Pour mener l'opération de réhabilitation des bâtisses, l'ADER a choisi de passer séparément les marchés et les commandes de matériaux de construction et ceux de la main d'œuvre spécialisée. De même, la supervision de cette opération a été confiée à un bureau d'études techniques.

- Observations relatives aux marchés d'achat de matériaux de construction

- **Non respect de la procédure décrite dans les CPS des marchés d'achat de matériaux de construction et du contrat n°5/2003 relatif à l'étude technique et au suivi pour la mise en œuvre du programme d'aide à la réhabilitation.**

En dépit des prescriptions du contrat n°5/2003, le bureau d'études n'a pas établi les fiches qui retracent les entrées, les sorties et le stock final des matériaux de construction livrés par les fournisseurs. Cette défaillance fait courir le risque de perte des matériaux de construction ou de leur détournement de leur objectif initial.

De même, les livraisons ne se font pas toujours sur les lieux prévus par le CPS, à savoir les 102 maisons bénéficiant de l'aide à la réhabilitation.

Par ailleurs, le coffrage destiné à l'étayage des bâtisses en cours de travaux ou à l'échafaudage n'est pas récupéré par l'ADER. Il est abandonné sur les chantiers après utilisation.

- **Etablissement et exécution des marchés de fournitures des matériaux de construction**

indépendamment du BET

Le contrat n° 05/2003 susmentionné prévoit que l'établissement, le suivi des travaux, la vérification du service fait et la réception des marchés de matériaux de construction doivent être faits par le bureau d'études. Or, il a été constaté que toutes ces tâches ont été effectuées sans l'intervention du BET.

Selon l'article 18 de ce contrat, la personne chargée du suivi de son exécution est le chef de la division des travaux communautaires de l'ADER-Fès. Or, ce dernier atteste le service fait sans que le BET n'honore ses engagements notamment en ce qui concerne l'établissement des commandes des matériaux et leur réception, la quantification des déchets à évacuer ainsi que l'exécution des tâches prévues dans le cadre de la phase 3 qui consistent en l'élaboration d'un dossier récapitulatif comprenant entre autres le métré détaillé par bâtiesse, la note de mise en œuvre, la note sur les interventions des entreprises et la note de bonne exécution et/ou des problèmes constatés.

- Observations relatives aux marchés de main d'œuvre

- Non respect des clauses des marchés de fournitures de main d'œuvre et du contrat n°5/2003

En plus de la non détermination par le BET des besoins en main d'œuvre nécessaire pour chaque chantier, il a été relevé que, contrairement à ce qui est prévu par le CPS, les paiements des décomptes des marchés de livraison de main d'œuvre sont effectués en l'absence des procès verbaux validés par le bureau d'études et le maître d'ouvrage, lesquels PV doivent relater les conditions d'augmentation ou de réduction des jours de travail effectifs sur chaque chantier par rapport aux prévisions.

- Pièce irrégulière du marché de main d'œuvre n° 33/2003.

La passation du marché n° 33/2003 relatif au lot n°2 "fourniture de main d'œuvre" pour un montant de 1.341.561,12 DH, n'a pas respecté les dispositions du décret n°2-98-482 du 30 décembre 1998 fixant les conditions et les formes de passation des marchés. En effet, l'attestation de la CNSS présentée par le titulaire du marché a été fournie le 22/12/2003, soit 13 jours après la date d'ouverture des plis (09/12/2003), ce qui est de nature à fausser les règles de la concurrence.

• Sous Composante : Circuits touristiques

Avec un budget de 20.974.000,00 DH, soit 35% du budget global du projet de la réhabilitation de la Médina de Fès alloué à l'ADER, les circuits touristiques étaient l'une des composantes les plus importantes du projet.

Les objectifs fixés ne sont pas entièrement réalisés. Ceci s'illustre à travers les éléments suivants:

- En ce qui concerne l'amélioration de l'environnement des monuments historiques, les interventions se sont concentrées sur deux tronçons de circuits touristiques situés dans les quartiers historiques Quaraouiyine et Andalous, où sont localisés les sites historiques les plus importants de la Médina.
- S'agissant des services pour les touristes : l'intervention de l'ADER a consisté en l'achat de deux terrains dans la Médina sur le compte du projet afin de les mettre à la disposition des opérateurs privés pour la réalisation des centres de services pour les touristes. L'ADER s'est limitée à ce niveau à la préparation d'un cahier des charges de ces centres et des plans modèles indicatifs.
- **Non réalisation de certains objectifs fixés préalablement dans le cadre du projet**

Il y a lieu de signaler qu'après son aménagement, le Centre du patrimoine et d'animation culturelle, situé dans l'aile ouest des locaux de Bab El Makina, est utilisé comme annexe de l'Agence (département

des opérations communautaires). Cette affectation n'est pas conforme aux objectifs de l'opération d'aménagement, lesquels consistent en :

- La réalisation d'un centre d'information des touristes et chercheurs sur le patrimoine historique bâti de Fès ;
- La réalisation d'une médiathèque pour la visualisation des films et documentaires sur Fès ;
- L'agencement d'une bibliothèque sur le patrimoine historique de cette ville ;
- La réalisation d'une galerie d'exposition;
- L'aménagement d'un kiosque d'accueil et d'un kiosque cafeteria ;
- L'aménagement de deux kiosques de ventes d'articles souvenirs de Fès.

Le projet de réhabilitation de la Médina de Fès prévoit la mise en place de centres d'information pour les touristes. A cet effet, l'ADER a acquis un terrain pour la réalisation dudit projet, qui n'a pas encore vu le jour.

- **Achat de mobilier de bureau au niveau de la rubrique « circuits touristiques »**

Bien qu'une sous-composante soit totalement consacrée au renforcement des capacités de l'ADER , il a été constaté que celle-ci a imputé l'achat de mobilier de bureau, d'un montant de 258.280,00 DH, objet du « marché n°4/04 », sur la composante dédiée aux “circuits touristiques”.

- **Composante 2 : Amélioration de l'accès critique à la Médina**

- **Sous-composante : Réseau de voirie d'urgence**

Le montant global de cette sous-composante a atteint 16.249.000,00 DH. Son objectif consiste en la rénovation de la voirie et des réseaux de liaison en vue de permettre une bonne accessibilité des véhicules d'urgence à la Médina, à savoir les ambulances, les sapeurs pompiers, les services de sécurité, la collecte des déchets et des gravats,...

Le contrôle de la réalisation des prestations faisant partie de cette sous-composante n'a été pas effectué par le bureau d'études habilité à attester le service fait. Il en découle que les décomptes et le PV de réception provisoire ont été établis mais n'ont pas été validés par le BET.

- **Sous composante : Matériel d'essai**

L'objectif de la définition d'une sous-composante « matériel d'essai » vise à permettre à l'ADER de disposer d'un matériel approprié pour pouvoir accompagner l'exécution du projet de réhabilitation au sein de la Médina, en terme d'étude de la fragilité des bâtisses (fissures, déformations et tassements, etc.). Le matériel d'essai acquis se compose de plusieurs lots :

- Lot n°1 : matériel de relevé, traitement et analyse des fissures ;
- Lot n°2 : matériel de relevé automatique in situ des structures et de l'évolution des déplacements, des déformations et des tassements différentiels ;
- Lot n°3 : matériel de caractérisation des matériaux ;
- Lot n° 4 : matériel d'auscultation et de caractérisation de la qualité des sols et des fondations.

Cette sous composante soulève les observations suivantes :

Acquisition du matériel informatique et du mobilier de bureau, dans le cadre de la sous composante « matériel d'essai »

L'ADER a acheté des fournitures autres que le matériel d'essai, qu'elle a imputé à cette sous composante, à titre d'exemple :

- BC N°104/05 : achats d'ordinateurs portables ;
- BC N° 106/05 : achat d'ordinateurs de bureau ;
- BC N° 121/05 : achat de matériel informatique ;
- BC N° 109/05 : achat d'une table de réunion .

• **Non exploitation du matériel d'essai**

L'ADER a acquis un matériel d'essai d'un montant de 2.452.000,00 DH, mais celui ci n'a jamais été utilisé, du fait que l'ADER a confié tous les études et essais à des entités privées (bureau d'études, architectes et laboratoires).

2^{ème} **Projet: Habitat**

L'ADER a réalisé dans le cadre du projet Habitat plusieurs opérations d'interventions d'urgence de consolidation et d'étagage des bâtisses menaçant ruine. De même, elle a réalisé des travaux de démolition et de reconstruction des parties dégradées des bâtisses. Le projet dit Habitat trouve son fondement dans les conventions signées en 2002, 2004 et 2007 avec plusieurs partenaires dont notamment le Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de l'Aménagement de l'Espace.

Pour mener l'opération d'étagage, qui s'est arrêtée en 2007, l'ADER avait opté pour la passation de manière séparée, des marchés de fourniture de bois et des marchés de fourniture de main d'œuvre. Des conventions avec des bureaux d'études ont été signées pour le suivi des opérations d'étagage et d'intervention sur le bâti menaçant ruine. Toutefois cette opération suscite les observations suivantes :

• **Les étalements provisoires qui durent depuis plusieurs années constituent un danger potentiel**

L'opération d'étagage est une solution qui permet de régler provisoirement les menaces de ruine des bâtisses au sein de la Médina de Fès. Toutefois, les étagages mis en place depuis plusieurs années sont devenus définitifs. Ces étalements sont encombrants et dérangeants. Ils constituent d'ailleurs, un danger potentiel du fait de l'usure que subit le bois.

• **Non respect des procédures prévues par les CPS des marchés de fourniture de bois d'étagage**

En dépit des prescriptions des CPS relatifs aux contrats avec le BET qui obligent ce dernier à élaborer les documents de commande des matériaux de construction sur chaque chantier, les commandes de bois servant pour l'étagage ont été faites auprès des fournisseurs, sur simple communication téléphonique. De même, les livraisons de bois ne se font pas toujours sur les lieux prévus par le CPS à savoir les points d'étagage.

Par ailleurs, le BET ne procède pas à l'établissement des situations et des attachements concernant les marchés de fournitures de bois et de main d'œuvre.

B- Examen des projets de lotissement (Ryad et Ain Chkaf)

L'ADER a réalisé les deux lotissements Ryad et Ain Chkef en vue de dégager une plus-value pour subvenir aux besoins de financement de sa mission principale, à savoir la dédensification et la réhabilitation de la Médina de Fès. Les réseaux d'assainissement et de voirie des deux lotissements ont été réalisés respectivement dans le cadre du marché n° 114/96 et du marché n° 111/95, dont la maîtrise d'ouvrage est assurée par l'ADER.

1- Vérification des travaux d'assainissement et de voirie des lotissements Ryad et Ain Chkef

La vérification des longueurs des canalisations d'assainissement du lotissement Ryad a permis de constater l'existence de différences entre les quantités réalisées et reprises dans le plan de recollement et celles payées dans le décompte définitif. Le tableau ci-après fait état de ce constat :

Désignations	Total décompte ml	Plan de recollement ml	Ecart ml	PU	Montant en DH
Fourniture et pose de canalisation en CAO					
Diamètre 300	4000,00	3843,00	157,00	250	39 250
Diamètre 400	484,50	358,00	126,50	350	44 275
Diamètre 800	587,76	578,00	9,76	1300	12 688
Fourniture et pose de canalisation en béton vibré					
Diamètre 300	2458,00	2305,00	153,00	85	13 005
Diamètre 400	992,10	1 098,00	-105,90	95	-10 060.5
Diamètre 500	75,33	76,00	-0,67	130	- 87.1
Diamètre 600	514,18	456,00	58,18	140	8 145.2
Total					107 215.6

Pour s'assurer de ces constatations sur site, la Cour des comptes a commandité une expertise technique qui a été confiée au Laboratoire Public d'Essais et d'Etudes (LPEE), et ce conformément aux dispositions de l'article 6 du Code des juridictions financières. Cette expertise a consisté en :

- La vérification des diamètres et des longueurs des canalisations des réseaux d'assainissement ;
- La régularité des épaisseurs des couches des corps de chaussées par rapport aux prescriptions des CPS ;
- L'examen qualitatif de l'état des voiries.

2. Résultats des investigations du LPEE

➤ Lotissement Ryad

• Réseaux d'assainissement

- Existence de différences entre les longueurs des canalisations réalisées sur terrain et celles reprises dans le plan de recollement et payées dans le décompte définitif

Les vérifications effectuées sur site par le cabinet d'expertise LPEE ont fait état de différences notoires entre les longueurs des canalisations sur terrain et les quantités en mètre linéaire payées dans le cadre

du décompte définitif. Ces différences concernent , d'une manière particulière, les canalisations de diamètre 400, au niveau du réseau des eaux usées et des canalisations de diamètre 300, au niveau du réseau des eaux pluviales. Ces différences sont présentées dans le tableau suivant :

Réseaux	Canalisations (Types de diamètre)	Longueurs totales en mètre				Ecart en mètre
		Sur site			Sur décompte définitif	
		Intérieur lotissement	Jonction avec lotissement Ain Chkef	Total site		
Réseau des eaux usées	300	3 930	43	3 973	4 000,0	+27 (+ 0,7%)
	400	0	217	217	484,5	+267,5 (+123%)
Réseau des eaux pluviales	300	2 200	27	2 227	2 458,0	+231 (+9%)
	500	76	0	76	75,33	-0,67 (-0,9%)
	600	453	0	453	514,18	+61,2 (+13,5%)
	800	435	209	644	587.7	-56.3 (-8.7%)

• Voirie

Les chaussées des voies sont établies sur la base d'un revêtement bicouche. Parmi les anomalies les plus significatives relevées par le cabinet d'expertise LPEE, on peut citer :

- Des affaissements au droit des tranchées correspondant aux réseaux d'assainissement. Ces affaissements sont d'une grande amplitude sur les voies de raccordement avec le lotissement Ain Chkef;
- Le dégagement de la couche superficielle du revêtement de la chaussée.
 - Non respect des prescriptions des CPS relatives à l'exécution des corps de chaussée

Concernant la constitution du corps de chaussée, des sondages effectués sur place par le LPEE font ressortir que les épaisseurs des couches de base et de fondation sont irrégulières.

Situation de sondage	Epaisseur de la couche de fondation (en cm)	Epaisseur de la couche de base (en cm)	Epaisseur revêtement (en mm)
Rue n°1	14	20	14
Rue n°4	13	17	15
Rue n°5	13	16	11
Rue n°16	13	16	15

Il y a lieu de signaler que le cahier des charges spécifie les épaisseurs suivantes:

- Couche de fondation: 20 cm ;
- Couche de base: 20 cm.

Pour confirmer ces observations, il a été demandé au LPEE d'effectuer des sondages complémentaires sur site. Les résultats de ces sondages figurent sur le tableau suivant :

sondage	Epaisseur de la couche de fondation en cm	Epaisseur de la couche de base en cm	Epaisseur revêtement en mm	Observations
S1	16		13	Couche indissociable sur site
S2	27		13	Couche indissociable sur site
S3	19		14	Couche indissociable sur site
S4	13	11	13	

Source : LPEE

Ces derniers résultats confirment l'existence d'irrégularités au niveau des épaisseurs des couches de corps de chaussée. Il a même été difficile, selon LPEE, de distinguer nettement les deux couches de base et de fondation.

Aucun contrôle n'a été effectué par l'ADER, pour détecter les anomalies susmentionnées.

► Lotissement Ain Chkef

• Réseaux d'assainissement

Les différences relevées entre les quantités sur site et les quantités figurant dans le décompte définitif concernent les longueurs des canalisations. Ces différences se présentent comme suit :

Réseaux	Canalisations (Types de diamètre)	Longueurs totales en mètres		Ecart en mètres
		Sur site	Sur décompte définitif	
Réseau des eaux usées	300	923	967,5	+44,5 (+ 4,8%)
	400	608	634,33	+26,33 (+4,3%)
	500	93	106,5	13,5 (+14,5%)
Réseau des eaux pluviales	400	49	49,5	+0,5 (+1%)
	500	337	350,45	+13,45 (+4,0%)
	600	290	288,49	-1,55 (-0,5%)
	800	516	518,8	+2,8 (+0,5%)

Le rapport du LPEE a relevé qu'aussi bien le plan de recollement que le décompte définitif, ne reflètent pas les quantités des travaux réellement réalisés.

• Voirie

• Non respect des prescriptions des CPS, relatives à l'exécution des corps de chaussée

Les chaussées des voies sont établies sur la base d'un revêtement bicouche.

D'une façon générale, les chaussées manifestent les anomalies significatives suivantes:

- Recollement quasi systématique de la couche superficielle du revêtement de chaussée ;

- Affaissements très localisés de la chaussée, notamment au droit de passage du réseau d'éclairage public.

Concernant la régularité des épaisseurs du lotissement Ain Chkef, les résultats des sondages figurent sur le tableau suivant :

Sondages complémentaires	Epaisseur de la couche de fondation en cm	Epaisseur de la couche de base en cm	Epaisseur revêtement en mm
S1	14	19	14
S2	14	19	14
S3	15	19	14
S4	13	19	14

Ces résultats confirment la remarque formulée par le LPEE sur l'irrégularité des épaisseurs des couches de corps de chaussée.

Recommandations de la Cour des comptes

A la lumière des observations susmentionnées, la Cour recommande à l'ADER, d'exercer pleinement ses missions, notamment celle relative à la dédensification de la Médina de Fès, et ce en coordination avec les autres intervenants dans le domaine.

S'agissant de la réalisation des projets, la Cour suggère à l'ADER de :

- *Assurer un contrôle et un suivi rigoureux des travaux et veiller à ce que les dépenses soient imputées aux composantes qui les concernent exclusivement ;*
- *Se conformer à la réglementation sur les marchés publics ;*
- *Respecter les clauses des CPS et mettre en œuvre une procédure garantissant une gestion optimale des matériaux de construction ;*
- *S'assurer du respect des clauses des contrats conclus avec les bureaux d'études techniques, en particulier celles relatives au suivi et au contrôle des travaux réalisés;*
- *Rentabiliser les acquisitions logistiques du projet de la réhabilitation de la Médina de Fès ainsi que le matériel d'essai, dans le cadre des futurs projets.*

II- RÉPONSE DU DIRECTEUR DE L'ADER-FÈS

(Texte intégral)

I- Appréciation des réalisations des missions de l'ADER-Fès

1. Projets réalisés par l'ADER-Fès depuis sa création

Les projets réalisés par l'ADER-Fès ne se limitent pas à deux projets tels que indiqués dans le rapport (Banque Mondiale et Habitat). Le bilan de l'ADER-Fès est plus étendu que cela. Nous pouvons citer à titre d'exemple, la restauration des réseaux d'eau et des fontaines financée par le FADES, la reconstruction de Dar Al Mouakkit financée par SM le Reine du Danemark, le programme de confortement du bâti menaçant ruine réalisé entre 1993 et 1999 en partenariat avec la Commune Urbaine Fès Médina, la restauration de la place et des portails Bab Makina financée par le FADES, la Direction du Projet de restauration du Fondouk Nejjarine financé par la Fondation Karim Lamrani, la participation avec le Ministère de la Culture et l'Unesco à la restauration de Dar Adiyel, l'initiation et le cofinancement du quartier Artisanal Ain Nokbi, le montage et le suivi des projets conduits par la Préfecture de Fès dans le cadre du PDRT (Murailles, renforcement des circuits touristiques, ..), la restauration de la Medersa Attarine qui a fait l'objet d'un examen et d'un audit détaillés par la Commission de la Cour des comptes, etc.

2. Aide à la réhabilitation

Il est important de rappeler que ce projet a concerné 268 bâtisses ainsi que les façades de 26 ruelles touchant 547 bâtisses, ceci pour un coût global de 8 864 000 DH.

Dans son rapport initial, la Cour des compte avait formulé 28 observations relatives à cette composante (aide à la réhabilitation). Suite aux réponses formulées par l'ADER-Fès (Novembre 2008), la Cour des Comptes a maintenu les observations qu'elle a jugées principales, celles-ci, au nombre de 7 n'ont concerné que les 102 bâtisses qui ont bénéficié des matériaux et main d'œuvre spécialisée pour un coût global de 4.884.882 DH. Soit 47 891 DH par bâtisse et 16.000 DH par ménage, qui ont pu voir leurs logements sécurisés pour plusieurs années.

► Matériaux

L'ADER-Fès n'a pas établi de fiches de stocks pour la simple raison qu'aucun stock n'était constitué. Les stocks restaient chez les fournisseurs eux-mêmes. Les matériaux étaient sous la responsabilité des fournisseurs jusqu'à leur fourniture sur les lieux pour leur utilisation. D'ailleurs, l'ADER-Fès ne disposait d'aucun lieu pour réaliser des dépôts. Tous les matériaux étaient directement livrés sur les lieux des travaux en quantités juste suffisantes pour les activités en cours.

Toutes les livraisons s'effectuaient directement sur les lieux des travaux et les habitants signaient, avant le démarrage des travaux, des engagements pour la protection des matériaux qui étaient amenés au niveau du chantier en fonction des besoins et des disponibilités des lieux.

► Bois de coffrage

L'ensemble du bois consommé dans tout le projet est de 24 m³. Cette quantité donne une moyenne de 0,23 m³ par bâtisse correspondant à 50 unités de bois de coffrage.

Ce bois de coffrage a été utilisé de deux manières :

- Le coffrage répétitif pour la réfection des planchers dans la même maison et dans d'autres maisons pour les chutes récupérables;

- Le remplacement du voligeage perdu.

La moyenne de la valeur du bois utilisé par bâtisse est de 658 DH.

► Missions du BET

Le BET a fourni les prestations conformément à son CPS, a réalisé les études nécessaires, a fourni un suivi des chantiers, a fourni les documents et les prestations inscrites à son bordereau des prix et a donc été payé en conséquence.

Le contrat dans ses articles principaux et notamment ceux figurant au bordereau des prix a été entièrement respecté, et de plus, le BET a subi un préjudice énorme qui mérite d'être souligné, et ce, pour les raisons qui suivent :

- Augmentation du délai du contrat de 2 à 3 années sans aucune contrepartie financière, diminution du nombre de bâtisses à étudier de 120 à 102 sans aucune compensation (ce qui représente près de 20%).
- Participation aux opérations de choix des bâtisses pouvant entrer dans le programme et proposées par les amicales de quartier (chacune devant proposer une dizaine pour permettre le choix de 2 ou 3), et ce sans compensation.
- Aucune étude sans travaux n'a donné lieu à compensation financière. En cas de désistement des ménages d'une bâtisse, celle-ci était éliminée du projet et les démarches d'étude du BET étaient annulées sans compensation.
- Conseil technique pour l'opération ruelles sans compensation.

► Main d'œuvre

Le BET a fourni la quantité de main d'œuvre pour chaque chantier au début de chaque intervention, et ce au niveau des PV de chantier et il a validé l'attachement récapitulatif.

Le contrat du BET conformément aux accords avec la Banque Mondiale ne stipule pas qu'il faut que le BET fasse le pointage journalier des effectifs.

► Circuits touristiques

Les objectifs de ce projet ont été largement atteints. Les circuits réalisés ont été une référence importante du Plan de Développement Régional Touristique (PDRT). Il n'était pas prévu que l'amélioration de l'environnement touche tous les monuments de la Médina. Cependant, ce projet a induit par la suite des investissements importants pour le renforcement des circuits touristiques réalisés, notamment dans le cadre du PDRT.

• Centre du patrimoine:

Le centre n'a jamais été affecté au Département du Développement Communautaire. Le personnel travaillant dans le centre du patrimoine relève du Département du Développement et de la Communication. Toutes les activités organisées dans le centre étaient gérées par ce Département.

La confusion serait due au fait que le Portail Nord de la Makina Bab Sagma est composé de deux ailes

- Une aile Est qui fonctionne effectivement comme annexe de l'ADER-Fès depuis 2003 et abrite le Département des Opérations et du Développement Communautaire qui est le bras opérationnel de l'ADER-Fès dédié aux actions liées au social.

- Une aile Ouest qui a été retenue pour abriter le Centre du Patrimoine et d'Animation Culturelle. Dans le cadre du projet des Circuits Touristiques, l'ADER-Fès a réalisé toutes les actions prévues pour la mise en place de ce centre (travaux de restauration du bâtiment, aménagement des kiosques, équipement du bâtiment en mobilier et matériel informatique, achat de livres pour le centre documentaire, etc.).

Donc, il n'y a pas eu de déviation de l'objectif du Centre de Patrimoine

- **Mobilier de bureau**

Comme son nom l'indique, le marché est relatif au centre de patrimoine et d'animation sociale. Ces deux activités étaient liées avant de les séparer dans la nouvelle organisation de l'ADER-Fès. Ainsi, ce mobilier a été affecté au Département du Développement Communautaire qui assure l'animation sociale.

- **Amélioration de l'accès critique à la Médina**

Il est tout à fait faux que le BET n'ait pas contrôlé les travaux et attesté le service fait.

- **Matériel d'essai**

Achat de matériel informatique: Il s'agit de matériel et fournitures rentrant dans le cadre de l'utilisation du matériel d'essai.

Non exploitation: Ce matériel a été utilisé notamment dans deux projets; la Médersa Attarine, le contrôle du bâti menaçant ruine. L'utilisation de ce matériel avait pour objectif de développer l'expertise propre de l'ADER-Fès. Ces essais dans l'état actuel, ne peuvent en aucun cas se substituer aux services des prestataires (BET, Architectes, et laboratoires) lesquels assument des responsabilités professionnelles et déontologiques dans l'étude et la réalisation des projets. Il importe de souligner que l'ADER-Fès avait signé avec l'Université Sidi Mohammed Ben Abdellah une convention pour l'optimisation de l'utilisation de ce matériel dans le cadre du CURI (Centre Universitaire de Recherche et d'Interface). Le projet ADER-Fès/Université a été présenté à Sa Majesté à l'occasion de l'inauguration du CURI.

3. Projet Habitat:

► Etalements:

Il est important de rappeler les motifs de cette opération de grande envergure. Chaque année la Médina de Fès connaissait des effondrements qui engendraient en moyenne 5 victimes.

Le 04 novembre 2004, un effondrement d'une maison a laissé 11 victimes. Ce sinistre a secoué toutes les sphères, l'objectif était d'user de tous les moyens pour empêcher la perte des vies humaines. Ainsi, la campagne d'étayement a été décidée et dont l'état d'avancement a été présenté par le Ministre de l'Habitat devant Sa Majesté au mois de décembre 2004. En l'espace de 6 mois, près de 1200 opérations d'étayage ont été réalisées à raison de 200 opérations par mois.

► Résultat

Depuis cette date, on n'a constaté ni effondrement significatif, ni victime. La Médina de Fès a été sécurisée provisoirement pendant 4 années.

Les actions menées suite à l'étayement:

- Instauration par arrêté du Gouverneur des Commissions de Vigilance et de Gestion des Risques qui effectuent des campagnes de visites techniques et de contrôles qui ont permis de classer les

bâtiments par degré de danger. Le travail de ces commissions a pu faire éviter des drames,

- l'incitation des occupants / propriétaires à bénéficier de la formule d'aide de 50%. Cependant, le rythme de cette opération demeure assez lent.

Il demeure cependant que les étalements sont provisoires, encombrants et dérangeants (pour les habitants, pour les passants, les touristes, etc.), et donnent des signes alarmants de fatigue, sans compter les différents actes de vandalisme et de vol auxquels ils sont soumis parfois.

La seconde phase du projet, et qui concerne les actions de consolidation et d'enlèvement des étalements a été entamée suite à l'amendement de la convention avec le Ministère Chargé de l'Habitat. A signaler aussi qu'une convention a été signée entre la ville de Fès et la Fondation du Groupe Addoha.

► **Commande du bois**

Les commandes de bois se font par bons de commandes. Les appels téléphoniques servaient uniquement à coordonner les rendez-vous et pour demander aux fournisseurs de se presser pour ne pas bloquer les travaux. Il n'y a jamais eu de commande non formalisée par écrit.

Sans la démarche adoptée, les 1200 bâtisses n'auraient jamais été étayées dans le temps record de 6 mois.

De plus, dans le cadre de ce projet, l'ADER-Fès a fait intervenir 8 fournisseurs de matériaux et 8 fournisseurs de main d'œuvre.

Le rôle des BET était d'accompagner l'opération. Cependant, hormis un seul BET qui a relativement bien suivi les opérations, tous les autres ont posé des problèmes, et notamment trois d'entre-eux qui ont refusé de suivre ce travail et l'ADER-Fès a dû résilier leurs contrats. C'est bien malgré elle que l'administration a dû suivre ce projet sur le plan technique. En fait, les BET de la place se sont désintéressés de ce projet au vu des risques qu'ils n'étaient pas prêts d'encourir.

► **Livraison**

Il n'existait pas d'entrepôts dans le sens propre du terme où les madriers sont stockés pour de longues périodes. Il s'agissait de l'acheminement de madriers pour l'étayement d'une bâtisse. La pose de quantité de madriers nécessaire pour une opération se faisait exceptionnellement dans les arrondissements lorsque les espaces de la rue ou de la bâtisse en question ne le permettaient pas. Rappelons que les chefs d'arrondissement coordonnaient les travaux des Commissions de Vigilance et de Gestion Risques.

B. Examen des projets de lotissements Ryad Ain Chkaf

L'ADER-Fès a mené ce projet dans le cadre réglementaire et déontologique en vigueur. Chaque prestataire de service aurait assumé sa pleine responsabilité dans l'exécution de ces deux projets, l'Architecte Maître d'Oeuvre concepteur du projet, le BET ayant assuré le suivi de l'exécution des travaux, le laboratoire ayant suivi la qualité des ouvrages et qui n'est autre que celui qui a accompagné la Cour des Comptes dans sa mission, et finalement l'Entreprise qui a exécuté les travaux. Quant à l'ADER-Fès, son rôle en tant que Maître d'Ouvrage consistait essentiellement à mener les actes de gestion des deux projets en respect des responsabilités des uns et des autres, par exemple les décomptes définitifs n'ont été payés à l'entreprise qu'une fois validés et signés par le BET.

► **Réseaux d'assainissement du lotissement Riad:**

Les observations émises relèvent de la part de l'ADER-Fès les commentaires d'ordre méthodologique suivants:

- Le plan de recollement établi par un géomètre topographe agréé est la base sur laquelle ADER-Fès a établi ses évaluations. Les mesures contradictoires, s'il y a lieu, devraient être établies par un géomètre topographe agréé;
- Le Projet d'Insertion a finalement pris en considération les mesures effectuées et cosignées avec le technicien de l'ADER-Fès;
- Les vérifications effectuées par l'ADER-Fès, notamment auprès du BET font ressortir la situation suivante:

Suite à l'arrêt de chantier pour une longue période faute de financement, la relance des travaux a nécessité la réfection hors bordereau des ouvrages à savoir:

- La réalisation de 7 regards de visite de 1,50 x 1,50 m;
- L'enrobage en béton des buses d'assainissement passées sous conduites d'AEP. (selon exigence de la RADEEF Sce AEP en date du 21/05/97 et notification en date du 8/07/97)
- La démolition de mur en maçonnerie de moellons existant sur emprise de la rue 7 (notification du 25/06/97)
- La dépose et repose de buses y compris la substitution de buses cassées des tronçons détériorés dont la responsabilité n'a pu être déterminé en raison d'intervention d'autres intervenants et l'arrêt prolongé des travaux plus de 16 mois.

Ces travaux sont détaillés dans le tableau ci-après:

Désignation	U	Q	P.U	P.T (en DH)
PV sur regard de visite de 150x150	U	7	3200	22 400
Enrobage en béton	U	4	9000	36 000
Démolition de maçonnerie de moellons	M3	36	200	7200
Dépose et repose de buses y compris substitution de buses cassées				
Diametre 300 CAO	ml	152	125	19 000
Diametre 300 BV	ml	215	40	8 600
Diametre 400 CAO	ml	167,62	50	8 381
Diametre 600 CAO	ml	56,50	70	3 955
Diametre 800 CAO	ml	168	650	109 200
Total				214 736

Ce montant explique l'écart constaté dans la situation définitive.

► Voirie du lotissement Riad:

Les observations formulées par la Cour des comptes relèvent de la part de l'ADER-Fès les commentaires suivants:

- Le constat réalisé par la Commission de la Cour des comptes vient plus de dix ans après la réalisation des couches de Fondation et de base et plus de 6 ans après la réalisation de la couche de revêtement. Durant cette période les couches se sont érodées par l'effet des intempéries et de la circulation des véhicules lourds au cours du transport des matériaux pour la construction des

immeubles des bénéficiaires;

- Selon le CPS des travaux, l'ADER-Fès n'a pas de garanties sur la qualité de la chaussée pour de telles périodes;
- Le non repérage des huit sondages sur un plan du lotissement ne permet pas à l'ADER-Fès d'apprécier leur pertinence. De plus, l'échantillon en nombre de quatre puis quatre autres complémentaires est très insuffisant et n'est pas représentatif de la totalité de la superficie de la voirie du lotissement de 17 ha. L'approche communément admise consiste à effectuer les sondages tous les 500 ml.
- Le contrôle et le suivi de la qualité de réalisation des travaux d'assainissement et de voirie du lotissement, ainsi que le contrôle de leur conformité aux exigences du CPS, relevaient de la responsabilité du laboratoire LPEE. Ce dernier assurait, lors de l'exécution des travaux, les essais de réception de matériaux et le contrôle de qualité des travaux. L'ADER-Fès réglait les décomptes sur la base de l'approbation de la qualité par LPEE. Il est à noter qu'il s'agit du même laboratoire qui a effectué l'expertise pour le compte de la Cour des comptes.
- En ce qui concerne le revêtement superficiel bicouche, il n'est stipulé nulle part dans le CPS qu'il doit avoir une épaisseur de 20 mm. Le CPS stipule que le contrôle de qualité est mesuré en 12 L/m² 10/14 de gravillon pour la 1^{ère} couche et 1.1 Kg par m² de C.B 800/1400, et en 8 L/m² 6/10 de gravillon pour la 2^{ème} couche et 1 Kg par m² de C.B 800/1400. Par ailleurs, il est à noter que le balayage du refus lors de la mise en service de la voirie affecte automatiquement son épaisseur qui ne peut être jugée 6 ans après sa mise en œuvre.

► Assainissement du lotissement Ain Chkef

En adoptant le même raisonnement pour le commentaire sur le lotissement Riad, nous aboutissons à la situation détaillée dans le tableau ci-dessous.

Type canalisations	Désignation	Total décompte	Total plan de recollement	Ecart
CAO				
	300	967,50	912,50	55,00
	400	634,33	655,50	-21,17
	500	106,50	98,00	8,50
	800	518,80	511,50	7,30
Béton vibré				
	300	607,50	676,00	-68,50
	400	49,50	59,00	-9,50
	500	350,45	500,00	-149,55
	600	288,49	290,00	-1,51

► Voirie du lotissement Ain Chkef

Les observations formulées par la Cour des comptes relèvent de la part de l'ADER-Fès les commentaires suivants:

- Le constat réalisé par la Commission de la Cour des Comptes vient plus de dix ans après la réalisation des couches de Fondation et de base et plus de 6 ans après la réalisation de la couche de revêtement. Durant cette période les couches se sont érodées par l'effet des intempéries et de la circulation des véhicules lourds au cours du transport des matériaux pour la construction des immeubles des bénéficiaires;

- Selon le CPS des travaux, l'ADER-Fès n'a pas de garanties sur la qualité de la chaussée pour de telles périodes;
- Le non repérage des deux sondages et des quatre autres complémentaires sur un plan du lotissement ne permet pas à l'ADER-Fès d'apprécier leur pertinence. De plus, l'échantillon en nombre de deux puis de quatre autres complémentaires est insuffisant et n'est pas représentatif de la totalité de la superficie de la voirie du lotissement de 12 ha. L'approche communément admise consiste à effectuer les sondages tous les 500 ml;
- Le contrôle et le suivi de la qualité de réalisation des travaux d'assainissement et de voirie du lotissement, ainsi que le contrôle de leur conformité aux exigences du CPS, relevaient de la responsabilité successivement des laboratoires LPEE et PROCTOR. Ces derniers assuraient, lors de l'exécution des travaux, les essais de réception de matériaux et le contrôle de qualité des travaux. L'ADER-Fès réglait les décomptes sur la base de l'approbation de la qualité par les Laboratoires. Il est à noter qu'il s'agit du même laboratoire LPEE qui a effectué l'expertise pour le compte de la Cour des comptes. (Les documents suivants ont été envoyés à la Cour des comptes)
 - Les copies des rapports d'essais de réception de Tout Venant destiné au corps de chaussée, ainsi que les rapports de contrôle de compacité de la couche de fonds de forme, de la couche de fondation, et de la couche de base effectués par les laboratoires.
 - Les essais de contrôle de qualité de compactages des couches de formes de fond et de base validés conformes par le LPEE;
 - Le contrôle effectué en date du 15/05/2002 en présence du représentant du LPEE, lors de la séance des mesures de compacité de la GNB.
 - La copie du Procès verbale établie par le LPEE le 15-05-2002 indiquant les lieux des prélèvements de compacité avec indication des épaisseurs de la couche du GNB aux droits des prélèvements avant toute action d'essais de compacité auprès du laboratoire LPEE).

NB : Dans les prix couche de fondation et couche de base au devis descriptif du CPS des deux lotissements RIAD et Ain Chkef (exp prix n° : 20 et 21 du lotissement RIAD) des tolérances de 2 cm pour la GNF et de 1 cm pour la GNB sont acceptables.
- En ce qui concerne le revêtement superficiel bicouche, il n'est stipulé nulle part dans le CPS qu'il doit avoir une épaisseur de 20 mm. Le CPS stipule que le contrôle de qualité, comme il est de règle, est mesuré en 12 L/m² 10/14 de gravillon pour la 1^{ère} couche et 1.1 Kg par m² de C.B 800/1400, et en 8 L/m² 6/1 0 de gravillon pour la 2^{ème} couche et 1 Kg par m² de C.B 800/1400. Par ailleurs, il est à noter que le balayage du refus lors de la mise en service de la voirie affecte automatiquement son épaisseur qui ne peut être jugée 6 ans après sa mise en œuvre.

L'AGENCE URBAINE DE RABAT- SALÉ

L'Agence urbaine de Rabat-Salé est un établissement public créé par décret n°2-93-88 du 17 mai 1994. Elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière et soumise à la tutelle du Ministère de l'habitat, de l'urbanisme et de l'aménagement de l'espace, sous réserve des pouvoirs dévolus au Ministre chargé des finances par les lois et règlements en vigueur.

Les attributions de l'Agence urbaine de Rabat-Salé sont définies par le Dahir portant loi n°1-93-51 du 10 septembre 1993 instituant les agences urbaines (article 3) dont notamment :

- Réaliser les études nécessaires à l'établissement des schémas directeurs d'aménagement urbain (SDAU) et suivre l'exécution des orientations qui y sont définies ;
- Programmer les projets d'aménagement inhérents à la réalisation des objectifs de ces schémas directeurs;
- Préparer les projets de documents d'urbanisme réglementaires : les plans d'aménagement, les plans de développement et les plans de zonage;
- Donner un avis conforme dans le délai maximum d'un mois sur tous les projets de lotissement, groupe d'habitations, morcellement et construction, qui doivent lui être transmis à cet effet, par les autorités compétentes;
- Contrôler la conformité des lotissements, morcellements, groupes d'habitation et construction en cours de réalisation, avec les dispositions législatives et réglementaires en vigueur et avec les autorisations de lotir, de morceler, de créer des groupes d'habitations ou de construire, qui sont accordées.

I- OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES

La Cour a procédé au contrôle de la gestion de cette Agence et a relevé les observations suivantes :

A-Résultats et performances

L'examen des résultats de l'Agence a été effectué par rapport aux missions et attributions prévues par les lois et règlements et par rapport aux actions programmées dans les plans d'action annuels. Cet examen a donné lieu aux observations suivantes :

1. Les missions et les actions

► Des attributions dévolues par la loi mais non réalisées

Certaines attributions fixées par l'article 3 du Dahir portant loi n° 1-93-51 instituant les agences urbaines ne sont pas exercées ; il s'agit de :

- La programmation des projets d'aménagement inhérents à la réalisation des SDAU ;
- La promotion et la réalisation des opérations de réhabilitation urbaine et de restructuration des zones dépourvues d'équipements;

- L'exécution des travaux d'aménagement de secteurs particuliers pour les projets d'utilité publique;
- La prise de participation dans toute entreprise dont l'activité correspond aux missions de l'Agence.

La Cour recommande à l'Agence urbaine de prendre les mesures nécessaires pour assurer les attributions qui lui sont assignées par le Dahir portant loi n° 1-93-51 instituant les agences urbaines.

► Des missions partiellement réalisées

Les missions partiellement réalisées par l'Agence sont :

- La collecte et la diffusion de toutes les informations urbanistiques sur les préfectures de Rabat, Salé et Skhirat-Témara ;
- L'élaboration d'un tableau de bord permanent sur toutes les données en relation avec les pratiques urbaines, sur son aire, et le développement d'une politique générale d'information sur la ville, son urbanisme, ses besoins et les actions possibles ;
- La collecte des documents d'information relatifs aux travaux du comité de suivi de la réalisation du schéma directeur d'aménagement urbain, prévu par l'article 9 du décret n°2-92-832 relatif à l'application de la loi 12-90 qui institue un comité de suivi de la réalisation de ce schéma en dehors des limites des agences urbaines.

► Des actions planifiées mais non réalisées dans les délais

La comparaison entre les plans d'action annuels de 2003 à 2007 et les bilans de réalisation y afférents, a permis de relever que certaines actions ont été programmées mais n'ont pas été réalisées, ou n'ont pas été concrétisées dans la période prévue. Il s'agit de :

- L'établissement d'un observatoire urbain informatisé et les études relatives au plan d'aménagement sectoriel pour les zones de réserve stratégique (RS) de Douar Jdid et Douar Daraou ;
- Concernant Salé, les études relatives à l'aménagement des avenues principales (Hassan II, Mohamed V, Ibn Haytham), la réhabilitation des tissus urbains et infrastructures de base des quartiers Sidi Moussa et Tabriquet ;
- Concernant Rabat, les études relatives à l'aménagement de la rocade n°3, l'aménagement des avenues principales et des points d'intersection (Avenues John Kennedy, Imam Malik et Mehdi Ben Barka).
- Concernant Skhirat-Témara, les études relatives à l'aménagement des avenues principales et des points d'intersection (Mohamed V, Hassan II, Fouarat) et la restructuration des zones industrielles de Skhirat et Témara.

2. Les documents d'urbanisme

► Le schéma directeur d'aménagement urbain (SDAU)

Le schéma directeur de Rabat-Salé définit le cadre urbain pour une période de 20 ans (de 1987 à 2007) pour une aire qui s'étend sur la commune de Sidi Yahya Zaër, Bouznika, Kénitra, Mehdi et Sidi Allal El Bahrawi. L'examen du rôle de l'Agence urbaine concernant le SDAU a permis de relever les observations suivantes :

- **Non programmation des actions visant la réalisation des objectifs du SDAU :**

Le SDAU de Rabat-Salé s'est fixé trois principaux objectifs, à savoir : la maîtrise du développement urbain en édictant les règles susceptibles de freiner la spéculation sur les terrains et l'amélioration de l'aide au logement des populations défavorisées, l'organisation de la défense des sites et paysages et des ressources naturelles ainsi que l'amélioration de la circulation routière.

Concernant le premier objectif, les actions édictées par le SDAU visant le freinage de la spéculation foncière, n'ont pas été programmées et les processus d'urbanisation de certaines zones n'ont pas respecté les orientations du SDAU. C'est le cas par exemple de l'ouverture à l'urbanisation du secteur Fouarat.

S'agissant du second objectif, le SDAU a insisté sur la nécessité de préserver les zones agricoles et forestières. Cependant, il a été constaté que :

- Toutes les zones agricoles et forestières ouvertes à l'urbanisation l'ont été en l'absence de décrets de délimitation de ces zones comme prévu à l'article 2 du décret n°2-92-832 pris pour l'application de la loi 12-90 relative à l'urbanisme ;
- Le total des surfaces ouvertes à l'urbanisation dans la préfecture Skhirat/Témara a atteint 3.495 ha alors que le SDAU avait fixé la limite de 2.200 ha à fin 2007, compte tenu de la vocation agricole des terres situées au sud de cette préfecture et qui représentaient 43,7% de la superficie cultivée de la Wilaya.

A propos du troisième objectif, l'Agence n'a pas effectué les études relatives au transport et n'a pas programmé la révision du plan de circulation. Néanmoins, ce genre d'études n'a été lancé qu'en 2007 par la Wilaya et ce, sans implication préalable de l'Agence.

- **Non respect des orientations relatives à certains équipements**

Parmi les orientations du SDAU, figure le déplacement du marché de gros et du marché de grains à Témara, à côté de la route principale n°1. Mais le marché de gros n'a pas été déplacé et le marché de grains a été déplacé vers un autre lieu à Rabat.

- **Absence d'une évaluation et de révision du SDAU**

L'Agence n'a effectué aucune évaluation du SDAU et n'a pas programmé sa révision malgré qu'une convention d'un montant de 2,6 millions DH ait été signée le 13/12/2006 avec le Ministère de l'habitat et de l'urbanisme à cette fin.

La Cour recommande à l'Agence urbaine de Rabat-Salé de procéder à l'évaluation et à la révision du schéma directeur d'aménagement urbain, de veiller au respect de ses orientations et d'activer le rôle de l'agence en matière de programmation.

➤ **Les plans d'aménagement**

- **Non opposabilité de nombreux projets de plans d'aménagement suite au retard dans leur approbation :**

L'article 27 de la loi 12-90 relative à l'urbanisme dispose qu'à compter de la date de clôture de l'enquête publique et jusqu'à la parution du texte d'approbation du projet de plan d'aménagement, toute nouvelle opération de construction, lotissement ou groupe d'habitations ne peut être autorisée si elle n'est pas conforme au projet de plan d'aménagement. Néanmoins, cette opposabilité du projet de plan d'aménagement cesse si ce délai dépasse douze mois. Or, plusieurs projets de plans d'aménagement ont connu ou connaissent encore un retard important pour être approuvés :

- 16 parmi les 17 plans d'aménagement approuvés avec retard (à titre d'exemples, El Youssoufia : 19 mois, Shoul : 34 mois, Aïn Aouda : 61 mois) ;
- 8 projets de plans d'aménagement subissent un retard dans leur approbation (exemple : Guichoudaya : 69 mois, Sebbah : 53 mois, Sidi Yahya des Zaërs : 50 mois).

Par conséquent, ces projets de plans d'aménagement deviennent non opposables une fois passé le délai réglementaire de douze mois, ce qui porte préjudice à la planification urbaine.

La Cour recommande d'activer la procédure d'approbation dans les délais réglementaires en vue d'éviter des périodes de vide en matière de réglementation urbaine.

• Des plans d'aménagement de régularisation :

L'article 23 de la loi n°12-90 relative à l'urbanisme dispose que le projet de plan d'aménagement est établi à l'initiative de l'administration avec la participation des collectivités locales. L'article 18 du décret n°2-92-832 précise que «administration» correspond au département chargé de l'urbanisme ou à l'Agence urbaine selon les cas. Or, il a été constaté que certains plans d'aménagement n'ont pas été initiés par l'Agence urbaine et que celle-ci n'est intervenue qu'ultérieurement suite à l'expansion urbaine en vue de régulariser une situation urbaine de fait.

C'est le cas par exemple du plan d'aménagement de la commune rurale El Menzeh qui a été élaboré en juillet 2006 suite à l'expansion des résidences secondaires dans la commune rurale El Menzeh et à la construction du complexe résidentiel «Bassatine El Menzeh». La tendance résidentielle en villas de grande superficie a été affirmée et adoptée par le projet de plan d'aménagement d'El Menzeh, vu que 1090 ha ont été réservés à cette zone villas, en plus des 54 ha de l'opération «Bassatine El Menzeh», alors que la zone agricole réservée par le plan d'aménagement ne dépassait pas 757 ha.

Concernant le projet de plan d'aménagement sectoriel de certaines parties de Sidi Yahya Zaër, Aïn Atig et Mers El Kheir, celui-ci comprend principalement le plan d'aménagement de Tamesna qui a été élaboré par une société d'Etat. Le projet de plan d'aménagement sectoriel a repris par la suite tous les zonages et les équipements préparés par cet opérateur.

Pour le projet de plan d'aménagement sectoriel de Guich Oudaya (délibéré par les conseils communaux de Témara et d'Agdal-Ryad, respectivement le 24/07/2001 et le 31/08/2001), celui-ci a été totalement modifié par un projet de lotissement élaboré sur tout le secteur par une autre société d'Etat.

• Les équipements de loisirs non prévus par les plans d'aménagement :

Il a été relevé que la grille des équipements utilisée pour l'établissement des plans d'aménagement et pour ceux qui sont déjà élaborés, ne prévoit pas de zones relatives aux activités de loisirs, tels que les parcs d'attraction ou de jeux ; les zones de loisirs existantes sont le fruit de demandes de dérogations.

• Des modifications non prévues par les plans d'aménagement :

L'article 19 de la loi 12-90 relative à l'urbanisme dispose que le plan d'aménagement indique éventuellement les dispositions relatives à l'affectation des zones, aux règles d'utilisation des sols et de construction ainsi que les zones à ouvrir à l'urbanisation, qui peuvent faire l'objet de modifications particulières, et fixe à cet effet les conditions dans lesquelles ces modifications peuvent être apportées. Or, il a été constaté que les plans d'aménagement disponibles ne prévoient pas de possibilité d'apporter de telles modifications. L'exploitation de cette souplesse prévue par la loi aurait pu éviter le recours à de nombreuses demandes de dérogations.

• Insuffisance du suivi de la mise en œuvre des plans d'aménagement :

L'Agence n'a commencé à évaluer la mise en œuvre des équipements prévus dans les plans d'aménagement qu'à partir de 2005 et 2006, et ceci n'a concerné que les équipements de santé et d'enseignement alors que 10 plans d'aménagement (parmi 17) communaux arrivent à expiration en 2008 ou 2009.

- **Absence de plan de développement pour les agglomérations rurales :**

L'Agence n'a pas élaboré de plans de développement pour les agglomérations rurales relevant de son territoire.

La Cour recommande à l'Agence urbaine de Rabat-Salé de veiller à l'élaboration de tous les plans d'aménagement et au renforcement du suivi de leur mise en œuvre.

3. Les études spécifiques

- **Non réalisation de certaines études spécifiques**

Il a été constaté l'absence d'études socio-économiques et d'études prévisionnelles relatives aux plans directeurs régionaux de gestion des déchets industriels, médicaux et pharmaceutiques et des plans directeurs préfectoraux relatifs à la gestion des déchets ménagers prévus par la loi n°28-00 relative à la gestion des déchets et leur élimination.

- **Non exploitation des résultats des études dans la gestion urbaine**

L'étude d'impact sur l'environnement, de l'implantation de la décharge publique d'Oum Azza a révélé que l'opération « Bassatine El Menzeh » est située dans un rayon de 2,5 km de la décharge, qui constitue un rayon de nuisance significative. En effet, cette étude définit trois rayons de nuisance sonore ou olfactive : un rayon de 2 km qui représente des risques pour la santé de la population, un rayon de 4 km où la nuisance est modérée et un rayon de 7 km où la nuisance devient négligeable. Or, les résultats de cette étude n'ont pas été utilisés dans le sens d'arrêter toute opération d'habitat dans les rayons de nuisance de la décharge. En effet, le projet relatif à la deuxième tranche de l'opération «Bassatine El Menzeh» est en cours d'instruction (dossier n°25/07 par exemple) et une dérogation a été accordée pour la réalisation d'un complexe touristique dans le même rayon.

4. La gestion urbaine

► **L'instruction des dossiers**

Le nombre de dossiers instruits par l'Agence urbaine de Rabat-Salé durant la période 2003-2007 est présenté dans le tableau suivant :

Année	2003	2004	2005	2006	2007	%
CTP	3 220	3 491	3 862	3 911	3 366	57%
CPC	2 370	2 614	2 400	2 417	2 710	37%
CLM	310		374	416	417	6%
Total	5 900	6 105	6 636	6 744	6 493	100%

CTP: petits projets de construction ; CPC : grands projets de construction ; CLM : projets de lotissements et morcellements.

Il est à noter que les dossiers relatifs aux petits projets de construction, représentent 57% des dossiers instruits durant cette période.

- **Délais d'instruction allongés par manque de pièces dans les dossiers**

L'article 3 du Dahir portant institution des agences urbaines dispose que l'Agence donne un avis conforme dans un délai maximum d'un mois sur les dossiers qui lui sont transmis. Ces derniers sont examinés et programmés pour avis de la commission, en moyenne, dans les 10 jours suivant leur réception par l'Agence, mais l'octroi de l'avis conforme nécessite parfois plusieurs mois, surtout pour les grands projets. Cette situation est liée dans de nombreux cas au manque de pièces constitutives du dossier transmis à l'agence, ce qui nécessite de multiples allers-retours du dossier avant l'octroi éventuel de l'avis conforme.

- **Non respect des normes et règlements lors de la réalisation des lotissements et des constructions**

L'opération "Bassatine El Menzeh" située dans la commune rurale El Menzeh, est un projet relatif à la construction d'un ensemble résidentiel de 330 villas et 320 appartements sur une superficie de 54 ha. Ainsi, il a été relevé que cette opération est caractérisée par l'absence d'équipements et que la zone non aedificandi (zone où toute construction est interdite) de 20 m de part et d'autre de la ligne de haute tension n'a pas été respectée. En outre, la réalisation de cette opération a été effectuée alors qu'une partie des dossiers y afférents, n'a reçu ni l'avis favorable de la commission d'instruction, ni l'avis conforme de l'Agence comme c'est le cas par exemple pour le dossier n° 27/05 relatif à la construction d'une résidence d'immeubles dans le cadre de ce projet.

- **Décision d'acceptabilité environnementale non exigée**

L'article 7 de la loi n° 12-03 relative aux études d'impact sur l'environnement dispose que l'autorisation de tout projet soumis à une étude d'impact sur l'environnement (aménagement de zones urbaines, de zones industrielles, usines, ...) est subordonnée à l'obtention d'une décision d'acceptabilité environnementale délivrée par le département chargé de l'environnement et que cette décision constitue un élément du dossier déposé pour autorisation. Néanmoins, il a été constaté que cette pièce n'est pas exigée lors de l'instruction de ce type de projets.

- **Projet examiné favorablement malgré sa non conformité au projet de plan d'aménagement**

Les dossiers n°1363/03 et 394/NA/07 se rapportent, respectivement, au projet de lotissement Guich Oudaya et à son modificatif. Ces dossiers ont reçu l'avis favorable de l'Agence au sein de la commission d'instruction. Les terrains concernés par ce lotissement sont à cheval entre Hay Ryad (Ouled Dlim) et Témara (Ouled Mtaâ) et couvrent une superficie approximative de 94 ha correspondant exactement au secteur d'aménagement limité par le plan d'aménagement sectoriel Guich Oudaya, hors sa zone de réserve biologique (RB).

Il est à signaler que le projet de plan d'aménagement sectoriel a été délibéré par le conseil communal en 2001, que la commission centrale y afférente s'est réunie en 2002 et que le dossier a été envoyé pour homologation en janvier 2003. Or, il a été relevé que ce projet de lotissement consiste en un réaménagement de toute cette zone sans respect du projet du plan d'aménagement sectoriel.

- **Le projet Tamesna**

- **Des projets de construction non conformes au plan et au cahier des charges de la ville**

Il a été relevé que certains projets de construction dans le cadre de la ville nouvelle de Tamesna ont reçu l'avis favorable de la commission alors qu'ils ne respectent pas le plan et le cahier des charges relatifs à la ville. Des exemples de ces projets sont cités ci-dessous :

N° de dossier	Prévisions du plan	Réalisations du projet	Date avis commission
58/06	R+2	Construction d'un groupement d'habitation en R+3 et R+4	22/11/2006
48/05	Mosquée, four, Hammam, marché couvert	Construction d'un espace commercial et de services: Agences bancaires, commerces, services publics	07/03/2007

• Des projets réalisés sans autorisation

De nombreux projets de construction ont été réalisés ou sont en cours de réalisation sans avoir reçu l'avis favorable de la commission et sans qu'ils soient autorisés. Cette situation est en contradiction avec les articles 2 et 57 de la loi n°25-90 relative aux lotissements, groupes d'habitations et morcellements. C'est le cas par exemple du dossier n°45/06 relatif à la construction de villas.

La Cour recommande à l'Agence urbaine de Rabat-Salé de veiller au respect des dispositions législatives et réglementaires en matière d'urbanisme lors de l'instruction des dossiers de gestion urbaine.

► Les dérogations

• Recours excessif aux dérogations au plan d'aménagement

L'article 26 de la loi n°12-90 relative à l'urbanisme dispose que la modification du plan d'aménagement s'effectue dans les formes et conditions prévues pour son établissement et son approbation. Les formes d'établissement prévues par la loi consistent en son élaboration par l'administration, son examen par la commission locale, l'ouverture d'une enquête publique, sa délibération par le conseil communal et enfin son approbation par décret.

Toutefois, la circulaire conjointe n°3020/27 du 04/03/2003 du Ministre de l'intérieur et du Ministre délégué auprès du Premier Ministre chargé de l'habitat et de l'urbanisme prévoit la possibilité de déroger aux dispositions des plans d'aménagement (approuvés par décret) uniquement suite à l'accord d'une commission composée de représentants de la préfecture, de l'Agence urbaine, du centre régional d'investissement, de la commune et du département administratif concerné par le projet. Ladite commission est présidée par le Wali ou le Gouverneur de la province ou de la préfecture concernée. Le projet, objet de la dérogation, se substitue alors aux dispositions réglementaires du plan d'aménagement. Or, il a été constaté un recours excessif à ces dérogations, ce qui a engendré de nombreux problèmes au niveau du paysage urbain.

Pour mettre fin à cette situation provisoire, qui a duré depuis l'année 2003, et afin de travailler dans le respect des lois et règlements, le ministère de tutelle est appelé à activer le processus d'adoption du nouveau projet de loi relatif à l'urbanisme.

Le nombre de dossiers de dérogations instruits entre 2004 et 2007 est présenté dans le tableau suivant:

Année	2004	2005	2006	2007
Nombre de dossiers de dérogation	195	79	100	111

Il a été relevé que les conditions fixées par la circulaire 3020/27 pour l'octroi de la dérogation, ne sont pas respectées comme le montrent les observations citées ci-dessous.

• Empiètement sur les espaces verts, les zones agricoles et forestières et les équipements publics

L'objet d'une importante proportion des dossiers de demande de dérogation, consiste en des constructions basées sur la suppression d'équipements publics et d'espaces verts ou une ouverture à l'urbanisation de zones agricoles (RA) ou de protection (RB) délimitées par les plans d'aménagement. Le tableau ci-dessous présente la superficie des zones et le nombre d'équipements publics qui ont été supprimés, suite à l'avis favorable de la commission de dérogation concernant la période 2003-2007 :

<i>Zone</i>	<i>Superficie (en ha)</i>
Zone agricole RA	133,92
Zone de protection RB	194,94
<i>Espace/Equipement</i>	<i>Nombre</i>
Espaces verts	21
Equipements publics	43

Ces dérogations ont été accordées pour la suppression d'équipements publics alors que le taux de réalisation de ces équipements est très faible, comme le montrent les données de 2006 relatives à leur réalisation :

Taux de réalisation	Rabat	Salé	Skhirat-Témara
Santé	3%	10%	4%
Enseignement	19%	32%	26%

• Non respect de la procédure d'octroi de la dérogation

La circulaire prévoit que la dérogation doit être accordée à l'unanimité des membres présents de la commission. Or, il a été constaté que l'accord est octroyé dans certains cas, même quand les avis de certains membres ne sont pas favorables. Des exemples sont cités dans le tableau ci-dessous :

Lieu	Objet de la dérogation	Avis des membres	Références lettre d'accord
Harhoura	Suppression de la voie	<ul style="list-style-type: none"> Agence urbaine : défavorable 	Envoi n° 814 du 28/12/05
Harhoura	Changement de zonage S3 en S4, suppression d'un espace vert	<ul style="list-style-type: none"> Agence urbaine : favorable pour S4 Centre régional d'investissement + préfecture + commune : respecter dispositions plan d'aménagement Wilaya : favorable 	Envoi n° 8477 du 06/07/07
Témara	Déplacement de l'équipement E54	<ul style="list-style-type: none"> Agence urbaine : défavorable Centre régional d'investissement : assainir situation foncière Wilaya + préfecture : sans objection Commune : attendre avis ministère enseignement 	Envoi 7969 du 09/05/07
Témara	Suppression équipement E31, changement de zonage	<ul style="list-style-type: none"> Agence urbaine : respecter plan d'aménagement Centre régional d'investissement : sans objection Wilaya + préfecture : sans objection Département enseignement : maintenir lycée, le seul dans rayon de 2 km 	Envoi n° 3248 du 26/03/07
Bab Lamrissa	Construction centre commercial dans zone industrielle, déplacement A8	<ul style="list-style-type: none"> Agence urbaine + Centre régional d'investissement + commune + wilaya : favorable Préfecture : défavorable 	6200 du 23/04/07
Agdal-Ryad	Suppression équipements et espace vert, changement de zonage	<ul style="list-style-type: none"> Agence urbaine+Wilaya : favorable, Commune : surseoir à statuer 	3249 du 26/03/07

- **Non production des pièces réglementaires**

L'Agence urbaine assure le secrétariat de la commission des dérogations. Les pièces exigées pour tout dossier de demande de dérogation sont les suivantes : une demande de dérogation, une note de renseignements, une présentation du projet avec plaquette format A4, un certificat de propriété ou un contrat de bail et un plan cadastral. Or, il a été constaté que certains projets ont bénéficié de la dérogation en l'absence de certaines pièces telles que : le certificat de propriété ou le contrat de bail, ou encore le plan cadastral.

- **Des dérogations accordées pour des projets ne répondant pas aux critères généraux de la circulaire**

La circulaire n° 3020/27 du 04/03/2003 précise que les projets concernés par les dérogations sont des projets d'investissement qui ont des répercussions au niveau économique, social ou urbanistique. Elle mentionne que des critères doivent être fixés pour faire bénéficier de la dérogation. Néanmoins, ces critères n'ont pas été fixés et des dérogations ont été accordées à des projets d'investissement de taille et de consistance très variées (montant de l'investissement, nombre d'emplois générés, ...) allant par exemple de la construction d'une station de services dont le coût est estimé à 8 millions DH, à la construction d'une unité industrielle estimée à 600 millions DH.

En outre, des dérogations ont été accordées à des projets qui ne peuvent être qualifiés de projet d'investissement au sens de la circulaire n° 3020/27, telles que des dérogations accordées pour des lotissements de villas.

➤ **Le contrôle des chantiers**

- **Insuffisances de la procédure de contrôle**

La mission de suivi et de contrôle confiée à l'Agence urbaine est effectuée soit par des agents de l'Agence, soit dans le cadre de commissions préfectorales de contrôle. Leur rôle se limite à la constatation des infractions et à la notification de leurs procès verbaux.

La nature des infractions concerne : la construction sans autorisation de la commune, la construction sans l'avis conforme de l'Agence, la non-conformité des travaux de construction aux plans approuvés et la fondation de cave ou la construction d'étages supplémentaires sans plan et sans autorisation.

Il est à signaler toutefois que les actions mentionnées ci-dessus en matière de documents d'urbanisme (SDAU, plans d'aménagement) et de la gestion urbaine (les dérogations), ne sont pas le fait exclusif de l'agence.

La Cour recommande de se conformer à la loi en matière de modifications au plan d'aménagement et de renforcer la procédure de contrôle de la conformité des constructions et des lotissements aux dispositions législatives et réglementaires et aux autorisations précédemment établies.

B. Les supports de gestion

1. Le système d'information

- **Absence d'une planification de l'informatisation**

L'informatisation de l'Agence ne repose pas sur une planification par le biais d'un schéma directeur informatique ou d'un plan établi par le service informatique définissant tous les besoins.

- **Un système d'information incomplet et non intégré**

Les solutions informatiques disponibles à l'Agence sont des solutions monopostes relatives à la comptabilité générale, la paie, la gestion du stock et la gestion du courrier, en plus d'une application relative à la gestion urbaine et du système d'information géographique (SIG). Plusieurs tâches ne sont pas encore informatisées, telles que la gestion des ressources humaines, la gestion financière et la gestion du matériel.

- **Manque de fonctionnalités de certaines solutions**

Toutes les solutions informatiques ont été acquises par bons de commande, sauf celle relative à la gestion électronique des documents. Ceci signifie l'absence de cahier de charges qui définit les fonctionnalités exigées pour chaque solution. C'est le cas par exemple pour la solution relative au traitement des dossiers de la gestion urbaine, qui a été acquise par bon de commande en 2005, mais qui n'a été opérationnelle qu'en 2007. Cette solution est encore sujette à de multiples modifications pour répondre aux besoins des utilisateurs, et présente de nombreuses insuffisances (non définition des droits d'accès, possibilité de modifier tous les champs de la base de données, archivage non assuré au niveau des antennes de l'Agence, ...).

- **Des déficiences au niveau du système d'information géographique (SIG)**

Le SIG, élaboré en interne, comporte des cartes, des données foncières et urbaines ainsi que la réglementation relative aux plans d'aménagement homologués. Le SIG permet également de générer des notes de renseignements et comporte les données relatives aux dérogations et aux infractions. Néanmoins, certaines insuffisances ont été relevées au niveau de ce système telles que , l'absence de droits d'accès et de niveaux de manipulation et le manque de certaines données (réglementation prévue par les plans d'aménagement pour certains secteurs, les données exhaustives relatives aux dossiers de dérogations).

- **Lacunes dans la sécurité des données et du réseau**

L'Agence ne dispose pas d'un antivirus central administré et supervisé par le service informatique et mis à jour automatiquement par réseau, pour permettre une protection de tous les postes. En plus, elle dispose d'un seul serveur, ce qui accentue le risque de perte ou d'indisponibilité des données en cas de panne.

La Cour recommande à l'Agence urbaine de Rabat-Salé d'élaborer un plan d'informatisation en vue d'avoir un système d'information complet, cohérent, intégré et sécurisé.

2. L'organisation

- **Des écarts entre les tâches réelles et les tâches fixées par l'organisation**

Il a été relevé que la majorité des structures de l'Agence effectuent des tâches qui diffèrent de celles prévues par l'organigramme, que plusieurs postes de responsabilité ne correspondent pas à la mission de gestion de la structure concernée et que les tâches sont réparties par personne et non par structure. A titre d'exemples, le service d'études socio-économiques assure des tâches administratives (collecte des besoins pour le budget, élaboration de conventions et de CPS des marchés d'études) et le service de normalisation, des contrats et contentieux assure l'instruction des dossiers de gestion urbaine relatifs à la ville de Salé.

- **Insuffisances dans les procédures de passation des dossiers et des consignes**

Il a été constaté l'absence de PV de passation de consignes et de dossiers entre les responsables lors des changements de poste, ce qui accentue le risque de perte de l'information et contribue au manque de capitalisation des expériences.

La Cour des comptes recommande à l'Agence urbaine Rabat-Salé de respecter les attributions prévues par les textes relatives à son organisation et d'activer le processus de sa réorganisation.

3. Les aspects financiers

- **Exécution de budgets non approuvés par le conseil d'administration**

L'article 5 du décret n°2-93-67, pris pour l'application du Dahir portant loi n°1-93-51, précise que le conseil d'administration (CA) se réunit avant le 31/12/n-1 pour examiner et approuver le budget de l'année n. Or, il a été constaté que le budget de l'Agence est partiellement ou totalement exécuté avant son approbation, comme il est illustré ci-dessous :

Année	Date visa Ministère des Finances	Date approbation du CA	Retard (en nombre de jours)
2003	25/03/03	16/04/03	106
2004	18/03/04	11/03/04	71
2005 (modificatif)	30/12/05	20/09/05	260
2006 (modificatif)	07/12/2006	Aucun	-
2007	16/02/07	06/04/07	96

- **Non respect de l'affectation des financements reçus dans le cadre de certaines conventions**

L'Agence a signé, durant la période 2006-2007, 11 conventions de partenariat pour le financement de certaines études. Or, il a été constaté qu'elle a procédé à la réaffectation des fonds reçus à d'autres fins non prévues par les conventions concernées. Le tableau suivant récapitule les cas relevés :

Objet de la convention	Partenaire	Montant (en DH)	Observations
Révision du SDAU	Ministère de l'habitat	2.600.000	1,65 millions DH virés pour l'élaboration du plan d'aménagement unifié de Rabat
Contrat programme: Plan d'aménagement et restitutions, Charte architecturale	Ministère de l'habitat	4.600.000	1,2 millions DH relatifs à la charte, virés au profit de l'élaboration du plan d'aménagement unifié de Salé
Etude de faisabilité relative à la réalisation du marché de gros et d'abattoirs intercommunaux	Conseil régional de Rabat- Salé -Zemmour -Zaër	500.000 (étude estimée à 1.500.000 DH)	Etude effectuée en interne au niveau de l'Agence et non pas par un bureau d'études comme le prévoyait la convention
Etude d'ordonnancement et de requalification des avenues : principale de Skhirat et Mohamed VI à Aïn Aouda	Ministère de l'habitat	1.000.000	Etude non programmée en 2008, montant viré au profit du plan d'aménagement unifié de Salé

- **Des tarifs non approuvés par le conseil d'administration**

L'article 4 du décret n° 2-93-67, pris pour l'application du Dahir portant loi n°1-93-51, prévoit que le conseil d'administration propose ou fixe les prix des services rendus par l'Agence. Or, il a été constaté que les tarifs relatifs aux documents vendus sont fixés par décision du directeur de l'Agence : décision n° 80-99 du 04/05/1999 et décision n° 56-02 du 13/03/2002.

Les prix des prestations d'instruction, des projets de construction et lotissement réalisés par une société d'Etat sous la tutelle du Ministère de l'habitat, ont été fixés par une convention entre les deux parties sans que celle-ci ne soit approuvée par le conseil d'administration.

Il est à signaler également que l'Agence applique les tarifs d'instruction des projets fixés dans cette même convention à un autre organisme public qui n'est pas sous la tutelle du Ministère de l'habitat, en l'absence d'une convention et sans approbation du conseil d'administration.

- **Absence d'économie dans la passation de certains marchés**

L'Agence a passé deux marchés pour la réalisation des plans d'aménagement unifiés de Rabat (marché n° 2/2007 d'un montant de 9.190.669,20 DH) et de Salé (marché n° 1/2008 d'un montant de 9.190.669,20 DH) avec le même prestataire (organisme français) et ce, suite à des appels d'offres avec présélection.

Pour chacun des deux marchés, le titulaire a présenté une offre financière (9.190.670 DH) supérieure de 50% à l'estimation de l'Agence (6 MDH) et n'a pas prévu d'économie d'échelle entre les deux marchés étant donné que la même équipe travaille concomitamment sur les deux plans d'aménagement de Rabat et de Salé. L'Agence avait écarté pour les deux marchés un cabinet concurrent qui avait obtenu une note technique proche du titulaire (1^{er} marché : 91/100 contre 96/100 pour le titulaire et 2^{ème} marché : 90/100 contre 94/100 pour le titulaire).

Ainsi, si l'Agence n'avait pas écarté le moins-disant, il serait titulaire des deux marchés, ce qui aurait engendré une économie de 9.881.340 DH (soit 54% du montant des deux marchés) pour l'Agence, correspondant à un montant en devises de 875.229,40 euros.

- **Non réalisation des objectifs fixés pour le fonds commun des Agences urbaines**

Une convention cadre a été signée en 2002 entre 14 agences urbaines dont l'objet est d'assurer une formation continue adaptée au personnel de ces agences, d'organiser la 1^{ère} rencontre des agences urbaines du Maroc avec leurs homologues françaises, et d'organiser la rencontre annuelle de leur personnel. L'Agence de Rabat- Salé était désignée chef de file, chargée de la gestion administrative et financière de ce fonds.

Il a été relevé que les dépenses opérées sur ce fonds n'ont pas respecté l'objet de la convention. En effet:

- la formation continue au profit du personnel des agences n'a pas été réalisée ;
- la 1^{ère} rencontre entre les agences urbaines marocaines et françaises sous le thème «mobilité, déplacements et planification urbaine au Maroc» n'a pas été organisée.

Il en découle que les actions correspondant à 65 % des dépenses prévues du fonds n'ont pas été réalisées.

En outre, des dépenses non prévues par la convention ont été effectuées sur ce fonds. Il s'agit des frais relatifs à la campagne publicitaire du Guichet unique (72.600,00 DH) et les frais de fournitures et d'impression du document «l'Atlas des zones ouvertes à l'urbanisation» (199.872,00 DH) à titre d'exemple.

La Cour recommande à l'Agence urbaine de Rabat- Salé de respecter l'affectation des financements prévus par les conventions et de veiller sur l'économie lors de l'attribution des marchés.

4. Le patrimoine

• Locaux inadéquats pour les antennes de l'Agence

Les locaux des antennes de Salé et Témara sont inadéquats et inadaptés aux besoins de service. L'exiguïté de ces locaux entrave la bonne marche des services dans la mesure où ils ne disposent pas de l'espace nécessaire à la tenue des réunions de la commission et au classement et l'archivage des dossiers traités.

• Insuffisances en matière de tenue de l'inventaire du matériel

Les numéros d'inventaire ne sont pas inscrits sur tout le matériel. Le registre d'inventaire ne comporte pas les données relatives à l'affectation du matériel, le prix d'acquisition et les références d'achat pour la totalité du matériel.

• Un parc automobile dépassant les besoins de l'Agence

Il a été relevé une faible exploitation des véhicules, notamment pour les voitures en location (Palio 60971B1 et Palio 60974B1) dont la consommation mensuelle varie entre 200 et 400 DH alors qu'elles ont été louées à 5.700 DH/mois le véhicule. Une meilleure utilisation des véhicules existants dispenserait l'agence de dépenser des frais annuels de location s'élevant à 136.800 DH et des acquisitions non justifiées par un besoin réel. Il est à signaler que la circulaire du Premier Ministre n°31/98 (du 28/07/1998) relative à la rationalisation de la gestion du parc automobile des établissements et entreprises publics recommande que l'acquisition de nouvelles voitures ne devrait avoir lieu que dans les cas justifiés par l'extension de l'activité de l'établissement.

La Cour recommande à l'agence urbaine de Rabat-Salé d'améliorer les conditions de travail des antennes de Salé et Témara, de veiller à la tenue de l'inventaire du matériel et d'adapter le parc automobile à ses besoins.

5. Les ressources humaines

► Insuffisance du personnel

Le nombre important des dossiers contraste avec le nombre réduit d'architectes et de topographes affectés à la gestion urbaine comme le montre le tableau ci-dessous pour l'année 2006 (prise à titre indicatif) :

Nombre total de dossiers traités s'élève à 6744 en 2006			Nombre total d'architectes	Nombre total de topographes
Rabat	Témara/Skhirat	Salé		
1499	2657	2588	09	05

Le nombre des agents chargés de l'instruction est particulièrement réduit au niveau des antennes qui gèrent le plus grand nombre de dossiers. Ainsi, l'antenne de Salé dispose de deux architectes et d'un seul technicien topographe et l'antenne de Témara dispose de trois architectes et d'un technicien topographe.

• Départ des cadres et manque de certains profils

Le nombre de départs de l'Agence enregistrés en 2006 et 2007 a augmenté pour atteindre 11% de son effectif. Les personnes qui partent sont en majorité des cadres supérieurs. Ainsi, en 2005, les cinq personnes ayant quitté l'Agence étaient des cadres supérieurs et des hors cadres. En 2006, huit parmi les neuf départs étaient des cadres supérieurs et en 2007 sept parmi les neuf départs étaient des cadres supérieurs et des hors cadres.

Le manque de personnel à l'Agence est particulièrement ressenti pour certains profils tels les urbanistes, les ingénieurs topographes ainsi que les techniciens en informatique.

- **Une formation continue insuffisante et non généralisée**

L'Agence a prévu dans ses plans d'action 2003 et 2005, de renforcer la formation continue et d'appliquer un plan de formation qu'elle a prévu dans sa stratégie. Or, il a été constaté l'absence d'un plan de formation continue et une faiblesse du nombre de sessions de formation dont a bénéficié le personnel. La situation des formations fournie par le service du personnel montre une moyenne de deux formations par an et des taux de consommation des crédits de formation de 9% en 2003, 28% en 2005 et 10% en 2006.

La Cour recommande à l'Agence de urbaine Rabat-Salé et au ministère de tutelle de prendre les mesures nécessaires en vue de mettre à la disposition de l'Agence les profils dont elle a besoin et d'améliorer la formation continue de son personnel.

II. RÉPONSE DU DIRECTEUR DE L'AGENCE URBAINE DE RABAT-SALÉ (AURS)

(Texte intégral)

A. Résultats et performances

1. Les missions et les actions

- **Des attributions dévolues par la loi mais non réalisées**

L'AURS a toujours déployé les efforts nécessaires pour assurer les attributions qui lui sont assignées dans des meilleures conditions malgré la faiblesse de moyens financiers et humains dont elle dispose.

La réalisation des actions se fait en fonction des priorités et des urgences arrêtées en concertation continue avec les partenaires, en particulier les autorités locales et élus.

A noter que la concrétisation de certaines actions ne dépend pas uniquement de l'AURS mais elle est partagée avec d'autres partenaires.

- **Des actions planifiées mais non réalisées dans les délais**

Les actions programmées dans les plans d'action sont présentées au Conseil d'Administration après concertation, accord et engagement des partenaires (préfectures, communes, ...) pour la prise en charge du financement nécessaire. Cependant, ces engagements n'ont pas été totalement honorés, ce qui a engendré un retard dans la réalisation de ces actions.

En outre, l'AURS procède à des réajustements au niveau de la planification des actions en concertation avec ses partenaires.

2. Les documents d'urbanisme

- **Le schéma directeur d'aménagement urbain (SDAU)**

- **Non programmation des actions visant la réalisation des objectifs du SDAU :**

De l'avis de l'AURS, la spéculation foncière ne peut être freinée sans une politique foncière à l'échelle locale et nationale prévoyant des outils d'application juridique, technique et financier.

D'autant plus, l'épuisement du foncier public à l'intérieur des périmètres urbains a conduit à un urbanisme d'opportunité foncière en dehors des villes ce qui a provoqué le mitage de l'espace rural.

Pour ce qui est du secteur Fouarat à Témara d'une superficie de 456 ha, son ouverture à l'urbanisation a été réalisée conformément aux orientations du SDAU.

Quant au plan de déplacement urbain (PDU), il convient de signaler que, dans le cadre de la convention de coopération conclue entre l'AURS et l'Institut d'Aménagement Urbain de la région de l'Ile de France (IAURIF), un diagnostic du système de transport en commun a été réalisé en 2001. Sur la base des conclusions et recommandations de ce diagnostic, la Wilaya a procédé en 2007 à la réalisation d'une étude inhérente au plan de déplacement urbain (PDU) qui a été achevée en 2009.

L'AURS en tant que membre du comité de pilotage, a suivi tout le processus de ladite étude.

Pour l'amélioration du transport et du déplacement dans la conurbation, une seule société a été chargée de la gestion du transport en commun dans les préfectures, à savoir "Véolia Transport" qui a été titulaire du marché en l'objet.

- **Non respect des orientations relatives à certains équipements**

Pour le déplacement du marché de gros et des abattoirs de Rabat, l'AURS a réservé dans le cadre du plan d'aménagement de Tamesna-Sidi Yahia Zaër un terrain de 16 ha destiné aux équipements intercommunaux tels que : les abattoirs et le marché de gros. Ce choix se justifie, au-delà de l'appartenance de ce terrain au domaine privé de l'Etat, par un certain nombre d'avantages en termes de réseau autoroutier (future voie de contournement), de proximité de la ville de Tamesna et du continuum urbain Rabat-Salé-Témara. Toutefois, la réalisation de ces équipements est subordonnée à la mise en place des crédits nécessaires.

- **Absence d'une évaluation et de révision du SDAU**

En raison de l'arrivée à échéance, à partir de 2007, des plans d'aménagement homologués et faute de moyens budgétaires nécessaires à l'évaluation et à la révision du SDAU, l'AURS a procédé, en priorité, au lancement de la révision des plans d'aménagement des villes de Rabat, Salé et Témara (communes urbaines). Ces plans constituent des outils réglementaires indispensables à la gestion urbaine quotidienne (instruction des demandes de lotissements, de constructions, de groupes d'habitations, etc) et ce, dans le souci d'éviter un vide juridique.

- **Les plans d'aménagement**

- **Non opposabilité de nombreux projets de plans d'aménagement suite au retard dans leur approbation**

Le processus d'élaboration des plans d'aménagement passe par des circuits et des étapes dont l'AURS ne peut maîtriser les délais, notamment la tenue de la réunion du comité technique local, l'ouverture de l'enquête publique, les délibérations des conseils communaux et la tenue de la commission centrale et ce, faute de dispositions réglementaires en la matière.

- **Des plans d'aménagement de régularisation**

L'opération "Bassatine El Menzeh" réalisée par la CGI dans la Commune rurale d'El Menzeh sur un terrain domanial (64 ha) avait comme objectif principal le relogement des bidonvillois installés sur les berges de l'Oued Akreuch et leur insertion dans un pôle urbain intégré permettant une mixité sociale.

Le PA de la Commune rurale d'El Menzeh élaboré par l'AURS avait pour but la maîtrise de l'urbanisation dans la commune pour éviter les extensions urbaines, la mise à niveau du centre d'El Menzeh et la mise à la disposition des acteurs locaux d'un outil de gestion urbaine.

A signaler que le PA de cette commune s'inscrit dans une vision globale de l'extension urbaine de Rabat (Souissi).

Le projet de la ville de Tamesna, située sur un terrain domanial à l'instar des autres villes nouvelles initiées par le Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de l'Aménagement de l'Espace par le biais de la société Al Omrane, s'inscrit dans la politique du gouvernement en matière d'habitat qui s'appuie principalement sur la mobilisation du foncier public.

L'élaboration du projet de PA de la ville de Tamesna située à cheval sur trois communes (Sidi Yahia des Zaërs, Aïn Atiq et Mers El Kheir) a été élaboré par un BET spécialisé dont le financement a été pris en charge par la société Al Omrane.

Le suivi et le contrôle de cette étude ont été assurés par une commission pilotée par l'AURS et composée de tous les partenaires (Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et l'Aménagement de l'Espace, préfectures, communes, services extérieurs, société Al Omrane,...).

Afin de permettre à la société Al Omrane d'entamer la réalisation des travaux hors site, un plan de zonage a été validé, par ladite commission en mars 2005.

Le projet de PA de Tamesna versé dans la procédure d'homologation a reconduit tous les équipements arrêtés par ladite commission conformément à la grille normative des équipements en fonction des besoins de la population de la ville.

- **Les équipements de loisirs non prévus par les plans d'aménagement :**

Dans le cadre de l'élaboration des PA, des zones ont été réservées aux activités de loisirs même si ces équipements ne sont pas définis dans la grille normative.

Cependant, la valorisation de ces zones se heurte à plusieurs contraintes : Les propriétaires de ces terrains n'étant pas intéressés par la réalisation de ces équipements. C'est la raison pour laquelle de nombreux projets d'équipements de loisirs ont été autorisés dans le cadre de la procédure de dérogation.

- **Modifications non prévues par les plans d'aménagement :**

Les dispositions de l'article 19 de la loi 12-90 seront prises en considération dans les plans d'aménagement futurs dans le but de rendre ces documents de gestion urbaine plus souples d'une part et de limiter le recours aux dérogations d'autre part.

- **Insuffisance dans le suivi de la mise en œuvre des plans d'aménagement :**

Faute de moyens budgétaires suffisants, l'AURS n'a entamé les études d'évaluation de la mise en œuvre des équipements prévus par les plans d'aménagement qu'en 2005.

Cette évaluation n'a concerné que les secteurs de la santé et de l'éducation. Les autres secteurs sont en cours d'évaluation dans le cadre de la révision des PA en cours.

Par ailleurs, et dans le but de pallier les dysfonctionnements constatés, l'Agence Urbaine a décidé, lors de l'élaboration de nouveaux plans d'aménagement, de mettre en place un outil de suivi de ces plans, développant une politique générale d'information sur la ville et son urbanisme, et permettant la mise en œuvre des dispositions des PA.

- **Absence de plan de développement pour les agglomérations rurales :**

Les communes rurales de Shoul, Sebbah, Oum Azza, El Menzeh, Sidi Yahya Zaër (SYZ) et Mers El kheir, sont situées à l'intérieur des zones périphériques des communes urbaines de Rabat, Salé, Témara, Skhirat et Aïn Aouda.

Ces communes rurales sont couvertes, conformément aux articles 1 et 18 de la loi 12-90, par des plans d'aménagement, du fait de leur situation dans un rayon de 15 km des périmètres des communes urbaines.

3. Les études spécifiques

- **Absence de certaines études spécifiques**

La réalisation et la gestion des installations publiques telles que les décharges publiques, sont du ressort des collectivités locales. L'AURS a participé au suivi de l'élaboration de leurs études et de leur réalisation.

- **Non exploitation des études dans la gestion urbaine**

L'étude d'impact sur l'environnement relative à l'implantation de la décharge publique d'Oum Azza a fixé 3 rayons de nuisance. Le projet « Bassatine El Menzeh » se trouvant à 2,7 Km de la décharge est situé en dehors du premier rayon de nuisance pour la population (2km). Ainsi, le projet ne présente aucun risque pour la santé de la population. Le PA a pris en considération toutes les recommandations de cette étude et ce, en étroite concertation avec les services du département chargé de l'environnement.

4. La gestion urbaine

- **L'instruction des dossiers**

- **Délais d'instruction allongés par manque de pièces dans les dossiers**

Dans le cadre de ses missions, l'AURS veille au respect des dispositions législatives et réglementaires en matière d'urbanisme lors de l'instruction des dossiers de la gestion urbaine.

- **Non respect des normes et règlements lors de la réalisation des lotissements et des constructions**

Le plan de lotissement « Bassatine El Menzeh », a prévu une superficie de 6 ha pour les équipements de proximité et de loisirs qui ont été réalisés par l'opérateur CGI.

Le respect de la zone non aedificandi liée au passage de la ligne de haute tension, a été arrêté en commun accord avec les services de l'ONE. Elle est de 15 m de part et d'autre de l'axe de la ligne de haute tension.

- **Projet examiné favorablement mais non conforme au projet de plan d'aménagement**

Afin de démarrer la valorisation des secteurs 13 et 14 à Hay-Ryad occupés par des Guicheurs et des bidonvillois, il a été décidé par les pouvoirs publics de lancer des opérations intégrées à Oulad Dlim et Oulad Mtaâ. Ceci a engendré de légères modifications par rapport au plan d'aménagement sectoriel de Guich Oudaya.

- **Le projet Tamesna**

S'agissant d'un projet de grande envergure (ville nouvelle), des réajustements et des adaptations ont été opérés dans le but d'améliorer le cadre bâti et ce, avant l'homologation du PA de Tamesna et Sidi Yahia Zaërs.

- **Des projets réalisés sans autorisation**

Ces projets ont fait l'objet de procès-verbaux d'infraction dans le cadre des missions de contrôle effectuées par les commissions de vigilance préfectorales et notifiés aux autorités compétentes.

- **Les dérogations**

- **Recours excessifs aux dérogations au plan d'aménagement**

Les dérogations accordées aux différents projets dans le cadre de la circulaire conjointe n° 3020/27 concernent des projets d'investissement dont l'impact a été jugé bénéfique pour la conurbation.

Seuls les projets industriels, touristiques, d'équipements publics et socio-éducatifs ainsi que des projets d'habitat social ont bénéficié des dérogations sans porter atteinte aux principes directeurs des plans d'aménagement concernés.

Le nombre de dossiers déposés pour dérogation s'élève à 435 dossiers (3.200 ha) dont 96 projets ont reçu l'accord de dérogation (1.230 ha)

Ainsi, l'AURS déploie tous les efforts nécessaires pour que la dérogation ne soit pas la règle dans la gestion urbaine.

- **Empiètement sur les espaces verts, les zones agricoles et forestières et les équipements publics**

La non valorisation des zones industrielles programmées par les PA et le coût élevé du foncier dans ces zones ont poussé les investisseurs intéressés à implanter leurs unités dans les zones rurales profitant de l'opportunité foncière.

- **Non respect de la procédure d'octroi de la dérogation**

Les projets ayant bénéficié de la dérogation sont des projets d'investissement dont l'impact socio-économique est positif (création de bassins d'emplois et d'activités) c'est le cas de :

- Technopolis (109 ha) ;
- Unité industrielle de filature et tissage (Société Legler-12 ha) ;
- Unité industrielle de fabrication de carrosserie des autocars de haute gamme (Société Irizar Maghreb-6 ha) ;
- Lotissement industriel de 3 lots (Commune de Aïn Attig-11ha) ;
- Unité de production de câblage électronique pour les avions (Société Labinal Marocha) ;
- Unité de filature, de tissage et de teinture (Société Fruit of the Loom Maroc-34ha) ;
- Usine de confection (Société Atlantic de Nimes-5ha).

Dans le cadre de l'encouragement du secteur privé opérant dans les domaines de l'éducation, de la santé, du sport..., des dérogations ont été accordées conformément aux circulaires en vigueur tout en gardant la même vocation des terrains.

- **Non production des pièces réglementaires**

Tous les projets déposés pour dérogation au niveau de l'AURS qui assure le secrétariat de la commission de dérogation, sont adressés aux différents membres de la commission après vérification des pièces requises.

► **Le contrôle des chantiers :**

- **Insuffisances dans la procédure de contrôle**

La mission de contrôle effectuée par l'AURS porte sur le contrôle des projets de lotissements et de constructions. Les contrôles sont assurés par des agents assermentés dans le cadre des commissions

de vigilance, conformément aux textes régissant les attributions des agences et aux circulaires interministérielles en l'objet.

Aussi, l'AURS intervient suite à toute requête émanant des citoyens, des coopératives, des administrations, etc.

A signaler que la mission de contrôle assignée aux agences urbaines demeure limitée du fait que ces établissements n'interviennent pas dans la délivrance des permis d'habiter et des certificats de conformité.

Pour assurer un contrôle régulier, l'AURS renforcera la cellule du contrôle par l'affectation des moyens humains et logistiques adéquats.

B. Les supports de gestion

1. Le système d'information

- **Absence d'une planification de l'informatisation**

L'élaboration d'un plan d'informatisation dans le but de la mise en place d'un système d'information est entamée par l'AURS. Ce plan intégrera toutes les applications déjà mises en place (gestion urbaine, archivage électronique, SIG, note de renseignements...).

- **Lacunes dans la sécurité des données et du réseau**

La protection des postes informatiques est assurée par l'installation d'une application « antivirus central ».

Un deuxième serveur a été installé au niveau du Service Informatique en décembre 2008 pour une meilleure sauvegarde des données.

2. L'organisation

- **Les écarts constatés entre les tâches réelles et les tâches fixées par l'organisation**

Cette observation sera prise en considération dans le cadre du projet d'organigramme en cours de finalisation par le Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de l'Aménagement de l'Espace, avec la participation des Agences Urbaines. A ce sujet, il est à signaler que le Ministère de tutelle a missionné un BET pour élaborer une nouvelle organisation structurelle des Agences Urbaines avec un nouvel organigramme.

3. Les aspects financiers

- **Exécution de budgets non approuvés par le conseil d'administration**

Le budget de l'AURS est constitué de subventions de l'Etat dont la quasi-totalité est destinée à la rémunération du personnel. Par conséquent, l'engagement de telles dépenses ne peut être ajourné jusqu'à l'approbation du budget par le conseil d'administration.

- **Non respect de l'affectation des financements reçus dans le cadre de certaines conventions**

L'AURS a procédé à des réaffectations des fonds provenant des conventions au profit des actions jugées urgentes et prioritaires et ce, en concertation avec les partenaires concernés.

- **Des tarifs non approuvés par le conseil d'administration**

Les tarifs appliqués pour les services rendus par l'AURS, sont fixés par des circulaires du Président du Conseil d'Administration en l'occurrence, le Ministre de l'Habitat, de l'Urbanisme et de l'Aménagement de l'Espace.

- **Absence d'économie dans la passation de certains marchés**

Dans le but de l'élaboration d'une vision urbaine globale et cohérente de l'agglomération Rabat-Salé-Témara et pour des raisons d'économie, l'AURS comptait lancer un seul marché pour la révision des PA des villes de Rabat, Salé et Témara. Cependant, pour des contraintes de programmation budgétaire, il a été procédé séparément à l'adjudication des marchés relatifs à l'élaboration des PA de Rabat en 2007, de Salé en 2008 et de Témara en 2009.

Les commissions d'appels d'offres constituées, conformément à la réglementation en vigueur, des représentants des préfectures, des communes urbaines, des services des Finances et de l'AURS, ont procédé à l'attribution de ces marchés.

Sur la base des critères arrêtés par les règlements de consultation élaborés conformément aux CCAG-EMO, les marchés relatifs aux PA concernés ont été accordés aux BET les mieux disants ayant obtenu les notes globales les plus élevées.

- **Non réalisation des objectifs fixés par le fonds commun des Agences urbaines**

Le fonds commun des Agences Urbaines était domicilié au compte de l'AURS. Toutes les dépenses ont été opérées après les accords préalables écrits des Agences concernées, du Ministère de tutelle et des services des Finances.

4. Le patrimoine

- **Locaux inadéquats pour les antennes de l'Agence**

Compte tenu de l'urgence et de l'insuffisance des moyens budgétaires et après accord du Ministère de tutelle, l'AURS a procédé à l'installation provisoire de ses antennes dans les locaux administratifs des Délégations de l'Habitat et de l'Urbanisme.

En 2008, lesdites antennes ont été transférées dans de nouveaux locaux permettant au personnel d'assurer leur mission dans de bonnes conditions.

- **Insuffisances en matière de tenue de l'inventaire du matériel**

Le mobilier de bureau non inventorié concerne le mobilier mis provisoirement à la disposition des antennes de l'AURS par les Délégations de l'Habitat et de l'Urbanisme.

Le livre d'inventaire a été complété par les informations manquantes.

- **Un parc automobile dépassant les besoins de l'Agence**

Vu l'ampleur des missions qui lui sont dévolues, les cadres et techniciens de l'AURS sont amenés à assister à des réunions (Ministères, Préfectures, Communes,...) et d'effectuer des sorties pour le contrôle des chantiers, de réceptions de lotissements et des enquêtes.

Faute de chauffeurs, les véhicules utilisés pour l'accomplissement de ces missions demeurent immobilisés durant les durées de ces réunions et sorties, ce qui justifie les faibles consommations du carburant.

Compte tenu de ce qui précède, le parc actuel reste insuffisant par rapport aux besoins de cet établissement.

5. Les ressources humaines

► Insuffisance du personnel

Consciente de l'importance du rôle des ressources humaines dans l'accomplissement de ses missions, l'AURS continue à déployer tous les efforts pour le renforcement de son personnel par le recrutement des cadres et techniciens compétents et expérimentés et ce, pour répondre aux besoins dus au lancement de grands projets structurants dans la conurbation.

Dans ce sens, les antennes de Témara et Salé ont été renforcées par des ingénieurs topographes, des architectes et des techniciens.

• Départ des cadres et manque de certains profils

Le départ des cadres supérieurs vers des secteurs privés et publics est motivé entre autres par :

- la rémunération importante octroyée par des établissements ou entreprises privés/publics ;
- l'exercice des activités privées par l'ouverture des cabinets et bureaux d'études techniques et architecturales ;
- le départ volontaire pour les détachés.

• Une formation continue insuffisante et non généralisée

A compter de l'année 2004, l'AURS a entamé la mise en place d'un système de management qualité qui a été couronné par la certification ISO 9001V2000 pour l'ensemble de ses activités.

L'AURS a tenu à assurer des formations pointues au profit de son personnel en interne et en externe dans le cadre de conventions de coopération et d'échange avec des organismes étrangers (Agence de l'Urbanisme de Lyon et l'IAURIF).

En outre, en 2008, un plan de formation triennal a été établi par l'AURS, élaboré sur la base d'une enquête auprès de ses cadres et techniciens, pour satisfaire leurs besoins en formation.

CENTRES HOSPITALIERS MOHAMMED VI DE MARRAKECH (CHM) ET HASSAN II DE FES (CHF)

Les centres hospitaliers MOHAMMED VI de Marrakech (CHM) et HASSAN II de Fès (CHF) sont des établissements publics créés en vertu de la loi 82-00 du 30/8/2001 modifiant et complétant la loi 37-80 promulguée le 15/01/1983. L'effectif global employé par ces deux centres s'élève à 1.085 agents pour le CHF et 993 agents pour le CHM. Quant à la capacité litière, elle est de 550 lits au CHF et de 629 au CHM. Les ressources financières et les crédits qui leurs sont affectés, peuvent être présentés à titre comparatif comme suit :

Crédits budgétaires (en DH)

Année/Structure	2007 CHM	2007 CHF
Personnel	25.067.200,00	23.598.219,30
Matériel et dépenses diverses	58.035.330,00	64.874.973,22
Dépenses d'investissement	18.213.270,00	26.867.329,09

Ressources financières (en DH)

Année/Structure	2007 CHM	2007 CHF
Recettes propres	24.650.860,00	16.341.915,00
Subventions de l'Etat	70.347.270,00	69.157.887,00

I. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES

I. Les activités des soins

1. Appréciation des performances

- **Impossibilité d'apprécier les réalisations du CHM à cause de la défaillance du système d'information.**

L'appréciation des réalisations du Centre hospitalier de Marrakech n'a pas été possible à cause de l'indisponibilité de données fiables et des nombreuses discordances constatées. En effet, les anomalies relevées ont concerné les indicateurs relatifs aux consultations, aux hospitalisations, aux admissions, aux accouchements, aux examens de radiologie et au nombre de décès. Avec ces carences et contradictions, le système d'information du CHM ne peut pas servir de base au suivi et au contrôle des activités et par conséquent, à la prise de décision. Ainsi, toute analyse visant l'appréciation des résultats demeure infructueuse.

S'agissant du Centre hospitalier de Fès, l'évolution des principaux indicateurs d'activité et de performance du CHF, est illustrée dans le tableau ci-après :

Indicateurs	2004	2005	2006	2007	Ecart 2004/2006	Ecart 2006/2007
Hospitalisation						
Capacité litière	634	600	597	550	-37	-47
Admissions	33.262	33.751	31.926	33.668	(1.336)	+1.742
TOM (Taux d'occupation moyen)	61	66	67	78	+6	+11
DMS (Durée moyenne de séjour)	4,2	4,3	4,6	4,6	+0,4	00
Accouchements	4.855	5.154	5.872	5.873	+1.017	+1
Interventions chirurgicales						
Interventions programmées	14.662	12.510	10.669	12.601	-3.993	+1932
Interventions en urgence	4.330	7.352	4.667	6.719	+337	+2.052
Activités des urgences						
Consultations médicales	57.108	5.4833	62.869	113.982	+5.761	+51.113
Soins paramédicaux	44.620	3.4259	41.348	4.0350	-3.272	-998
Explorations paracliniques						
Scanner	4.569	4.528	5.674	5.436	+1.105	-238
IRM	928	864	944	915	+16	-29
ECG	8.483	8.822	5.327	7.548	-3.156	+2.221
Examens de laboratoire	127.974	124.031	161.480	211.109	+33.506	+49.629
Séances d'hémodialyse	8.527	8.722	8.781	9.332	+254	+551
Consultations spécialisées	66.202	51.537	40.698	54.231	-25.504	+13.533
Soins dentaires	8.966	3.519	3.654	4.034	-5.312	+380
Mortalité intra hospitalière/ PM	14,55	14,76	18,04	15,53	+3,64	-2,51

Ces indicateurs reflètent la tendance générale des performances dont les grands traits sont présentés comme suit :

- **La stagnation de l'activité :**

Le rythme des activités du centre ne suit ni celui de l'accroissement de la demande de soins, ni celui de l'évolution du budget qui est passé de 70.949.745,00 DH en 2004 à 115.340.521,61 DH en 2007. Plusieurs activités, comme il ressort du tableau ci-dessus, sont non seulement stagnantes, mais en régression.

- **La dégradation de la capacité litière :**

La capacité litière a connu une dégradation (- 84 lits) alors qu'elle est supposée au moins être maintenue dans son état initial.

- **La durée moyenne de séjour (DMS) ne s'est pas améliorée :**

Cet indicateur est passé de 4,2 en 2004 à 4,6 jours en 2007. Cette augmentation va à l'encontre de la tendance au niveau de la pratique des soins, à prescrire de plus en plus de soins en ambulatoire au lieu de soins en hospitalisation.

- **Le taux d'occupation moyen (TOM) est supérieur à la moyenne nationale mais ne reflète pas l'attractivité du centre :**

Ce taux a atteint 78%. Il est supérieur à la moyenne nationale (55%). Normalement, il doit refléter l'attractivité du CH. Néanmoins, l'attractivité est due, en partie, à l'accroissement naturel de la demande de soins et au fait que les patients accèdent directement au CH sans passer par les autres niveaux de la pyramide de l'offre de soins (Etablissements de soins de santé de base, réseau hospitalier) qui devraient normalement constituer la première interface entre la population et le système de soins.

2. Les structures d'accès aux soins

- **Baisse du nombre des consultations spécialisées**

Avec des rendez-vous pouvant aller jusqu'à trois mois et une chute continue du nombre de consultations spécialisées (-25.504 entre 2004 et 2006), la satisfaction des demandes de prestations sanitaires est loin d'être garantie par le CHF.

Certaines contraintes liées aux moyens, rendent difficile l'amélioration de cette situation. Il s'agit notamment du nombre relativement limité de salles de consultations (10 salles pour 19 spécialités) et d'un effectif insuffisant de médecins pour certains services.

A cela doit s'ajouter un manque de rationalisation qui s'illustre à travers les aspects suivants :

- Certains services n'exploitent pas le temps de consultation qui leur est réservé, alors que d'autres sollicitent plus de temps de consultation ;
- Le retard moyen d'arrivée des médecins au centre peut atteindre 1 heure par jour ;
- L'arrêt des consultations à partir de 14H ;
- La limitation du nombre de consultations (entre 10 et 20 malades).

Concernant le CHM, les locaux de fortune abritant le «centre de consultations» ne constituent guère un cadre acceptable, d'où l'éparpillement des consultations qui sont effectuées aussi dans des locaux situés au quartier Merchich et au sein des services hospitaliers.

- **Les urgences : moyens rudimentaires et salles inadaptées**

La situation aux urgences du CHF est préoccupante. Ce service fonctionne avec des moyens rudimentaires, à savoir :

- Une salle d'observation de 14 lits, transformée souvent en salle d'hospitalisation faute de places aux services ; les couloirs et les chariots font office de lits pour faire face à des «hospitalisations» qui dépassent largement la capacité du service (en moyenne 30 patients par jour et pendant une période moyenne de 4 jours).
- Une salle de déchoquage de deux lits, équipée d'un seul aspirateur et d'un seul respirateur. Elle est également souvent transformée en salle «d'hospitalisation ou de réanimation».
- Une table de radiologie standard fréquemment en panne.

En ce qui concerne le CHM, de petites salles aménagées dans un sous-sol par un bienfaiteur font office des urgences. Elles sont complètement inadaptées. Des files de patients attendent l'accès aux deux salles réservées aux examens. L'unique salle de déchoquage dispose de deux lits et de deux respirateurs. De plus, les salles dites blocs opératoires sont dans un mauvais état.

3. Les services medico-techniques

• Sous-exploitation des blocs opératoires

Le problème commun aux services chirurgicaux du CHF consiste en une sous exploitation du bloc opératoire central. En effet, ce dernier est composé de six salles dont trois seulement sont exploitées à raison de trois matinées par service et par semaine. Selon les responsables du CHF, cette situation est due notamment à l'insuffisance de l'effectif des infirmiers anesthésistes.

Au CHM, les blocs opératoires sont également sous exploités. En effet, les blocs ne fonctionnent pas au-delà de 14h et pendant le mois d'août. Ce qui se traduit, entre autres, par l'allongement des délais des rendez-vous.

Il est recommandé au CHM et CHF d'accorder une attention prioritaire au fonctionnement des urgences et des blocs opératoires.

• L'imagerie médicale et les explorations fonctionnelles : pannes fréquentes

Les activités d'imagerie médicale au CHF ne répondent que partiellement aux demandes. Les délais des rendez-vous en témoignent : il faut trois à quatre mois pour un examen TDM et deux mois pour l'examen IRM pour les malades admis à titre externe; sept à quinze jours pour les malades hospitalisés.

Les pannes fréquentes aggravent la situation. Parmi les équipements qui sont en panne pendant une longue période, on peut citer :

- Une table télécommandée qui ne fonctionne pas depuis trois ans ;
- Les tables standard qui souffrent de pannes répétitives sachant que l'une de ces tables est restée non exploitée pendant une année en raison de la non réalisation du plombage de la salle qui devrait l'abriter ;
- La radio mobile ne fonctionne pas depuis deux ans ;
- Les pannes longues et répétitives de l'IRM et du scanner en 2007 par exemple (juillet, août et octobre).

S'agissant du Centre Hospitalier de Marrakech, il a été constaté que le matériel mis à la disposition de la quasi-totalité des services tombe en panne pendant des périodes plus ou moins longues. Il s'agit à titre d'illustration des cas suivants :

- L'alimentation électrique du service de radiologie central de l'Hôpital Ibn Tofaïl est insuffisante, ce qui se traduit par des arrêts de fonctionnement de l'IRM et du Scanner essentiellement en période d'été. L'IRM n'a pas fonctionné pendant trois mois en 2003, un mois en 2004 et quatre mois en 2005;
- L'ECG est en panne depuis 2005 au service de la réanimation;
- Des échographes sont en panne depuis 2006 au service de la radiologie,;
- L'amplificateur de brillance au service de traumatologie est en panne depuis 2003;

- Le coloscope est en panne depuis le 05/06/06, la vidéo colon depuis le 28/09/06 et la fibro-vidéo depuis le 28/09/06 au service de gastrologie ;;
- Le mammographe n'a pas fonctionné pendant l'année 2006.

Il est recommandé aux deux CH d'accorder plus d'importance à la maintenance et à l'entretien des équipements médicaux afin de pallier aux problèmes de pannes.

- **Inadéquation des conditions de travail aux laboratoires**

Ce constat est corroboré par les éléments suivants :

- L'insuffisance des moyens humains notamment les techniciens ;
- L'inadéquation des locaux ;
- La défaillance de l'archivage et l'absence d'une gestion informatisée ;
- L'insuffisance de la sécurisation des conditions de réception des prélèvements et de remise des résultats d'analyses;
- La non satisfaction de nombreuses demandes d'analyses émanant des services.

- **Traçabilité insuffisante pour la consommation des médicaments au CHM**

La gestion des médicaments et produits pharmaceutiques depuis la phase de l'évaluation jusqu'à la livraison aux services est globalement satisfaisante. Cependant, il a été constaté que l'organisation de la phase d'utilisation des médicaments par les services est insuffisante et la traçabilité y est aléatoire. En effet, aucune mesure de sécurité n'a été mise en place par le CHM afin de garantir le suivi de la distribution des médicaments aux malades concernés.

4. Les services de soins

Les services médicaux et les services chirurgicaux des deux CH sont confrontés à des difficultés quasi-identiques.

- **L'exiguïté des locaux**

Au CHF, certains «services» sont installés de façon improvisée au sein d'autres services tels que les services d'hématologie, de rhumatologie, d'endocrinologie et de neurologie. En outre, l'absence de certaines spécialités (Médecine nucléaire, chimiothérapie, radiothérapie, maladies infectieuses...) trouve son origine, en partie, dans le manque de locaux. L'exiguïté en question empêche également l'acquisition des équipements faute d'un espace suffisant pour leur installation.

Quant au CHM, les services de pédiatrie et de pneumologie occupent une partie des locaux destinés aux services psychiatriques ; le service de chirurgie infantile est placé au sein de l'hôpital Ibn Zohr et les services d'ORL et d'ophtalmologie sont abrités par l'hôpital Al Antaki. En outre, plusieurs services se partagent le même espace : les services de médecine interne, des maladies infectieuses et de neurologie ou des services de dermatologie, d'endocrinologie et de rhumatologie constituent des cas typiques sur ce plan. Le service de gastrologie reflète aussi sans ambiguïté cet état de chose : il est enclavé dans le service de chirurgie viscérale et ne dispose que d'une petite salle divisée en box séparés par des paravents.

- **Une capacité litière en deçà des besoins**

La capacité litière de la quasi-totalité des services est en deçà des besoins et des demandes de la population. Certains services ne disposent d'aucun lit ; lorsqu'ils sont obligés d'admettre quelques patients, ils font le tour des services pour les hospitaliser quelque part. C'est le cas, à titre d'exemple, au niveau du CHF des services d'hématologie, de néphrologie, de rhumatologie et d'endocrinologie et au niveau du CHM des services d'onco-hématologie et du service d'oncologie. L'insuffisance de lits allonge les délais et ralentit la progression des patients dans le circuit des soins. Ainsi, à titre d'exemple, le nombre limité de lits au niveau de la réanimation polyvalente (11 lits au CHF et 10 lits au CHM) prolonge les délais des interventions chirurgicales qui ne peuvent s'effectuer que si les lits de réanimation sont disponibles.

Au niveau des services de la maternité du CHF et du CHM, les femmes et leurs bébés sont pris en charge dans des conditions précaires : des femmes sont hospitalisées par terre, des mamans gardent leur bébés avec elles au lit. Par ailleurs, la situation des services de néonatalogie est préoccupante à cause du manque de moyens ; à titre d'exemple le nombre insuffisant de couveuses.

• Des chambres surchargées de malades

De nombreux services ont transformé des chambres conçues pour un nombre limité de lits en chambres à plusieurs lits. Ce qui constitue une grande gêne pour l'octroi des soins et une atteinte aux règles d'hygiène hospitalière. Cette situation est anormale et fait courir des risques aux patients, en particulier quand les malades atteints de maladies infectieuses sont hospitalisés en salles communes. C'est le cas, par exemple, au niveau du CHM des services de neurochirurgie, de traumatologie et d'urologie et au niveau du CHF du service de médecine interne où d'autres spécialités sont pratiquées telles que la rhumatologie, l'endocrinologie, les maladies infectieuses...

Concernant les services psychiatriques du CHF et du CHM, il a été constaté qu'ils servent, à tort, d'asiles qui internent à la fois les vagabonds, les mendiants, les personnes jugées irresponsables par les juridictions ainsi que les malades souffrant des troubles psychiatriques. Le manque de structures psychiatriques dans les régions que desservent les deux CH occasionne des surcharges se répercutant sur la qualité d'hospitalisation.

B. Les activités de gestion

• Retards préoccupants dans la construction des nouveaux bâtiments des deux CH

Le ministère de la santé (MS) est le maître d'ouvrage de ces deux projets et le ministère de l'équipement et du transport est le maître d'ouvrage délégué. La réalisation de ces infrastructures est vitale pour les deux CH. En effet, bien que ces deux centres soient officiellement créés depuis 2001, il ne s'agit en fait que du statut CH qui s'est greffé sur le mode services de l'État gérés de manière autonome (SEGMA). Les structures qui font fonction de CH ont toujours plusieurs caractéristiques émanant de leurs statuts initiaux. Cette situation, qui ne devrait être que provisoire, dans l'attente de la construction des nouveaux bâtiments, est le résultat d'un processus historique complexe:

- Le projet de construction du bâtiment devant abriter le CHM, entamé depuis 1995, a été réalisé à hauteur de 20% seulement en 2008 concrétisé par l'inauguration de l'hôpital mère -enfant.
- Le CHF dont le processus de construction a débuté en 1999, a été réalisé à hauteur de 90% en 2008.

Les retards sont dus essentiellement aux hésitations en matière de prise de décision et à la lenteur dans la passation des marchés et l'exécution des travaux. Ces retards ont des conséquences négatives sur le service public et sur le coût des projets.

- S'agissant du service public de la santé, la population des régions desservies par les CH aurait pu

bénéficier d'une offre de soins meilleure si l'objectif d'élever les CH au rang d'un centre hospitalier universitaire à part entière avait été réalisé dans un délai plus court.

- Quant aux répercussions financières, elles sont dues essentiellement aux surcoûts engendrés par les augmentations des prix.

Il est recommandé au Ministère de la Santé d'activer les travaux de réalisation du CHM en tenant compte des difficultés rencontrées dans la construction des deux CH.

► La gestion des équipements

• Manque de matériel et de consommables accessoires

Plusieurs services du CHM et du CHF souffrent du manque de matériel nécessaire pour l'accomplissement de leurs missions. Ce manque concerne parfois des équipements et des produits courants dont les conséquences négatives ne sont pas des moindres. C'est le cas, par exemple, des services du CHM suivants :

- Service de traumatologie où il a été constaté un manque de fongibles médicaux;
- Service de l'ORL qui ne dispose pas de matériel de réanimation ce qui ne lui permet pas d'opérer certains malades ;
- Service de radiologie qui manque de "Table télécommandée" pour les examens spéciaux et qui souffre des ruptures de gel pour l'IRM en plus du manque du matériel de protection du personnel (absence de cache thyroïde et des lunettes plombées);
- Service de gastrologie où font défaut plusieurs équipements nécessaires tels que les clips et les aiguilles de sclérose en cas d'hémorragie gastrique, la colonne d'endoscopie de secours en cas de panne, les onduleurs (ce qui cause des pannes pour la colonne d'endoscopie), les chariots de transport des malades,...

Au CHF, le manque concerne également des équipements de base tels que les tensiomètres, les respirateurs, les aspirateurs, le matériel de stérilisation, les ventouses, les champs ombilicaux, les tables chauffantes, les tables d'accouchement, les couveuses...

• Insuffisance dans la maintenance des équipements

La maintenance des équipements n'est pas satisfaisante dans les deux CH. Cette situation est à l'origine des pannes fréquentes qui touchent différents équipements. Ainsi, la maintenance interne souffre du manque des pièces de rechange, des outils d'interventions et de locaux adaptés. Quant à la maintenance externe, elle est attribuée à des sociétés dont les défaillances techniques les rendent parfois incapables de résoudre des problèmes de maintenance (Absence de pièces de rechange appropriées, manque de documentation ...).

► Les aspects financiers

• L'instabilité budgétaire

Les budgets des CH font l'objet de plusieurs révisions au cours de l'année, qui rendent les crédits définitifs sans rapport évident avec les crédits prévus initialement.

Ce bouleversement régulier du budget et la lenteur qui marque le processus de son établissement et de son approbation (le budget définitif n'est souvent approuvé qu'au cours des mois de mai ou juin de l'exercice concerné), provoque d'importantes perturbations dans l'exécution des dépenses, notamment

le commencement de l'exécution des prestations avant l'approbation des marchés et la concentration des engagements en fin d'année.

- **Retards dans l'exécution des marchés**

Au CHF, l'exécution de plusieurs marchés est marquée par des retards anormaux. Ainsi, les délais qui se sont écoulés entre la livraison et la réception de certains matériels objet des marchés n°5, 10, 28, 57, 70, 71 et 102/2007, pris à titre d'exemple, varient de 42 jours (marché 28, Bon de livraison (BL) 107912) à 114 jours (marché 70, BL 40129).

Le retard touche également la phase d'affectation des équipements aux services utilisateurs. A titre d'exemple, une instrumentation pour la neuro-endoscopie a été réceptionnée le 21 février 2005 et n'a été attribuée au service de neurochirurgie qu'au cours de l'année 2007 (marché 62/2004). Un défibrillateur objet du marché n° 73/2004 réceptionné le 25/01/2005 et un respirateur de réanimation volumétrique acquis dans le cadre du marché n°88/2005 demeurent toujours en stock (état de stock arrêté au 08/04/2008).

Au CHM, de longs délais s'écoulent entre la livraison et la réception provisoire des équipements acquis. Cette lenteur anormale touche plusieurs marchés relatifs à la fourniture de matériel médico-technique, comme le montre le tableau ci-dessous :

Marché n°	Date de livraison au CH	Date de réception par le service concerné	Retard (En nombre de jours)
69/05	23/01/06	11/05/06	108
66/05	26/12/05	30/03/06	94
71/05	11/01/06	10/05/06	119
73/05	16/01/06	05/09/06	232
74/05	17/12/05	10/05/06	144
76/05	07/01/06	24/04/06	107

Il est recommandé aux CH d'accomplir avec célérité le processus de passation des marchés, de livraison, de réception et d'affectation des équipements.

- **Les patients indigents : des recettes sans base légale**

Les deux CH imposent aux indigents le paiement de contributions forfaitaires sans fondement juridique. Ainsi et à titre d'exemple, le CHM impose une contribution forfaitaire de 300 DH à tous les patients, une contribution forfaitaire fixée à 200 DH pour l'hôpital de jour, une contribution dans les frais des prestations rendues à titre externe à raison de 50% pour les patients indigents et l'application des tarifs de 1.000 DH pour le scanner, 3.000 DH pour l'IRM, 1.200 DH pour la TDM, etc.

Il est recommandé aux autorités de tutelle de définir de façon précise l'assiette de perception des recettes propres des CH et d'actualiser régulièrement les textes les régissant.

- **Les restes à recouvrer (RAR) dus par la Caisse nationale des organismes et de prévoyance sociale (CNOPS)**

Les rapports des CH avec la CNOPS sont complexes : le CHF a suspendu l'envoi des dossiers médicaux à la CNOPS depuis 2004 suite au «refus» de celle-ci de régler les arriérés. Ce n'est qu'en 2008, avec

l'avènement de l'assurance maladie obligatoire (AMO), que le CHF a repris l'envoi des dossiers des adhérents à la CNOPS.

S'agissant du CHM, celui-ci a imposé aux mutualistes le paiement direct. Ce procédé fait obstacle au bénéfice du système dit du « Tiers payant » qui constitue l'essence même du régime mutualiste. Il a institué également des pratiques tel que le paiement direct obligatoire pour les frais qui ne dépassent pas 200 DH. Pour les montants supérieurs à 200 DH, le paiement direct ne concerne que 20% du montant à payer.

- **Facturation défaillante**

Les actes rendus à titre externe (consultations, actes de radiologie, analyses) et les actes rendus dans le cadre de l'hôpital de jour ainsi que ceux rendus dans le cadre de l'hospitalisation, ne font pas l'objet d'émission systématique de factures. En fait, la facturation telle qu'elle s'effectue actuellement dans les deux CH, est rudimentaire puisqu'elle ne couvre généralement que les journées d'hospitalisation, sachant que la feuille de malade qui constitue la base de la facturation, est peu fiable du fait qu'elle est souvent mal remplie.

C - Les activités de soutien

1. L'hygiène hospitalière

Au CHF, le comité de lutte contre les infections nosocomiales (CLIN) a été créé à l'initiative de professionnels du CH en juillet 2004. Il a mené plusieurs actions en matière de sensibilisation, de formation, d'instauration de procédures et d'émission de recommandations portant sur la surveillance des infections.

Cependant, plusieurs éléments permettent de douter de l'efficacité de certains aspects du système d'hygiène actuel. Il s'agit essentiellement de l'indisponibilité de matériel de stérilisation dans certains services, des pannes touchant ce matériel, de la fiabilité douteuse des poupinelles, de l'hospitalisation en salles communes de patients atteints de différentes maladies, de l'absence de salles d'isolement, de l'agencement de certains locaux qui favorise des intersections entre des milieux septiques et aseptiques, de la décontamination non systématique de certains instruments après chaque utilisation...

Au CHM, le CLIN ne fonctionne plus depuis la fin de l'année 2005. En l'absence de ce comité, le CHM n'est pas en mesure d'identifier les infections nosocomiales et, partant, ne peut pas mener des actions en la matière. En outre, plusieurs manquements aux règles d'hygiène entachent la gestion des services :

- **Stérilisation du matériel**

Plusieurs services utilisent des poupinelles dont le fonctionnement est peu fiable. Le bloc de stérilisation commun ne remplit pas les conditions de sécurité et d'hygiène hospitalière. En effet, ce local est mal aéré, encombré, les matériels stériles et non stériles sont déposés côte à côte sur les rayonnages. Le problème de stérilisation se pose avec plus d'acuité. A titre d'exemple, au niveau du service de l'ophtalmologie, il a été constaté qu'il n'y a qu'un seul autoclave non fonctionnel et au niveau du laboratoire des analyses médicales, seul le lavage des appareils est effectué.

- **Interférence entre différents circuits**

Les circuits du linge propre et du linge sale ne sont pas séparés. Le circuit des déchets n'est pas isolé de l'activité de certains services. Au bloc opératoire de la maternité, par exemple, les poubelles se trouvent près de l'autoclave.

- **Nettoyage du matériel**

Plusieurs matériels sont utilisés sans qu'ils ne soient nettoyés. Ainsi, à titre d'exemple, les petits outils et les tables chauffantes au niveau de la salle d'accouchement sont réutilisés sans tenir compte du fait qu'ils sont sales et qu'ils portent des traces de sang.

- **Accès à des zones stériles**

L'accès à certaines zones comme les blocs opératoires doit obéir à des règles d'hygiène très strictes tels que le port de blouses stériles et de protège chaussures. Ces exigences ne sont pas toujours respectées. Il arrive que même les portes des blocs opératoires ne soient pas fermées et l'accès non contrôlé.

- **Climatisation**

La climatisation n'est pas disponible dans plusieurs services. Elle est essentielle en particulier au niveau des services exposés aux risques de contamination et d'altération de produits ou de prélèvements.

2. La gestion des déchets d'activités de soins

La collecte et le traitement de ces déchets sont confiés par le CHF à une société suite à une convention passée entre les deux parties.

Cette convention exclut plusieurs catégories de déchets du traitement assuré par la société tels que les déchets radioactifs, cadavres d'animaux d'expérimentation, déchets contenant des métaux lourds, les liquides biologiques, les déchets de chimiothérapie, etc. En d'autres termes, ces déchets sont évacués vers les décharges publiques au même titre que les déchets ménagers.

En outre, la convention permet à la société d'utiliser le local et les équipements que le CH a mis à sa disposition pour l'élimination des déchets du secteur sanitaire privé (en contrepartie de la prise en charge des déchets du CH sans rémunération). Rien n'assure que ces déchets provenant de plusieurs villes du pays (Fès, Meknès, Rabat, Sefrou..) sont soumis au contrôle du CH en ce qui concerne leur nature, leur origine, leur quantité etc.

De plus, les conditions de stockage des déchets avant leur traitement ne se prêtent pas à une gestion rigoureuse : il a été constaté, par exemple, que certains conteneurs ne sont pas fermés, et que des sacs sont déchirés et déposés en plein air, ce qui peut engendrer des conséquences graves.

Au CHM la réalisation de cette activité présente certains problèmes, à savoir :

- Le tri des déchets n'est pas assuré convenablement au niveau des services. Ce problème se pose, par exemple, au bloc opératoire de la maternité.
- Les conteneurs ne répondent pas aux spécificités de certains services notamment les blocs opératoires.
- L'insuffisance des évacuations qui se font généralement une fois par jour notamment dans certains services tels que les blocs opératoires.
- L'absence de suivi du traitement réservé aux déchets du centre dans la mesure où ce dernier, malgré sa responsabilité dans ce domaine, ne dispose d'aucune information sur le lieu et les conditions du traitement des déchets évacués de l'hôpital et la conformité de cette opération aux normes régissant la matière.

3. Le nettoyage des locaux

Il a été constaté, que les pratiques de nettoyage s'écartent des normes d'hygiène car le personnel employé n'est pas formé pour exercer des activités de nettoyage hospitalier. En outre, ces pratiques se soucient peu des règles et des techniques de nettoyage, puisqu'on recourt à un faible dosage des produits de décontamination et une réutilisation du même matériel et de la même solution pour le nettoyage de plusieurs locaux.

Il est recommandé aux deux CH d'œuvrer pour l'amélioration des conditions d'hygiène et d'entretien des locaux et d'assurer un contrôle et un suivi rigoureux et permanents des déchets évacués par les hôpitaux.

4. L'alimentation des malades

C'est une prestation de mauvaise qualité et ce, à plus d'un titre dans les deux CH :

Au CHF :

- Les rations alimentaires et la composition des repas prévues par le marché ne sont pas respectées ni en quantité ni en qualité ;
- Les conditions d'hygiène sont médiocres : les repas sont cuits sur de petits fourneaux déposés par terre, les eaux usées coulent sous les pieds des cuisiniers, certains ustensiles sont détériorés et l'état délabré de la cuisine rend inopérant tout effort de nettoyage ;
- Les conditions de distribution des repas sont inadéquates : le transport des repas ne se fait pas sur des chariots réservés à cet usage ; la société ne fournit pas les ustensiles nécessaires au service des malades.

Au CHM :

- Certains menus sont figés. D'autres ne respectent pas les régimes relatifs à certaines maladies ;
- Les horaires de distribution ne sont pas respectés ;
- La qualité des repas est médiocre et leur quantité est insuffisante ;
- Le gavage n'est pas disponible ;
- Les conditions d'hygiène sont médiocres : les fours sont mal entretenus, les produits laitiers ne sont pas toujours gardés à la température appropriée...

II. RÉPONSE DU DIRECTEUR DU CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE MOHAMMED VI

(Texte intégral)

J'ai l'honneur de vous faire savoir que le contenu de ce rapport ne soulève aucune remarque spéciale de notre part.

De ce fait nous n'avons aucune objection quant à sa publication.

Les conclusions du rapport sont tenues en compte pour le redressement de la situation et l'amélioration de la gestion du CHM dans le respect des dispositions réglementaires en vigueur.

III. RÉPONSES DU DIRECTEUR DU CENTRE HOSPITALIER HASSAN II (FÈS)

(Texte intégral)

I- Les activités de soins

1. Appréciation des performances

Il ne s'agit pas d'une matrice d'analyse de la performance du CHHII mais d'un ensemble d'indicateurs d'activité ;

Point 1 : L'activité du CHHII ne peut être liée uniquement à une simple augmentation du budget pour plusieurs raisons :

- Les missions de formation et de recherche du CHU consomment des ressources importantes ;
- Le CHU est sensé dispenser des soins de niveau tertiaire ;
- La dimension qualité de prise en charge devra être envisagée.

Point 2 : Il s'agit de la capacité litière fonctionnelle prise en considération pour le calcul des différents indicateurs et non pas la capacité litière théorique.

Point 3 : Comme indicateur de la qualité de la prise en charge des patients, la DMS devrait être interprétée dans un cadre plus global :

- L'interprétation devrait être combinée au TOM pour mieux définir la zone d'efficacité ;
- L'augmentation de la DMS de 4,2 jours en 2004 à 4,6 en 2007 n'est pas très significative et peut, entre autres, être liée à une augmentation due à la prise en charge de pathologies lourdes du moment que le CHU de Fès est la seule structure de référence d'un niveau tertiaire de la région Fès- Boulemane et d'autres régions ;
- Le développement de l'hospitalisation de jour constitue un volet important de la prise en charge qui requiert un ensemble de moyens aussi bien pour l'hospitalisation à visée diagnostic que pour le suivi et le traitement. Des efforts ont été déployés pour développer l'hôpital de jour, dans la plupart des services hospitaliers pour encourager les soins ambulatoires.

Point 4 : Passant de 61% en 2004 à 78% en 2007, le TOM témoigne d'une très forte fréquentation des services du CHU par la population, ce qui est très satisfaisant.

Concernant le recours aux soins, les filières devraient être organisées.

2. Les structures d'accès aux soins

Point 1 : Le temps de consultation non exploité par certains services est dû à l'insuffisance accrue des médecins pour les spécialités concernées.

Cette situation connaît une nette amélioration avec le transfert aux nouvelles structures.

Point 2 : Les urgences constituent le seul service au niveau de toute la région qui fonctionne 24h/24, l'afflux massif des patients, l'insuffisance des moyens humains et le manque de régulation des soins

au sein des autres établissements, sont autant de facteurs qui rendent difficile une organisation rigoureuse.

Des efforts ont été déployés en matière d'extension des locaux de service et récemment (en juillet 2008) 32 nouveaux recrutés ont été affectés aux urgences pour renforcer cette structure ; une réorganisation sera mise en place pour remédier à cette situation.

En effet, avec l'ouverture du nouveau Centre, une meilleure organisation sur le plan gestion est prévue et une barrière économique sera instaurée pour limiter l'afflux des fausses urgences.

A noter que la mise à niveau des urgences relatives aux anciennes structures qui abritaient le CHU (hôpital Al Ghassani et hôpital Omar Drissi) a nécessité la mobilisation de moyens financiers et humains importants.

3. Les services médico-techniques

Point 1 : L'analyse des indicateurs d'utilisation des blocs opératoires donne ce qui suit :

- Le CH totalise 15336 interventions chirurgicales avec 14 salles opératoires, soit une moyenne de 1095 interventions/ salle (norme recommandée pour l'amortissement des salles opératoires=1000 interventions chirurgicales/salle).

Point 2 : Le service radiologie du CH est le seul au niveau régional équipé en unité de scanner IRM depuis 2002, il dessert une population nombreuse, la priorité est donnée aux urgences et aux patients hospitalisés.

Pour les patients à titre externe, les rendez-vous sont donnés suivants la disponibilité des appareils et du personnel médical ; on dénote :

- Une insuffisance du personnel (un seul professeur) ;
- L'existence de plusieurs intervenants dans la maintenance des équipements radiologiques.

La prestation de la radiologie sera améliorée avec :

- Le transfert aux nouvelles structures dotées de matériel et d'équipements adéquats ;
- Le recrutement de deux professeurs.

Point 3 : les recrutements (notamment des techniciens) qui ont eu lieu en 2008 et l'implantation d'un système d'information permettront de remédier aux problèmes auxquels étaient confrontés les laboratoires d'analyses.

Courant l'année 2009, le CHU Hassan II instaurera :

- Un système de transport pneumatique des prélèvements et des demandes d'analyses permettant de remédier aux non-conformités administratives (identification incomplète de l'échantillon, absence de renseignements cliniques), et aux non conformités techniques (tube hémolysé, tube cassé...) ;
- Un SIL (système d'information du laboratoire) qui permet la liaison des appareils d'analyses (automates) au système d'information de l'hôpital et facilite la gestion administrative du laboratoire.

4. Les services de soins

Les problèmes d'exiguïté des locaux, de chambres surchargées de malades et de capacité litière en deçà des besoins sont résolus avec le transfert aux nouvelles structures inaugurées en janvier 2009 par Sa Majesté Mohammed VI.

II. Les activités de gestion

1. La gestion des équipements

Point 1 : Un effort considérable a été déployé par le Centre pour équiper les services. Chaque année les priorités sont arrêtées en commun accord avec les directeurs des hôpitaux et les chefs de services suivant les possibilités budgétaires.

L'administration essaie de remédier immédiatement aux ruptures qui peuvent survenir.

Point 2 : la maintenance interne et externe du Centre souffre :

- De la quasi absence d'une structure de maintenance biomédicale au CHU Hassan II ;
- Des problèmes de contrats de maintenance et de leur gestion ;
- De la quasi inexistence sur le marché de profils dans le domaine de la maintenance biomédicale ;
- Des pratiques des sociétés revendeuses des équipements qui forment leurs techniciens pour la maintenance de la marque qu'ils représentent, ce qui limite le choix de l'administration.

Ces sociétés bénéficient d'un quasi monopole sur le matériel qu'elles importent. Malgré le recours à la concurrence, parfois aucune offre n'est présentée.

Cette situation sera améliorée avec :

- La création imminente d'une structure chargée de la maintenance interne et du suivi de la maintenance externe ;
- La revue des clauses et du contenu des cahiers des charges relatifs aux marchés de la maintenance ;
- Les efforts qui seront déployés pour activer la passation de ces marchés.

2. Les aspects financiers

Point 1 : L'instabilité budgétaire est due aux budgets modificatifs élaborés essentiellement sur la base d'un changement de situation majeur dicté par :

- Le bilan annuel dont les résultats ne sont connus que bien après le mois de décembre de chaque année ;
- La nouvelle affectation des ressources : subventions relatives à de nouveaux postes budgétaires par exemple

De la sorte, le CHU opère des réajustements du plan d'action en cours d'exécution ; ou des corrections lorsque certains marchés adjugés dépassent les crédits inscrits dans les rubriques.

Toutefois, le CHU Hassan II est conscient de la nécessité de remédier à ce retard qui marque le processus budgétaire et ce, par toutes les instances concernées.

Point 2 : Le CHU Hassan II projette d'améliorer la prestation du service des marchés en :

- Elaborant un manuel de procédures des achats et des marchés ;
- Rédigeant des fiches de postes ;
- Recrutant de nouveaux profils ;
- Impliquant activement les services utilisateurs dans le processus de passation des marchés (retard et difficultés enregistrés dans l'élaboration des descriptifs par les utilisateurs en temps opportun).

Ces actions permettront de réduire les retards dans l'exécution des marchés.

Point 5 : L'extension imminente de la facturation à toutes sortes d'actes et quelque soit la nature du payant permettra d'améliorer le système de facturation actuel et ce, grâce à l'implantation du système d'information hospitalier.

III. Les activités de soutien

1. L'hygiène hospitalière

Point 1 : Au courant l'année 2008, le CHU Hassan II a doté tous les services de 25 autoclaves, plus fiables que les poubinelles. De même, les nouvelles structures disposent actuellement d'une unité de stérilisation dotée d'équipements modernes.

Point 2 : L'interférence entre les différents circuits est due à l'architecture de l'hôpital Al Ghassani : un seul accès avec de longs couloirs.

Point 5 : Actuellement, la climatisation est disponible dans la majorité des services.

2. La gestion des déchets des activités de soins

En l'absence d'un centre de médecine nucléaire et d'une centrale de transformation des déchets à l'échelle nationale, le CHU Hassan II n'avait pas prévu en 2007 d'ajouter au CPS les déchets radioactifs, les liquides biologiques et les déchets de chimiothérapies..

Un appel d'offres sera lancé courant l'année 2009, les observations formulées seront prises en considération lors de la conception du cahier des charges.

3. Le nettoyage des locaux

Le CHU Hassan II développera une structure qui sera chargée du contrôle et du suivi des activités externalisées, en l'occurrence le nettoyage.

4. L'alimentation des malades

Le CHU Hassan II créera une commission qui sera chargée du contrôle et du suivi des activités externalisées, en l'occurrence l'alimentation.

LE CENTRE RÉGIONAL DE TRANSFUSION SANGUINE DE CASABLANCA

Le Centre Régional de Transfusion Sanguine de Casablanca est un service relevant du Ministère de la Santé, érigé en service de l'État géré de manière autonome (SEGMA) depuis 1989.

Ses attributions, telles que fixées par la loi n°03-94 relative au don, au prélèvement et à l'utilisation du sang et par le décret d'application n°2-94-20, tel qu'il a été modifié et complété, sont comme suit :

- Les prélèvements du sang ;
- Les examens de laboratoire (analyses biologiques et détection des maladies contagieuses) ;
- La conservation du sang ;
- La transformation du sang ;
- Le conditionnement du produit ;
- La cession des dérivés du sang labiles tels que le plasma, les culots globulaires et les culots plaquettaires issus de la séparation.

Le Centre assure l'alimentation permanente, en produits sanguins labiles, des établissements de soins publics et privés du Grand Casablanca avec une capacité litière d'hospitalisation passant de 6171 lits en 2003 à 7000 lits en 2007, soit un taux d'augmentation de 13,43%.

En plus de ces établissements, il subvient aux besoins en produits sanguins labiles de ses antennes : quatre banques de sang, installées au sein des hôpitaux de Mohammedia, Settati, Khouribga et Dakhla.

Il est doté d'un effectif de 108 agents, dont 14 médecins, cinq assistants médicaux, cinq ingénieurs d'Etat, 53 infirmiers et techniciens, un administrateur divisionnaire principal, 11 secrétaires (dont trois recrutées par l'Association des Oeuvres Sociales et affectées au Centre) et 19 agents toutes catégories confondues.

Le budget alloué au Centre est passé de 26.348.833,68 DH en 2003 à 42.534.337,15 DH en 2007, soit une augmentation de 61,43%. Ses ressources se composent des recettes propres (27.906.082,36 DH en 2007) et d'une subvention annuelle du Ministère de la Santé de 4.000.000,00 DH.

I- OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES

A. Appréciation des résultats et de la performance du Centre Régional de Transfusion Sanguine de Casablanca (CRTSC)

1. Objectifs du CRTSC en matière de promotion de la collecte du sang

Dans le cadre des missions dévolues par la loi n°03-94, le Centre s'est fixé la réalisation des objectifs suivants :

- Satisfaire les besoins de la zone desservie en produits sanguins labiles ;
- Fournir au Centre National de Transfusion Sanguine et d'Hématologie la quantité de plasma frais congelé nécessaire à la production des produits sanguins stables; soit entre trois et quatre mille litres tous les dix mois ;
- Atteindre le seuil de 100% des donneurs volontaires et bénévoles au lieu de 70% actuellement ;
- Atteindre le taux de 0% des donneurs de sang des familles des malades au lieu de 30% actuellement ;
- Recruter de nouveaux donneurs avec une évolution annuelle de 5 à 10% ;
- Fidéliser les anciens donneurs pour améliorer le taux de retour qui ne dépasse pas les 50%.

Au vu de ces objectifs, les réalisations enregistrées par le Centre durant la période 2003 à 2007, sont retracées dans le tableau suivant :

Objectifs/années		2003	2004	2005	2006	2007
Satisfaire les besoins en Produits Sanguins Labiles (en litre)	Prévisions (en litre)	34420	34469	34458	34666	38865
	Réalisations (en litre)	41917	45568	45276	45333	45915
	Taux/an	121,78%	132,20%	131,39%	130,77%	118,14%
Produire entre 3 et 4 mille litres de Plasma Frais Congelé pour le Centre National de Transfusion Sanguine et d'Hématologie	Prévisions	3500	3500	3500	3500	3500
	Réalisations	2900	3410	2767	2904	3214
	Taux/an	82,86%	97,43%	79,06%	82,97%	91,83%
Atteindre 100% des donneurs Volontaires	Prévisions	100%	100%	100%	100%	100%
	Réalisations	56%	61%	64%	61%	59%
Atteindre 0% des familles des malades	Prévisions	0%	0%	0%	0%	0%
	Réalisations	43%	38%	35%	38%	40%
Atteindre l'évolution de 5 à 10% par des donneurs	Prévisions	5 à 10%	5 à 10%	5 à 10%	5 à 10%	5 à 10%
	Réalisations	NC	9,40%	-0,08%	0,55%	3,49%
Fidéliser les anciens Donneurs	Prévisions	50%	50%	50%	50%	50%
	Réalisations	NC				

Source : Centre Régional de Transfusion Sanguine de Casablanca.

Le Centre évalue les besoins à satisfaire en matière des produits sanguins labiles sur la base de la capacité litière des structures de soins publiques et privées de la zone desservie ([capacité litière - 30%] x7), méthode adoptée par l'OMS) et ce comme suit :

Année	2003		2004		2005		2006		2007	
	Capacité litière	Besoins en Culot Globulaire	Capacité litière	Besoins en Culot Globulaire	Capacité litière	Besoins en Culot Globulaire	Capacité litière	Besoins en Culot Globulaire	Capacité litière	Besoins en Culot Globulaire
Capacité litière Totale	6171	30 238	6171	30 238	6143	30 101	6143	30 101	7000	34 300
Besoins en Culot Globulaire -Banque de Sang		4182		4231		4357		4565		4565
Besoin Total en Culot Globulaire		34420		34469		34458		34666		38865

Source : Centre Régional de Transfusion Sanguine de Casablanca.

- **Objectif n°1 :** Selon les informations communiquées par le Centre, les besoins en matière de produits sanguins labiles sont largement couverts par la collecte de sang. Les réalisations annuelles dépassent en moyenne les 126% des prévisions. Cependant, la Cour des comptes note certaines insuffisances de la méthode d'évaluation des besoins en Produits Sanguins Labiles. En effet :
 - Cette méthode d'évaluation des besoins n'a pas été actualisée depuis longtemps ;
 - Elle ne tient pas compte de l'évolution de la médecine et des soins ambulatoires qui ont pris de l'importance par rapport aux soins hospitaliers ;
 - Elle ne tient pas compte de la régression continue de la capacité litière des établissements de soins publics. A titre d'exemple, la capacité litière du Centre hospitalier Ibn Rochd, principal client du Centre, était de 1452 lits en 2006, au lieu de 1700 pris en considération par le Centre ;
 - Elle se base sur une capacité litière des cliniques privées et mutualistes non mise à jour depuis 2003 (573 lits).
 - **Objectif 2 :** Les quantités de plasma frais congelé, mises à la disposition du Centre National de Transfusion Sanguine et d'Hématologie, (soit entre 2700 litres et 3400 litres tous les dix mois) destinées au Laboratoire Français de Fractionnement et de Biotechnologie pour la production de produits sanguins stables provenant du sang marocain, demeurent en deçà des prévisions : entre 3000 litres et 4000 litres tous les dix mois.
 - **Objectif 3 :** La réalisation de cet objectif n'a pas pu être appréciée par la Cour des comptes. Les statistiques relatives au taux de contribution des volontaires sont biaisées dans la mesure où le Centre comptabilise toutes les poches de sang collectées par les trois banques de sang de Mohammedia, Settati et Khouribga (la banque de sang de Dakhla ne fait pas de collecte) comme étant des poches provenant des dons volontaires. Or, les poches de sang collectées par ces trois banques de sang contiennent à la fois les dons volontaires collectés par les groupes mobiles et les dons effectués par les familles des malades.
- En plus, le taux de contribution des donneurs volontaires, déclaré par le Centre ne dépasse pas les 64% et n'a jamais atteint le seuil de 100% fixé comme objectif.
- **Objectif 4 :** Le taux de contribution des familles des malades, tel qu'il est présenté par le Centre (entre 35% et 43%) qui est à son tour biaisé, compte tenu des explications avancées ci-dessus, est encore en deçà de 0%, objectif fixé par le Centre.

Il est recommandé au Centre d'améliorer ses performances en matière de collecte de sang et de rectifier le système d'enregistrement des données relatives à la collecte en général et plus particulièrement celles relatives aux poches provenant des banques de sang. Il est appelé également à améliorer ses méthodes d'évaluation des besoins.

- **Objectif 5 :** Le recrutement de nouveaux donneurs n'évolue pas au rythme escompté par le Centre (5 à 10% par an). En effet, à l'exception de l'année 2004, le taux d'évolution annuelle des donneurs n'a jamais dépassé le seuil de 3,5%.
- **Objectif 6 :** Cet objectif, relatif au taux de retour des donneurs, a été fixé par le Centre à 50%. Néanmoins, l'appréciation de sa réalisation n'a pas été possible. Le système d'enregistrement des donneurs, mis en place au niveau du guichet d'accueil, ne permet pas d'identifier les anciens donneurs.

Il est recommandé au Centre de mettre en place un système d'identification des anciens donneurs pour pouvoir apprécier leur taux de retour ou de fidélité.

2. Objectifs du CRTSC en matière de sécurisation du processus de traitement du sang

Pour garantir la sécurité du processus de traitement du sang et assurer la préparation et la livraison de produits sanguins de qualité, le Centre s'est engagé pour le respect et l'adoption d'un ensemble d'actions procédurales en plus d'un programme d'investissement en matière d'équipement de haute technologie.

► Actions procédurales

Il s'agit de la mise en place d'un «Référentiel Marocain des Bonnes Pratiques Transfusionnelles» qui s'inspire de la réglementation nationale et plus précisément du décret n°2-94-20, du 16 novembre 1995, instituant la liste des examens obligatoires à opérer sur les donneurs à savoir un examen médical, le groupage et la recherche des antigènes D, C et E, la mesure du taux d'hémoglobine, le dépistage de la syphilis, la détection de l'hépatite, la détection du VIH SIDA, etc.

Ce référentiel, mis en place, dans ses deux versions 2004 et 2006, vise à instaurer un ensemble de règles d'organisation, de propreté et d'hygiène des laboratoires. Il organise également le système d'étalonnage des appareils et le prélèvement régulier des températures des locaux de préparation et de stockage (centrifugeuses, agitateurs, congélateurs et chambres froides).

Le suivi de la mise en application de ce référentiel est assuré par des audits techniques périodiques : audits internes semestriel, audits externes annuels par le Centre National de Transfusion et d'Hématologie et par le Laboratoire Français de Fractionnement et de Biotechnologie.

La Cour des comptes a constaté que certaines recommandations, formulées dans les rapports d'audit des années 2006 et 2007, n'ont pas été mises en oeuvre. Il s'agit notamment des recommandations concernant :

- L'absence de procédure expliquant la conduite à tenir en cas de pannes majeures sur le matériel ;
- L'absence de système d'information permettant le rapprochement des résultats trouvés avec les résultats antérieurs d'un même donneur.

Il est recommandé au Centre d'observer le suivi régulier des recommandations des audits techniques relatives aux actions susceptibles d'améliorer la qualité de sa production.

► Programme d'investissement

Pour minimiser le risque d'erreur, le Centre s'est doté d'équipements de haute technologie. En effet, la totalité des appareils de traitement et de préparation des produits sanguins est assistée par ordinateur. L'enregistrement et l'édition des résultats sont effectués automatiquement par le système. L'efficacité de cet équipement est mesurée par le nombre d'incidents transfusionnels déclarés par les établissements de soins.

L'analyse des statistiques du service d'hémovigilance a donné lieu aux résultats suivants :

Incident/Année	2003	2004	2005	2006	2007
Grade I : Absence de menace vitale immédiate ou à long terme	32	32	36	29	27
Grade II : Morbidité à long terme	0	0	0	0	0
Grade III : Menace vitale immédiate	2	2	1	2	3
Grade IV : Décès du patient	0	0	2	1	1
Total	34	34	39	32	31
Poches livrées	64421	73763	68202	76891	74244
Taux d'incident par 10.000 poches	5	5	6	4	4

Source : Service d'hémovigilance

3. Appréciation de la productivité des principaux secteurs du CRTSC

L'activité du Centre s'articule autour de trois branches : la collecte du sang, le traitement et la préparation, le stockage et la distribution.

D'autres branches ont été nouvellement mises en place. Il s'agit de l'hémaphérèse, de la cryobiologie et du laboratoire de contrôle de qualité.

► Collecte du sang

Durant la période 2003 à 2007, le Centre a collecté entre 43995 et 50044 poches de sang par an. La collecte est effectuée auprès des différentes catégories de donneurs à travers le site fixe du siège, les sites mobiles (camions) et les banques de sang, sises à Mohammedia, Settat et Khouribga, comme le montre le tableau ci-dessous :

Années		2003	2004	2005	2006	2007
Autologue	Nombre	45	11	0	0	2
	%	0,10%	0,02%	0,00%	0,00%	0,00%
Cytaphérèse	Nombre	3	3	34	0	0
	%	0,01%	0,01%	0,07%	0	0
Groupes mobiles*	Nombre	18088	20506	22754	22405	22993
	%	41,11%	42,61%	47,32%	46,33%	45,95%
Familles des malades	Nombre	19078	18528	17107	18853	20349
	%	43,36%	38,50%	35,57%	38,99%	40,66%
Permis de conduire	Nombre	3	1	3	2	1
	%	0,01%	0,00%	0,01%	0	0
Saignées	Nombre	33	42	34	30	51
	%	0,08%	0,09%	0,07%	0,06%	0,10%
Volontaires	Nombre	6745	9038	8158	7065	6648
	%	15,33%	18,78%	16,96%	14,61%	13,28%
Total poches collectées		43995	48129	48090	48355	50044
Taux d'évolution annuelle des poches collectées		-	9,40%	-0,08%	0,55%	3,49%
Besoins en poches de sang		34420	34469	34458	34668	38865

Source : Centre Régional de Transfusion Sanguine de Casablanca

* Y compris les poches de sang collectées par les trois BS susmentionnées.

Ce tableau permet de constater la couverture totale des besoins prévisionnels de la zone desservie par le Centre. Mais le taux de contribution des familles des malades reste très élevé par rapport à l'objectif stratégique n°4 du Centre qui vise à réduire ce taux à 0%.

En outre, le contrôle de la collecte a permis de relever les observations suivantes :

- Absence de structure d'accueil et d'orientation propre aux donateurs de sang et manque de personnel formé pour cette tâche, généralement confiée aux agents de sécurité ;
- Absence de système d'enregistrement des données relatives aux activités propres à ce secteur permettant le rapprochement avec les données produites par le système informatique.

Il est recommandé au Centre Régional de Transfusion Sanguine de Casablanca de mettre en place une structure d'accueil et d'orientation propre aux donateurs et une autre qui serait chargée de la livraison des produits sanguins.

➤ Préparation du sang

La préparation du sang collecté est sujette à l'intervention de plusieurs laboratoires du Centre, à savoir : la séparation, la sérologie et l'immunohématodonneurs. Durant la période 2003 à 2007, le Centre a procédé au traitement et à la préparation des poches de sang indiquées dans le tableau ci-dessous :

Années	2003	2004	2005	2006	2007
Nombre de poches collectées	43 995	48 129	48 090	48 355	50 044
Nombre de Poches traitées	43 995	48 129	47 937	47 724	49 147
Total poches préparées	113 570	124 569	120 385	117 046	122 043

Source : Centre Régional de Transfusion Sanguine de Casablanca

La lecture de ce tableau a permis de constater que le nombre des poches à traiter ne correspond pas toujours au nombre des poches collectées.

Il est recommandé au Centre de justifier les différences susmentionnées et de mettre en place un système d'enregistrement des poches non conformes, en précisant les motifs et l'utilisation qui en a été faite.

► Stockage et cession des fractions de sang préparées

Les poches de sang préparées sont stockées sous des températures différentes et avec des délais de péremption qui varient d'un produit à l'autre (5 jours pour Culot Plaquettaire, 42 jours pour Culot Globulaire et un an pour le Plasma Frais Congelé).

Les Produits Sanguins Labiles sont livrés aux établissements de soins sur la base de convention pour le centre hospitalier Ibn Rochd, de marchés pour certains centres hospitaliers provinciaux et de bons de commande pour les cliniques.

Les fractions de sang cédées durant la période 2003 à 2007 sont récapitulées comme suit :

Années		2003	2004	2005	2006	2007
Total des poches de PFC livrées au LFB		14580	17276	13558	13138	19980
Total des poches de fractions de sang livrées aux établissements de soins	CG	39043	42280	41117	42728	43114
	CP	15164	18889	16781	20501	16924
	PFC	10214	12594	10304	13662	14206
Reliquat de la production non livrée	CG	2874	3288	4159	2605	2801
	CP	20142	20159	20729	15325	21065
	PFC	9005	9451	13612	9039	3812
	CYTA	17	0	34	48	80
	PFC3	2531	0	91	0	61
Poches incinérées	CG			167	387	264
	CP			1311	5529	5247
	PFC			365	2503	610
	CYTA				3	2
	PFC3					
Poches de fractions de sang à destination inconnue	CG			3992	2218	2537
	CP			19418	9796	15818
	PFC			13247	6536	3202
	CYTA			34	45	78
	PFC3			91	0	61

Source : Centre Régional de Transfusion Sanguine de Casablanca

Liste de sigles :

PFC : Plasma Frais Congelé.

CG : Culot Globulaire.

CP : Culot Plaquettaire.

CYTA : Cytaphérèse.

Il ressort du tableau ci-dessus que durant les années 2003 et 2004, le Centre ne tenait pas de comptabilité des poches incinérées pour justifier la différence entre le nombre des poches de fraction de sang produites et le nombre de poches livrées aux établissements de soins.

A partir de 2005, ces poches sont quantifiées mais sans faire l'objet de procès verbaux d'incinération.

Il est recommandé au Centre de dresser des procès verbaux constatant l'incinération des poches de sang abîmées en précisant leur nombre et leur type.

En sus des poches livrées ou incinérées, la destination d'une partie de la production du Centre en poches de sang, au cours des années 2005, 2006 et 2007, demeure inconnue. Il s'agit notamment du nombre de poches récapitulé dans le tableau ci-dessus.

La valeur totale de ces poches, arrêtée conformément aux tarifs fixés par l'arrêté conjoint du Ministre de la santé et du Ministre des finances en date du 14 octobre 2003, s'élève à **23.939.463,00 DH**.

Il est recommandé au Centre de prendre les mesures nécessaires qui garantissent l'identification de l'utilisation de toutes les poches de sang préparées.

► Conservation des cellules et tissus

En plus de ses activités classiques et pour accompagner et satisfaire les demandes des structures de soins en matière de thérapie cellulaire (autogreffe de cellules souches hématopoïétiques, allogreffe de cellules souches, banque de tissus -vaisseaux, os, peau et banque de sang du cordon), le Centre a lancé en 1998 le projet de création d'un laboratoire de la cryobiologie, pour la conservation et la préservation des cellules et tissus. Ce laboratoire devenu opérationnel depuis juin 2004 (première structure spécialisée en cryobiologie au Maroc) et dont le coût de réalisation s'élève à 6.492.425,63 DH, est financé à hauteur de 73% par des dons (4.738.752,40 DH). Les frais de fonctionnement annuels (fongibles et réactifs) de ce laboratoire sont de l'ordre de 520.287,00 DH. Depuis sa création, le bilan d'activité du laboratoire de la cryobiologie se présente comme suit :

Années	2004	2005	2006	2007	2008 (jusqu'à mai)
Nombre d'actes	2	14	17	33	18

Source : Laboratoire de la cryobiologie

Il ressort de l'analyse de ce tableau que les actes accomplis par ce laboratoire en matière de thérapie cellulaire, depuis sa création en juin 2004 jusqu'au 21 mai 2008, n'ont pas dépassé 82 opérations de traitement, de congélation et de décongélation des cellules souches hématopoïétiques au profit des structures de soins agréées. Cela revient en moyenne à moins de 21 opérations par an, alors que les responsables de cette unité ont prévu une activité normale de 80 actes par an.

La proportion la plus importante des opérations de ce laboratoire (56 opérations sur 82) est réalisée avec une seule structure de soins, en l'occurrence l'unité de greffe de moelle osseuse du service d'hématologie de l'hôpital 20 Août 1953.

Il est recommandé au Centre de mettre en œuvre des actions en matière de communication et d'incitation des prescripteurs, afin de pouvoir améliorer le rendement de l'unité de cryobiologie.

B. Moyens du Centre Régional de Transfusion Sanguine de Casablanca

1. Locaux et installations techniques

Le patrimoine immobilier du Centre est constitué d'un seul bâtiment appartenant au Ministère de la Santé. Ce bâtiment est une ancienne construction aménagée en 1995. Il comprend également un laboratoire de cryobiologie construit en 2002.

La visite des locaux du Centre a permis de constater les insuffisances suivantes :

- Locaux administratifs exigus, nombre de bureaux limité et ne répondant pas aux besoins du personnel administratif ;
- Absence d'espace réservé à l'archivage des dossiers administratifs et des pièces justificatives des recettes et des dépenses ;
- Absence de magasin distinct pour chaque catégorie de produits et de matières utilisés par le Centre : un seul magasin pour le stockage du nouveau matériel, du matériel réformé, des fournitures de bureau, des réactifs et fongibles médicaux, des médicaments et des dérivés stables du sang, des produits d'hygiène et de nettoyage, des produits de collation et des archives ;
- Les trois chambres froides sont enclavées dans le même magasin et dégagent un taux d'humidité élevé qui abîme les fournitures de bureau et les dossiers archivés.

Il est recommandé au Centre et au Ministère de la Santé d'accélérer le rythme d'avancement de la mise en œuvre du projet de construction du nouveau siège du Centre pour remédier aux différentes insuffisances relevées.

2. Ressources humaines

Le Centre est doté d'un effectif total de 108 fonctionnaires toutes catégories confondues avec un taux d'encadrement de 20%. Cet effectif est resté stable et n'a pas évolué depuis plus de cinq ans. Selon les responsables du Centre, le personnel reste insuffisant par rapport aux besoins. Des demandes d'affectation de personnel ont été adressées au ministère de la santé entre le 26 novembre 1996 et le 20 janvier 2006 mais n'ont pas reçu de suites favorables.

Des insuffisances, aussi bien quantitatives que qualitatives, ont été constatées à plusieurs niveaux et sous différentes formes. Ainsi, et à titre d'exemple, le service administratif est composé d'un seul administrateur assisté de cinq secrétaires pour préparer les documents des marchés et siéger comme membre des commissions d'ouverture des plis et de jugement des offres.

Cette insuffisance en matière d'encadrement se manifeste par l'absence de données financières et comptables synthétisées, au niveau de l'élaboration des cahiers des prescriptions spéciales. Elle se manifeste, également, par le nombre d'erreurs répétitives et le nombre élevé de copies de certains documents constituant les fonds des dossiers des marchés et bons de commande, ce qui se traduit par des coûts élevés en termes de temps et de fournitures utilisées.

Au niveau des services medicotechniques, l'insuffisance du personnel a été essentiellement constatée au niveau de trois services :

- Le service d'accueil fonctionne avec deux secrétaires, alors qu'il doit en compter au moins quatre pour assurer la continuité du travail pendant 24 heures ;
- Le laboratoire de groupage, pour les personnes malades, où le secrétariat est assuré, chaque matin, par les techniciens de laboratoire : la secrétaire de ce laboratoire est appelée à travailler au service d'accueil pour insuffisance d'effectif. En plus, en cas d'absence ou d'empêchement du médecin

responsable, les techniciens se trouvent obligés de s'adresser aux médecins d'autres services pour valider les résultats des analyses.

Cette situation rend la tâche difficile pour les techniciens de laboratoire et se répercute négativement sur les délais de délivrance des résultats.

Il est recommandé au Ministère de la Santé de renforcer, en nombre et en profils, les effectifs affectés au Centre pour remédier aux insuffisances relevées afin de lui permettre de s'acquitter de ses attributions dans des conditions normales.

3. Ressources financières

Les recettes du Centre sont composées de l'excédent de recettes sur les dépenses de l'exercice antérieur, des recettes propres de l'année et d'une subvention du Ministère de la Santé. Le taux de couverture des dépenses par les recettes propres est supérieur à 85%, sauf pour l'exercice 2005, et ce à cause du règlement tardif de la facture du centre hospitalier Ibn Rochd, principal client du Centre.

La facturation des recettes relatives à la cession des produits sanguins labiles et des analyses médicales est traitée de différentes façons :

Pour le centre hospitalier Ibn Rochd : la facturation des produits sanguins labiles et des analyses est faite sur la base d'une convention, conclue entre le Centre et le centre hospitalier Ibn Rochd , pour un montant forfaitaire de 9.400.000,00 DH/ an dont 8.000.000,00 DH pour les produits sanguins labiles et 1.400.000,00 DH pour les analyses. Les paiements se font par décomptes semestriels.

La convention susmentionnée n'a pas été revue depuis longtemps alors que les facturations des consommations effectives du centre hospitalier Ibn Rochd , en produits sanguins labiles et analyses, dépassent largement les montants fixés par ladite convention. Soit plus de 14.000.000,00 DH/an.

Il est recommandé au Centre de revoir la convention conclue avec le centre hospitalier Ibn Rochd compte tenu de ses consommations effectives en produits sanguins labiles et en analyses médicales.

Pour les hôpitaux publics : les facturations sont faites sur la base de marchés forfaitaires et les paiements se font par décomptes. Toutefois, il a été constaté que dans la majorité des cas, les paiements des hôpitaux restent en deçà des montants facturés. Ainsi, il a été constaté que, durant la période 2003 à 2007, l'hôpital Mohamed V n'a pas honoré ses engagements envers le Centre. Les autres hôpitaux ne paient pas régulièrement leurs factures relatives aux acquisitions des poches de sang.

En plus, le montant des paiements reste largement en deçà du montant des factures. Le taux de règlement annuel des montants facturés, est compris entre 9,87% en 2007 et 26,14% en 2006. Les restes à recouvrer envers les hôpitaux, cumulés au 31 décembre 2007, s'élèvent à 6.238.936,50 DH.

Pour les cliniques (privées, CNSS, mutualistes) : les produits sanguins labiles sont livrés au vu de carnets de demande de fraction de sang, mis à leur disposition par le Centre dès leur ouverture et enregistrement auprès de ce dernier. La facturation des créances relatives aux produits et prestations livrés se fait mensuellement. Des ordres de recettes sont transmis au trésorier régional pour recouvrement. La situation des restes à recouvrer envers les cliniques privées se présente comme suit :

Année	2003	2004	2005	2006	2007
Facturation	6.308.658,20	7.859.374,50	7.979.039,20	9.360.107,91	10.504.741,13
Païement	6.455.830,50	5.715.654,00	7.173.336,49	8.600.234,69	8.149.034,20
Restes à Recouvrer		2.143.720,50	805.702,71	759.873,22	2.355.697,93

Source : Centre Régional de Transfusion Sanguine de Casablanca

Le taux de recouvrement des créances envers les cliniques privées et la CNSS a atteint plus de 80%. Cependant, la situation individualisée des restes à recouvrer par clinique a montré que les créances de quatre cliniques privées sont très préoccupantes. Leurs créances représentent l'essentiel des restes à recouvrer de l'ensemble des cliniques privées du Grand Casablanca. Il s'agit des cliniques suivantes :

Clinique	Facturation	Païement	RAR	%/Total des RAR au 31/12/07
Val d'Anfa	1.661.824,00	581.075,00	1.080.749,00	46%
Maghreb	906.423,00	581.622,50	324.800,50	13%
Bonnes œuvres du coeur	666.884,00	55.444,00	611.440,00	25%
Littoral	2.814.551,50	2.414.649,00	399.902,50	16%

Source : Centre Régional de Transfusion Sanguine de Casablanca

Le Centre ne dispose pas d'informations sur les diligences engagées par l'agent comptable pour le recouvrement de ses créances.

D.Régularité des opérations de recettes et de dépenses

1. Recettes

L'examen des pièces justificatives des recettes collectées par le Centre, durant la période 2003 à 2007, a permis de relever les observations suivantes :

Les tarifs appliqués pour la facturation de certains produits sanguins stables sont supérieurs aux tarifs prévus par l'arrêté conjoint du ministre de la Santé et du ministre des Finances du 14 octobre 2003, fixant le tarif de cession du sang humain, comme le précise le tableau suivant :

Produit	Tarif appliqué	Tarif réglementaire	Différence non justifiée
Albumine 20%	550,00	520,00	30,00
Albumine 4%	550,00	220,00	230,00
Facteur VIII	3490,00	2300,00	1190,00
Te geline 5g	1150,00	1130,00	20,00

Source : Pièces justificatives des recettes et arrêté susmentionné

Les charges indûment supportées par les citoyens durant la période 2003 à 2007 sont arrêtées comme suit :

Produits cédés	2003	2004	2005	2006	2007
FactVIII	140.420,00	352.240,00	235.620,00	550.970,00	362.950,00
ALBUMINE4%	107.870,00	-	8.970,00	241.960,00	168.360,00
ALBUMINE20%	72.510,00	100.890,00	113.100,00	77.190,00	94.260,00
TEGELINE	-	1.200,00	17.340,00	10.120,00	15.400,00
Total par année	320.800,00	454.330,00	375.030,00	880.240,00	640.970,00

Source : Magasin

Il est recommandé au Centre de se conformer aux textes régissant la cession des produits sanguins.

Le tarif forfaitaire appliqué pour le paiement des prestations fournies par l'unité de la cryobiologie (38.000,00 DH/acte, soit 3.078.000,00 DH de recettes encaissées au cours de la période allant du début 2004 à fin mai 2008) n'a pas été homologué par l'autorité compétente et ce en méconnaissance des dispositions de l'article 29 du décret n° 2-01-1643 du 2 Chaâbane 1423 pris pour l'application de la loi n° 16-98 relative au don, au prélèvement et à la transplantation d'organes et de tissus humains qui dispose dans son article 29 que «Les frais...les modalités de facturation sont définis par le ministre de la santé».

En plus, ce tarif n'est prévu par aucun texte. Le responsable de cette unité a précisé que ce tarif a été arrêté en fonction du coût effectif de la prestation.

Il est recommandé au Centre et au ministère de la Santé de prendre les mesures nécessaires pour régulariser cette situation.

2. Dépenses

Les dépenses du Centre sont réglées par chèque ou virement. Le Centre ne dispose pas de régie de dépenses. L'examen des pièces justificatives des dépenses, effectuées durant la période 2003 à 2007, a permis de relever que les produits acquis (fongibles et produits de collation), dans le cadre de certains marchés, ont fait l'objet de PV de réception avant qu'ils ne soient livrés. Le tableau suivant présente cette situation :

N° Marché	Date de livraison	Réception provisoire	Réception définitive
38/04	Du 23/12/04 au 28/06/05	15/12/04	15/12/04
04/06	13/09/06	01/09/06	01/09/06
03/06	13/11/06	17/08/06	17/08/06
12/07	27/11/07	-	09/08/07
14/07	11/09/07	10/08/07	10/08/07
16/07	Du 28/08/07 au 01/11/07	24/08/07	24/08/07

Il est recommandé à cet organisme d'arrêter cette pratique irrégulière. Seuls les articles effectivement livrés peuvent être réceptionnés après leur contrôle.

4. SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE

Au niveau des services médicotechniques, le système de contrôle interne, mis en place par le Centre, est dans l'ensemble satisfaisant. Cependant, au niveau des services administratifs, ce système souffre de certaines insuffisances, essentiellement au niveau de la gestion du magasins :

- Non tenue des fiches de stock par article : pour les exercices 2003 et 2004, les sorties effectives des poches de sang (vides) ne sont pas comptabilisées. Le Centre, à l'occasion de chaque entrée de poches, enregistre la même quantité comme sortie.
- Absence de liste des personnes habilitées à passer les commandes au magasinier : tout fonctionnaire du Centre peut se présenter au magasinier, remplir sur place un bon de commande et se faire livrer des articles disponibles.
- Une seule personne assure, en même temps, la gestion des stocks et la livraison des commandes

aux services demandeurs, alors que la fonction du magasinier devrait être limitée à la garde et à la livraison. Une seconde personne doit être désignée pour s'occuper de la gestion des stocks.

- Ces insuffisances ont été à la base de sorties non justifiées de certains produits et articles, notamment, les poches de sang vides et les produits des collations et ce comme suit :
- Au niveau des poches de sang vides : le nombre de poches livrées par le magasinier et consommées au cours des années 2003, 2004 et 2005 dépasse le nombre de donneurs. L'utilisation du nombre de poches constituant l'écart, compris entre 814 poches en 2005 et 9707 poches en 2003, n'a pas été justifiée par la direction du Centre. Le coût total indûment supporté par cet organisme s'élève à 1.496.000,00 DH.
- Au niveau des produits des collations : pour les exercices 2003, 2004 et 2005, les informations concernant les sorties des produits des collations font défaut. Pour les exercices 2006 et 2007, les sorties des produits des collations ont largement dépassé le nombre des donneurs de sang. Même en tenant compte d'une majoration de 30% du nombre des donneurs (le taux de contribution des familles des malades tel que mentionné dans le rapport d'activité du centre) qui consomment deux collations, une partie des collations consommées reste encore non justifiée. Le coût de ces collations non justifiées, s'est élevé en 2006 à 81.286,00 DH et en 2007 à 85.077,00 DH.

Pour améliorer le contrôle interne des entrées et sorties du magasin, il est recommandé au Centre de séparer la fonction de magasinier et celle de la gestion des stocks.

II- RÉPONSE DU MÉDECIN DIRECTEUR DU CENTRE RÉGIONAL DE TRANSFUSION SANGUINE DE CASABLANCA

(Texte réduit)

1. Promotion de la collecte de sang

Stratégie du CRTS Casablanca en matière de promotion de la collecte de sang

OBJECTIFS :

- Satisfaire tous les besoins en Produits Sanguins Labiles;
- Fournir au CNTSH la quantité fixée de Plasma Frais Congelé en vue du fractionnement pour la production de médicaments dérivés du sang PSS (3000 à 4000 litres/10 mois);
- 100% de donneurs de sang volontaires et bénévoles (actuellement 70%);
- 0% de donneurs de sang de familles de malades hospitalisés (actuellement 30%);
- Recrutement de nouveaux donneurs (+5 à 10%/an), fidélisation des anciens donneurs (taux de retour supérieur à 50%); Moyens humains : la cellule de promotion du don du sang.

2 médecins, 1 coordinatrice des collectes extérieures, 1 infirmier major

► Actions :

- 03 journées portes ouvertes au public (banderoles, Mass Média écrits : journaux nationaux arabes, français, Radio, TV, dossier de presse, interview, reportages);
- Célébration des journées nationales, maghrébine et mondiale du don de sang avec remise de médaille et de diplôme de donneur de sang;
- Prospection de nouveaux organismes donneurs;
- Conférences animées par un médecin aux présentations data Show réalisées par le CRTS Casablanca, inter activité avec le public;
- Collaboration avec le Ministère des Habbous et des affaires islamiques, messages lors des prêches de la prière du vendredi;
- Réunion hebdomadaire de la cellule de promotion pour le suivi des actions de promotion;
- Visites du CRTS organisées pour les groupes scolaires ou associations;
- Analyse des questionnaires et suggestions des donneurs de sang;
- Actions de sensibilisation des familles et amis après la distribution des produits sanguins;
- Formation du personnel aux actions de fidélisation des donneurs;
- Formation des animateurs de l'Association Marocaine de Donneurs de Sang de Casablanca;
- Création des amicales au sein des grands organismes donneurs (OCP, RAM, Banque Populaire, ONE, ...);
- Sensibilisation dans les organismes donneurs par le médecin de collecte;

- La sensibilisation de tous les acteurs de l'organisme donneur : médecins de travail, DRH, assistante sociale, syndicats, etc;
- Affiches, dépliants du CRTS remis à l'organisme donneur;
- Conseils en promotion pour les animateurs des associations;
- Identification et demandes des anciens donneurs fidèles pour animer les collectes
- Fiches de remerciements individuelles;
- Rappel par téléphone des donneurs fidèles + SMS;
- Campagne d'affichage et messages de promotion dans le voisinage du camion de collecte et des tentes;
- Recrutement de 2 animateurs durant le mois de Ramadan et durant le mois d'Août au lieu des tentes de collecte et du camion de collecte;
- Messages radio diffusés lors des périodes sensibles (vacances, fêtes religieuses);
- Les 6 objectifs ont été rappelés par le rapport de la Cour des Comptes, nous soumettons nos observations en citant chaque objectif.

Objectif n°1

Les besoins en produits sanguins labiles exprimés par les médecins prescripteurs pour fournir les soins à leurs malades et parvenant au CRTSC sont tous couverts sur la période 2003-2007. Ainsi, toutes les demandes sont satisfaites, il s'agit également de rappeler que le traitement des demandes fait l'objet d'une collaboration constante entre les praticiens hospitaliers et les praticiens du CRTSC qui ont pour rôle de prodiguer le conseil transfusionnel pour optimiser le bénéfice de cette thérapeutique. Le CRTSC a mis en place un réseau de correspondants d'hémovigilance dans cette optique, et il maintient actifs les comités de transfusion avec les trois services les plus demandeurs de produits sanguins.

Le CRTSC a adopté des critères d'évaluation des besoins en sang pour la zone desservie. En complément à ce qui a été avancé par le rapport, trois méthodes ont été retenues à savoir:

► Méthode organisation nationale de la santé

Formule : (nombre de lits d'hospitalisation existants dans la zone – 30%) x 7 culots globulaires rouges.

La méthode OMS 1991 n'est qu'une approche approximative assez fidèle et reproductible pour apprécier les besoins, et ne constitue qu'un élément, parmi d'autres, permettant au CRTSC d'apprécier le besoin. Cette méthode a été retenue sur recommandation du responsable national de la promotion du don de sang du CNTSH et faisant suite aux travaux du Congrès Maghrébin de la Transfusion Sanguine en 2006.

Pour tenir compte des évolutions, cette méthode est complétée par un suivi et une analyse hebdomadaires, mensuels et annuels des demandes de produits sanguins labiles en qualité et en quantité émis par tous les prescripteurs de tous les établissements de soins et arrivant au CRTS de Casablanca. Cette méthode permet l'anticipation de nouveaux besoins suite à une extension, signalée dans le rapport de la Cour des comptes, de l'offre de soins en quantité (ex : ouverture de nouvelles cliniques spécialisées) et en qualité (besoins spécifiques des malades greffés : rein, moelle osseuse, foie, etc.).

Veille, intégration, traitement de tous les nouveaux besoins qui apparaissent avec les services les plus demandeurs (en premier lieu, le centre hospitalier universitaire IBN ROCHD Casablanca).

Depuis 2008, l'objectif de collecte est fixé par le coordonateur national de l'activité don du sang du CNTSH. Il a été établi pour le CRTSC en 2008 à 47.300 donneurs, chiffre largement couvert par la réalisation de 52.279 donneurs effectifs, soit un taux de satisfaction de 110 % en 2008.

Recapitulatif activité collecte de sang

	2005	2006 (% variation annuelle)	2007 (% variation annuelle)	2008 (% variation annuelle)
Nombre total de dons	48 060	48 355 (+0,6%)	50 074 (+3,55%)	52 279 (+4,38)
Nombre de collectes mobiles	755	794 (+5%)	808 (+2%)	728 (-10 %)
Nombre dons volontaires (% dons)	30 919 (64,27%)	29 470 (60,94%)	29 725 (58,8%)	31 233 (59,74)
Plaquettes cytophérèses	34	44 (+30%)	80 (+81%)	60 (-25%)

Objectif n° 2 :

Effectivement, durant la période 2003-2007, la quantité du plasma à fournir par le CRTSC est en deçà des prévisions. Cette situation a été dépassée. La quantité de plasma à fournir par le CRTSC au CNTSH, fixée à 6.000 litres pour la période 2008-2009, a été atteinte depuis le 1^{er} mai 2009 (soit une augmentation de la production de + 87%) suite à un plan d'action abouti établi de concert avec le CNTSH. Cette montée en puissance fait suite au constat de l'augmentation des besoins du Maroc en produits sanguins stables (Médicaments Dérivés du Sang) et à l'amélioration remarquable de la couverture sociale des malades Marocains (AMO, CNOPS, RAMED) facilitant l'accès à ces médicaments. Ce succès est expliqué également par la compétitivité financière et qualitative des médicaments fabriqués à partir du plasma du Maroc, difficilement soutenable pour les médicaments équivalents importés. Pour mémoire, le plasma marocain est le seul plasma en Afrique accepté pour le fractionnement au Laboratoire de Fractionnement et de Biotechnologie Français LFB (organisme leader mondial en matière de sécurité de la production de PSS). L'acceptation de plasma marocain est régulièrement renouvelée à chaque envoi vers le LFB sans discontinuité depuis 1999. Cette acceptation n'est prononcée qu'à la suite d'un audit annuel du LFB, sur la base d'un cahier des charges mettant à équivalence le CRTSC avec les Etablissements du Sang Français.

Objectifs n° 3 et 4 :

Les banques de sang rattachées au CRTSC ont été informées de la nécessité d'identifier et d'informer le CRTSC sur le pourcentage de leurs donneurs en 2 catégories : volontaires et donneurs de famille.

Néanmoins, il faut préciser que depuis 2006, la cession des produits sanguins n'est en aucune façon conditionnée par la contribution de la famille au don. L'incitation se fait après la cession ou à l'invitation de la famille présente lors de la demande dans les cas des demandes non urgentes. Lors des transfusions programmées cela reste à notre avis, une occasion de sensibilisation de la famille et de l'entourage du malade sur l'importance du don du sang en tant qu'acte civique et de solidarité en cette circonstance et en d'autres.

En conséquence, les données informatiques enregistrées et fournies par le CRTS ne tiennent pas compte de cet aspect et continuent à faire apparaître un pourcentage de donneurs volontaires à 60% et un pourcentage de donneurs de famille exagérément élevé dû à une confusion sémantique, là où on devrait parler de donneurs de famille volontaires, qui nous semble la formule la plus appropriée.

La recommandation de la Cour des comptes, relative à l'amélioration de performances et au redressement du système d'enregistrement des données en matière de collecte de sang, va être intégrée dans les procédures du CRTS.

Objectifs n°5 et 6 :

Le CRTSC est appelé à reconsidérer ses outils de travail pour stabiliser le taux de recrutement des donneurs. Toutefois, il est à noter que le rythme de croissance du taux de recrutement de nouveaux donneurs est malgré tout satisfaisant et permet la couverture de l'ensemble des besoins, comme présenté sur le tableau des cessions ci-dessous.

L'application du taux de retour ou de fidélité des donneurs s'avère nécessaire. C'est pourquoi, un nouveau logiciel de calcul est en cours d'acquisition au Centre National de Transfusion Sanguine et d'Hématologie (CNTSH).

Recapitulatif activité distribution des produits sanguins

	2005	2006 (variation annuelle en %)	2007 (variation annuelle en %)	2008 (variation annuelle en%)
CGR	41 117	42 728 (+ 3,9%)	43 114 (+1%)	45 044 (+4,47 %)
PFC	10 304	13 662 (+ 32%)	14 206 (+4%)	14 695 (+3,4%)
PQ	16 781	20 525 (+ 22%)	16 924 (-17%)	23 784 (+40%)
TOTAL	68 202	76 915 (+ 12%)	74 244 (- 3,4%)	83 523 (+13,5 %)

CGR : Concentrés de Globules Rouges

PFC : Plasma Frais Congelé

PQ : Concentrés de Plaquettes Unitaires.

1. Objectifs du CRTSC en matière de sécurisation du processus de traitement du sang

► Les actions procédurales

Le CRTSC rappelle que chaque année civile, il est soumis à deux audits internes et à deux audits externes des plans d'action. Pour les actions à enclencher, elles sont immédiatement mises en place. Les actions correctives sont systématiquement contrôlées par les auditeurs externes et le taux de satisfaction est régulièrement voisin de 90% ; ces actions correctives sont communiquées au CNTSH pour commentaire et observations. Le responsable de l'assurance qualité du CRTSC est un médecin qui se consacre à plein temps à cette activité. Il anime un réseau de correspondants internes dans chaque service et est chargé d'appliquer le plan d'action de l'assurance qualité fixé chaque année ; il dispose des outils nécessaires à l'accomplissement de cette tâche : réunions hebdomadaires de l'Assurance Qualité, le suivi des indicateurs qualité par secteur, les audits internes, l'exploitation des fiches anomalies émises par le personnel, l'identification des besoins en formation de toutes les catégories de personnel.

Les remarques évoquées par les audits techniques restant à satisfaire sont tributaires de l'acquisition de logiciel informatique qui sera choisi par le CNTSH pour une implémentation sur le plan national.

La procédure expliquant la conduite à tenir en cas de panne majeure sur le matériel, a été finalisée et est disponible à l'heure actuelle.

► programme d'investissement en matière d'équipement

Eu égard au budget disponible du CRTSC, la totalité des investissements et des besoins programmés sont engagés; les seules réserves que note le CRTSC sont dans certains cas, la qualité et les limites des prestations de certains fournisseurs en service après vente, notamment dans la maintenance curative du matériel de technologie très avancée nécessitant un savoir faire pointu. Cela va constituer désormais un critère majeur de sélection des fournisseurs.

Le système d'hémovigilance qui recense l'ensemble des incidents et accidents transfusionnels, permet en partie seulement de mesurer l'efficacité et la performance des équipements, étant entendu qu'une partie de ces incidents est imputable aux services des établissements de soins ou alors liée à des facteurs physiologiques ou pathologiques propres au malade et survenant d'une façon imprévisible mais néanmoins possible, comme décrit dans les publications scientifiques, et statistiquement inévitable. Toutefois, les audits restent in fine le meilleur outil pour juger ces performances. Le management de l'équipement au CRTSC a été régulièrement cité dans les audits comme un point fort du CRTSC.

2. Appréciation de la productivité

► Collecte de sang

Depuis le 1^{er} Septembre 2008, il a été affecté une hôtesse d'accueil qui a reçu une formation spécifique en accueil et orientation des donneurs.

Deux Secrétaires sont affectées en permanence pour l'enregistrement des donneurs (sauf congés administratifs ou absence d'une des deux secrétaires pour motifs de santé).

Le guichet d'enregistrement des donneurs et le guichet de cession des PSL sont distincts et clairement identifiés quoique contigus.

Concernant la remarque de la Cour des comptes quant à l'absence du système d'enregistrement des données relatives aux activités propres au secteur de la collecte, permettant le recoupement avec les données informatiques, le CRTSC précise que toutes les informations et données sont sauvegardées dans des cassettes cartouches à l'aide d'un robot de sauvegarde fixé sur le serveur central. Ces cartouches sont stockées dans un local à l'administration, distinct du local de l'informatique, ceci afin d'éviter toute perte accidentelle des données. Le recoupement des données existe et il est opérationnel lors de l'inscription des donneurs sous réserve d'une saisie sans erreur des noms, prénoms, et date de naissance ou du numéro de la CIN.

Toutes les requêtes de l'ensemble des activités du CRTSC sont exécutables et toutes les données sont disponibles depuis 1997. Cette capacité de calcul a permis au CRTSC de disposer d'un système d'hémovigilance performant.

Pour rappel, le CRTSC dispose de trois ordinateurs portables pour les collectes extérieures avec transfert numérique des données.

L'objectif du CRTSC est d'écarter tous les supports papiers ou manuscrits, de limiter au strict minimum les transcriptions manuelles objet d'erreurs, seul garant d'un processus sans erreur.

La recommandation de la Cour de mettre en place deux structures distinctes physiquement (deux locaux différents) une pour l'accueil et une autre pour la livraison pourra se faire lors de la construction programmée du nouveau CRTSC ou cette donnée a été prise en compte.

► Préparation du sang, stockage et cession des fractions de sang préparées

La préparation : cette étape est définie stricto sensu comme l'étape de la séparation physique du sang total en 3 dérivés : les culots globulaires, le plasma et les plaquettes.

La différence entre le nombre de dons collectés et le nombre de dons préparés résulte de la non préparation de sang total de certains dons pour raison de sécurité ou impossibilité physique : poche mal conservée, entrée d'air, petite quantité impossible à centrifuger.

Les données transmises par le CRTSC, ayant permis d'établir le tableau relatif aux fractions de sang cédées entre 2003 et 2007, montrent des poches de fractions à destination inconnue. Ces poches correspondent aux poches à sérologie positive contaminées ou périmées ou non conformes suite à des conditions de stockage inadéquates.

Le CRTSC rappelle que la durée de péremption des plaquettes est de 5 jours. Le pourcentage de poches positives en sérologie (infectées) d'une année sur l'autre est d'environ 8 %, que le sang total de plus de 24 heures ne peut être valable à la préparation de plaquettes et de PFC. Toutes ces poches sont donc éliminées pour assurer une sécurité transfusionnelle totale. A titre d'exemple, 17 % de la production a été écartée en 2007 et 21,6 % en 2008.

Depuis 2005, le CRTSC a fait des efforts pour tracer le devenir de toutes les poches ; la lecture attentive des états informatiques du devenir des poches permet néanmoins d'expliquer ce devenir dans une très large proportion mais reste en deçà d'une traçabilité à 100 % qui est tributaire de l'affectation d'un informaticien et d'une secrétaire 7 jours/7 pour cette activité spécifique.

Le CRTSC retient la recommandation de la Cour des comptes eu égard à l'importance capitale de cette donnée.

A partir du 1^{er} Septembre 2008, une personne est chargée de la pesée des poches, de l'identification des non conformités et de l'enregistrement manuel de ces non conformités.

Une prochaine étape consistera à l'enregistrement automatique informatique de cette étape, conditionnée par l'acquisition prochaine d'une station de pesage automatique reliée au serveur central informatique.

Des PV sont dressés quotidiennement par le responsable du laboratoire de préparation.

► Préparation et conservation des cellules souches

La demande de cellules souches est tributaire de l'augmentation des prescriptions faites par des médecins qualifiés en greffe, chez des patients ayant des prises en charge et pouvant faire financer ce soin.

Tous les médecins prescripteurs potentiels sont informés des prestations proposées par le Laboratoire de Cryobiologie. De même, le besoin de ce type de traitement est parfaitement justifié et il semble que le problème de la prise en charge soit évoqué en premier lieu pour expliquer les chiffres actuels.

Les responsables de cette activité coordonnent avec les prescripteurs de l'ensemble du Royaume pour mettre en place et faire connaître les possibilités de ce laboratoire en matière de greffe : allogreffe, greffe chez les enfants, de conservation des os et des tissus. De même, la participation régulière à tous

les congrès, meetings, journées médicales où cette thérapeutique peut être proposée aux malades. (Stratégie du MS en matière de greffe).

Moyens du Centre Régional de transfusion Sanguine Casablanca

1. Locaux et installations techniques

Etat actuel : la conformité des locaux est une nécessité en sécurité transfusionnelle, des actions sont régulièrement mises en route pour l'entretien et la maintenance des bâtiments afin de satisfaire aux exigences du référentiel marocain des bonnes pratiques transfusionnelles.

Le besoin en un nouveau local a été relevé depuis 2005, et s'est imposé à la direction suite aux observations des audits, à la volonté de rationaliser l'agencement des laboratoires et d'accompagner la croissance de l'activité et à l'intégration des nouvelles activités du CRTSC.

Pour rappel, la construction du nouveau CRTSC est programmée dans le plan d'action du Ministère de la Santé 2008 - 2012

Toutes les études techniques ont été réalisées et sont disponibles (les études ont été faites en 2006 suite à une délégation de crédit de 1 200 000.00 DH du Ministère de la Santé), à savoir :

- Etude géotechnique du lot de terrain destiné pour la construction du nouveau local du CRTSC réalisée en 2006, montant 15 000.00 DH ;
- Etude topographique du lot de terrain, réalisée ;
- Des appels d'offres pour les bureaux d'études, et de contrôles lancées en 2006 ;
- Marché n° 38/06 : bureau d'études, plomberie et climatisation, montant : 67 000.00 DH;
- Marché n° 37/06 : bureau d'études d'électricité, montant : 75 600.00 DH ;
- Marché n° 36/06 : bureau de contrôle, montant 78 000.00 DH ;
- Contrat d'architecte, montant 501 300.00 DH.

La prochaine étape est le lancement des appels d'offres pour les gros œuvres et les autres travaux.

2. Ressources humaines

Le renforcement en nombre et en profils des effectifs a été au préalable identifié par le CRTSC. Le Ministère de la Santé entend satisfaire les besoins tant que faire se peut. La gestion optimale des ressources existantes reste une nécessité impérieuse vu la forte demande imposée dans la quête de l'équité de l'offre de soins.

3. Ressources financières

Le CRTSC a engagé les diligences nécessaires à la révision de la convention établie avec le CHU Ibn Rochd. Un arbitrage a été demandé au Ministère de la Santé.

Pour les hôpitaux SEGMA : des relances sont régulièrement transmises aux hôpitaux pour le recouvrement des restes à payer. Un arbitrage a été demandé au Ministère de la Santé.

Pour les cliniques privées : les quatre cliniques représentant l'essentiel des restes à recouvrer font l'objet des ordres de recettes envoyés à la trésorerie préfectorale depuis 2001.

Concernant la situation des cliniques citées par le rapport, le détail de la situation se présente comme suit :

- Clinique Val d'Anfa : Le Percepteur de la circonscription a émis une opposition sur compte de la clinique depuis 2007. De son côté, le CRTSC a envoyé des mises en demeure en 2008 et 2009. La clinique a demandé des facilités de paiement sur 18 mois, ce qui a été refusé par le CRTSC, le trésorier préfectoral a informé le CRTSC qu'il allait contacter le percepteur pour des mesures plus contraignantes ; la cession des produits sanguins ne pouvant être stoppée pour ne pas mettre en péril la vie des malades hospitalisés à la clinique.
- Le CRTSC va également engager des poursuites judiciaires à l'encontre de cette clinique défaillante
- Les créances de la clinique Maghreb et Clinique du Littoral : ont baissé respectivement de 75 % et de 99% pour la période concernée par le contrôle de la Cour.
- Les Bonnes Œuvres du Cœur : la créance a baissé de 19%, des lettres de mise en demeure ont été émises en 2008 et 2009, des ordres de recettes adressés au trésorier préfectoral et des poursuites judiciaires seront engagées en 2009.

Régularité des opérations de recettes et de dépenses

1. Recettes

► Produit sanguins stables (PSS)

Concernant les tarifs appliqués aux PSS, ils montrent des charges indûment supportées par les citoyens dues aux dépassements des prix. Le CRTSC rappelle que les PSS reçus du CNTSH arrivent avec l'étiquetage PPM (prix public au Maroc), le CRTSC n'intervient pas à cette étape, la cession se faisant au prix indiqué sur l'étiquette fournie par le CNTSH.

► Greffe de cellules souches

Le tarif 38.000,00 DH : le coût réel de la poche de cellules souches prête à être greffée (incluant toutes les étapes), à notre connaissance, ce tarif est le plus bas au niveau mondial.

Il est à remarquer que le prix de 38.000,00 DH encaissé par le CRTS Casa représente moins de 15% du coût total d'une greffe de cellules souches hématopoïétiques.

S'agissant d'une activité récente, l'homologation par le Ministère de la Santé qui a été saisi par le directeur du CNTSH est en cours.

2. Dépenses

Dans certains cas, suite à la demande du CRTS Casa et pour éviter la péremption de certains fongibles / réactifs, il est arrivé que la date de la réception soit retroactive à la date de la livraison.

Pour des raisons majeures de sécurité et de garantie de stocks (impossibilité de cesser la distribution des produits sanguins aux malades), le CRTS Casa a préféré ne pas prolonger le délai d'exécution, ni recourir aux arrêts et reprises de service pouvant prêter à des confusions dans l'approvisionnement et mettant en danger la sécurité vitale des malades.

Cette pratique a été définitivement écartée suite aux remarques de la Cour des Comptes à partir de juin 2008. Le CRTSC a travaillé sur la reformulation des clauses des marchés passés avec ses fournisseurs

pour davantage de précisions dans les délais d'exécution des prestations, et a également travaillé dans la mise en place de stock de sécurité et d'alternatives d'approvisionnement.

L'absence des données financières et comptables depuis 2006 et 2007 est due surtout à l'informatisation de la trésorerie générale TGR, l'ordonnancement se fait par réseau Internet le CRTSC et pour des mesures de sécurité informatiques, ne pouvait plus saisir les données sur le serveur du CRTSC et avoir des états comptables (découplage complet de l'Internet et des applications sur le serveur informatique central « Bases de Données et logiciel medico-technique du CRTSC » pour risque de piratage ou d'actes de malveillance provenant du réseau INTERNET).

Un appel d'offres pour l'exploitation des données comptables envoyées à la trésorerie, a été lancé en 2008, (infructueux). Un autre appel d'offres est prévu en 2009, reporté en attendant les résultats de la Gestion Intégrée de la Dépense: le système GID.

Système de contrôle interne

Le CRTSC relève la pertinence des observations et émet deux remarques :

- La nécessité de l'affectation de personnel administratif : Administrateurs ou techniciens 3^{ème} grades de formation économie de l'entreprise ou comptable ou magasinier, pour la fonction exclusive de la gestion du stock magasin en sus du magasinier (séparation des fonctions) et pour renforcer l'équipe administrative.
- Concernant les poches vides : le CRTSC tient à rappeler que durant les années 2003 et 2004, la Société adjudicataire du marché des poches ERAMEDIC SA a fourni des poches de la marque BAXTER qui, ont présenté des lots contenant des poches défectueuses (problèmes d'aiguille, et d'ouvre circuit, volume d'anticoagulant non conforme) lors de leur utilisation, ce qui a amené la direction du CRTS Casa à demander le remplacement des poches par des lots conformes. ERAMEDIC ayant répondu par un don de 4500 poches conformes.

Avant l'acquisition des poches conformes, le CRTSC et pour ne pas rompre son activité, était obligé de repérer et de travailler avec les poches saines du lot, ce qui a entraîné une consommation exagérée, par rapport au nombre de donneurs. Pour avoir une poche conforme, il a fallu utiliser plusieurs poches. Ces défauts ne pouvaient être observés que lors de l'ouverture de l'emballage ; ce problème a par ailleurs été reporté par les 16 centres de transfusion du Royaume.

Le CRTSC souhaite également faire observer que le prix unitaire d'acquisition d'une poche vide en 2003 était de 31,13 DH au lieu de 85,00 DH ayant servi à la Cour pour le calcul du coût financier indûment supporté qui s'élève à 412 161,20 DH au lieu de 1 125 400,00 DH sur les années 2003/2004. Le CRTSC souhaite également préciser qu'en raison d'une activité continue, le nombre de poches vides en stock perdure au delà du 31 décembre de l'année civile et ce stock est utilisé chez les donneurs du sang de l'année suivante.

À partir de l'année 2005, deux sociétés adjudicataires pour les poches ont été sélectionnées moitié-moitié : PHARCOMEDIC et REACTING, qui ont présentés les marques KAWASUMI et TERUMO, pour éviter d'avoir un risque de rupture lors de la non-conformité d'une marque.

Concernant les produits de la collation, il est à signaler que toute personne se présentant pour un don du sang et encore à jeun bénéficie d'une collation avant et après le don et de ce fait il faut majorer le pourcentage de + 30%. Il a été mis en place un système de contrôle rigoureux quotidien pour améliorer la gestion de ce point particulier. Une information large sera communiquée au public pour éviter de se présenter à un don à jeun.

III. RÉPONSE DE LA MINISTRE DE LA SANTÉ CONCERNANT LE CENTRE RÉGIONAL DE TRANSFUSION SANGUINE DE CASABLANCA

(Texte réduit)

(.....)

Stratégie du CRTS Casablanca en matière de promotion de la collecte de sang

Objectifs :

- Satisfaire tous les besoins en Produits Sanguins Labiles ;
- Fournir au CNTSH, la quantité fixée de Plasma Frais Congelé en vue du fractionnement pour la production de médicaments dérivés du sang PSS (3000 à 4000 litres/10 mois) ;
- 100% de donneurs de sang volontaires et bénévoles (actuellement 70%) ;
- 0% de donneurs de sang de familles de malades hospitalisés (actuellement 30%) ;
- Recrutement de nouveaux donneurs (+5 à 10%/an), fidélisation des anciens donneurs (taux de retour supérieur à 50%).

Moyens humains : la cellule de promotion du don du sang

2 médecins, 1 coordinatrice des collectes extérieures, 1 infirmier major

► Actions :

- 03 journées portes ouvertes au Public (Banderoles, Mass Média écrits : Journaux nationaux arabes, français, Radio, TV, dossier de presse, interview, reportages) ;
- Célébration des journées nationales, maghrébine et mondiale du don de sang avec remise de médaille et de diplôme de donneur de sang ;
- Prospection de nouveaux organismes donneurs ;
- Conférences animées par un médecin aux présentations data Show réalisé par le CRTS Casablanca, inter activité avec le public ;
- Collaboration avec Ministère des Habbous et des affaires islamiques, messages lors des prêches de la prière du vendredi ;
- Réunion hebdomadaire de la cellule de promotion pour le suivi des actions de promotion ;
- Visites du CRTS organisées pour les groupes scolaires ou associations ;
- Analyse des questionnaires et suggestions des donneurs de sang Ú actions ;
- Actions de sensibilisation des familles et amis après la distribution des produits sanguins ;
- Formation du personnel aux actions de fidélisation des donneurs ;
- Formation des animateurs de l'Association Marocaine de Donneurs de Sang de Casablanca ;
- Création des amicales au sein des grands organismes donneurs (OCP, RAM, Banque Populaire, ONE, ...) ;
- Sensibilisation dans les organismes donneurs par le médecin de collecte ;

- La sensibilisation de tous les acteurs de l'organisme donneur : Médecins de travail, DRH, assistante sociale, syndicats, ;
- Affiches, dépliants du CRTS remis à l'organisme donneur ;
- Conseils en promotion pour les animateurs des associations ;
- Identification et demandes des anciens donneurs fidèles pour animer les collectes ;
- Fiches de remerciements individuelles ;
- Rappel par téléphone des donneurs fidèles + SMS ;
- Campagne d'affichage et messages de promotion dans le voisinage du camion de collecte et des tentes ;
- Recrutement de 2 animateurs durant le mois de Ramadan et durant le mois d'Août au lieu des tentes de collecte et du camion de collecte ;
- Messages radio diffusés lors des périodes sensibles (vacances, fêtes religieuses).

Les 6 objectifs ont été rappelés par le rapport de la Cour des Comptes, nous soumettons nos observations en citant chaque objectif.

Objectif n°1

Les besoins en produits sanguins labiles exprimés par les médecins prescripteurs pour fournir les soins à leurs malades et parvenant au CRTSC sont tous couverts sur la période 2003-2007. Ainsi, toutes les demandes sont satisfaites. Il s'agit également de rappeler que le traitement des demandes fait l'objet d'une collaboration constante entre les praticiens hospitaliers et les praticiens du CRTSC qui ont pour rôle de prodiguer le conseil transfusionnel pour optimiser le bénéfice de cette thérapeutique. Le CRTSC a mis en place un réseau de correspondants d'hémovigilance dans cette optique, et il maintient actifs les comités de transfusion avec les 3 services les plus demandeurs de produits sanguins.

Le CRTSC a adopté des critères d'évaluation des besoins en sang pour la zone desservie. En complément à ce qui a été avancé par le rapport, trois méthodes ont été retenues à savoir:

► Méthode organisation nationale de la santé

Formule : (nombre de lits d'hospitalisation existants dans la zone – 30%) x 7 culots globulaires rouges.

La méthode OMS 1991 n'est qu'une approche approximative assez fidèle et reproductible pour apprécier les besoins. Elle ne constitue qu'un élément, parmi d'autres, permettant au CRTSC d'apprécier le besoin. Cette méthode a été retenue sur la recommandation du responsable national de la promotion du don de sang du CNTSH et faisant suite aux travaux du Congrès Maghrébin de la Transfusion Sanguine en 2006.

- Pour tenir compte des évolutions, cette méthode est complétée par un suivi et une analyse hebdomadaires, mensuels et annuels des demandes de produits sanguins labiles en qualité et en quantité émis par tous les prescripteurs de tous les établissements de soins et arrivant au CRTS de Casablanca. Cette méthode permet l'anticipation de nouveaux besoins suite à une extension, signalée dans le rapport de la Cour des comptes, de l'offre de soins en quantité (ex ouverture de nouvelles cliniques spécialisées) et en qualité (besoins spécifiques des malades greffés : rein, moelle osseuse, foie etc.).

- Veille, intégration, traitement de tous les nouveaux besoins qui apparaissent avec les services les plus demandeurs (en premier lieu, le Centre Hospitalier Universitaire IBN ROCHD Casablanca).

Depuis 2008, l'objectif de collecte est fixé par le coordonnateur national de l'activité don du sang le CNTSH. Il a été établi pour le CRTSC en 2008 à 47.300 donneurs, chiffre largement couvert par la réalisation de 52.279 donneurs effectifs durant la même période, soit un taux de satisfaction de 110 % en 2008.

Recapitulatif activité collecte de sang

	2005	2006 (% variation annuelle)	2007 (% variation annuelle)	2008 (% variation annuelle)
Nombre de dons total	48 060	48 355 (+0,6%)	50 074 (+3,55%)	52 279 (+4,38)
Nombre de collectes mobiles	755	794 (+5%)	808 (+2%)	728 (-10 %)
Nombre dons volontaires (% dons)	30 919 (64,27%)	29 470 (60,94%)	29 725 (58,8%)	31 233 (59,74)
Plaquettes cytophérèses	34	44 (+30%)	80 (+81%)	60 (-25%)

Objectif n° 2 :

Effectivement, durant la période 2003-2007, la quantité du plasma à fournir par le CRTSC est en deçà des prévisions. Cette situation a été dépassée. En effet, la quantité de plasma à fournir par le CRTSC au CNTSH, fixée à 6.000 litres pour la période 2008-2009, a été atteinte depuis le 1^{er} mai 2009 (soit une augmentation de la production de + 87%) suite à un plan d'action abouti, établi de concert avec le CNTSH. Cette montée en puissance fait suite au constat de l'augmentation des besoins du Maroc en produits sanguins stables (Médicaments Dérivés du Sang) et à l'amélioration remarquable de la couverture médicale des malades Marocains (AMO, CNOPS, RAMED) facilitant l'accès à ces médicaments. Ce succès est également expliqué par la compétitivité financière et qualitative des médicaments fabriqués à partir du plasma du Maroc, difficilement soutenable pour les médicaments équivalents importés. Pour mémoire, le plasma marocain est le seul plasma en Afrique accepté pour le fractionnement au Laboratoire de Fractionnement et de Biotechnologie Français LFB (leader mondial en matière de sécurité de la production de PSS), l'acceptation de plasma marocain est régulièrement renouvelée à chaque envoi vers le LFB sans discontinuité depuis 1999. Cette acceptation n'est prononcée qu'à la suite d'un audit annuel du LFB, sur la base d'un cahier des charges mettant à équivalence le CRTSC avec les Etablissements du Sang Français.

Objectifs n° 3 et 4 :

Les banques de sang rattachées au CRTSC ont été informées de la nécessité d'identifier et d'informer le CRTSC sur le pourcentage de leurs donneurs en 2 catégories : volontaires et donneurs de famille.

Néanmoins, il faut préciser que depuis 2006, la cession des produits sanguins n'est en aucune façon conditionnée par la contribution de la famille au don. L'incitation se fait après la cession ou à l'invitation de la famille présente lors de la demande dans les cas des demandes non urgentes. Lors des transfusions programmées cela reste à notre avis, une occasion de sensibilisation de la famille et de l'entourage du malade sur l'importance du don du sang en tant qu'acte civique et de solidarité en cette circonstance et en d'autres.

En conséquence les données informatiques enregistrées et fournis par le CRTS ne tiennent pas compte de cet aspect et continuent à faire apparaître un pourcentage de donneurs volontaires à 60% et un pourcentage de donneurs de famille exagérément élevé. Ce constat, dû à une confusion sémantique, est le résultat du fait qu'on devrait parler de donneurs de famille volontaires, qui nous semble la formule la plus appropriée.

La recommandation de la Cour des comptes, relative à l'amélioration de performances et au redressement du système d'enregistrement des données en matière de collecte de sang, va être intégrée dans les procédures du CRTS.

Objectifs n°5 et 6 :

Le CRTSC est appelé à reconsidérer ses outils de travail pour stabiliser le taux de recrutement des donneurs. Toutefois, il est à noter que le rythme de croissance du taux de recrutement de nouveaux donneurs est malgré tout satisfaisant et permet la couverture de l'ensemble des besoins, comme présenté sur le tableau des cessions ci-dessous.

L'application du taux de retour ou de fidélité des donneurs s'avère nécessaire. C'est pourquoi, un nouveau logiciel de calcul est en cours d'acquisition au Centre National de Transfusion Sanguine et d'Hématologie (CNTSH).

Recapitulatif activité distribution des produits sanguins

	2005	2006 (variation annuelle en %)	2007 (variation annuelle en %)	2008 (variation annuelle en%)
CGR	41 117	42 728 (+ 3,9%)	43 114 (+1%)	45 044 (+4,47 %)
PFC	10 304	13 662 (+ 32%)	14 206 (+4%)	14 695 (+3,4%)
PQ	16 781	20 525 (+ 22%)	16 924 (-17%)	23 784 (+40%)
TOTAL	68 202	76 915 (+ 12%)	74 244 (- 3,4%)	83 523 (+13,5 %)

CGR : Concentrés de Globules Rouges

PFC : Plasma Frais Congelé

PQ : Concentrés de Plaquettes Unitaires.

1. Objectifs du CRTSC en matière de sécurisation du processus du traitement du sang

A/ Les actions procédurales

Chaque année civile, le CRTSC est soumis à 2 audits internes et 2 audits externes. Des plans d'action à enclencher sont immédiatement mis en place. Les actions correctives sont systématiquement contrôlées par les auditeurs externes et le taux de satisfaction est régulièrement voisin de 90% ; ces actions correctives sont communiquées au CNTSH pour commentaire et observations.

Le responsable de l'assurance qualité du CRTSC est un médecin qui se consacre à plein temps pour cette activité. Il anime un réseau de correspondants internes dans chaque service et est chargé d'appliquer le plan d'action de l'assurance qualité fixé chaque année ; il dispose des outils nécessaires à l'accomplissement de cette tâche : réunions hebdomadaires de l'Assurance Qualité , le suivi des

indicateurs qualité par secteur, les audits internes, l'exploitation des fiches anomalies émises par le personnel, l'identification des besoins en formation de toutes les catégories de personnel .

Les remarques évoquées par les audits techniques restantes à satisfaire sont tributaires de l'acquisition de logiciel informatique qui sera choisi par le CNTSH pour une implémentation sur le plan national.

La procédure expliquant la conduite à tenir en cas de panne majeure sur le matériel a été finalisée et est disponible à l'heure actuelle.

B/ Programme d'investissement en matière d'équipement

Eu égard du budget disponible au CRTSC, la totalité des investissements et des besoins programmés est engagés. Les seules réserves que note le CRTSC est dans certains cas la qualité et les limites des prestations de certains fournisseurs en service après vente notamment dans la maintenance curative du matériel de technologie très avancé nécessitant un savoir faire pointu, qui va constituer désormais un critère majeur de sélection des fournisseurs.

Le système d'hémovigilance qui recense l'ensemble des incidents et accidents transfusionnels permet en partie seulement de mesurer l'efficacité et de la performance des équipements étant entendu qu'une partie de ces incidents est imputable aux services des établissements de soins ou liés à des facteurs physiologiques ou pathologique propres au malade et survenant d'une façon imprévisible mais néanmoins possible, comme décrit dans les publications scientifiques, et statistiquement inévitable. Toutefois, les audits restent in fine le meilleur outil pour juger de ces performances. le management de l'équipement au CRTSC a été régulièrement cité dans les audits comme point fort du CRTSC.

2. Appréciation de la productivité

A/ collecte de sang

Depuis le 1^{er} Septembre 2008, il a été affecté :

Une hôtesse d'accueil ayant reçu une formation spécifique en accueil et orientation des donneurs ;

Deux Secrétaires en permanence pour l'enregistrement des donneurs (sauf congés administratifs ou absence d'une des deux secrétaires pour motifs de santé)

Le guichet d'enregistrement des donneurs et le guichet de cession des PSL sont distincts et clairement identifiés quoique contigus.

La recommandation de la Cour de mettre en place 2 structures distinctes physiquement (2 locaux différents) une pour l'accueil et une autre pour la livraison pourra se faire lors de la construction programmé du nouveau CRTSC où cette donnée a été prise en compte.

Concernant la remarque de la Cour des comptes quant à l'absence de système d'enregistrement des données relatives aux activités propres au secteur de la collecte, permettant le recoupement avec les données informatiques, le CRTSC précise que toutes les informations et données sont sauvegardées dans des cassettes cartouches à l'aide d'un robot de sauvegarde fixé sur le serveur central. Ces cartouches sont stockées dans un local à l'administration, distinct du local de l'informatique, et ceci afin d'éviter toute perte accidentelle des données. Le recoupement des données existe et est opérationnel lors de l'inscription des donneurs sous réserve d'une saisie sans erreur des noms, prénoms, et date de naissance ou du numéro de la CIN. Toutes les requêtes de l'ensemble des activités du CRTSC sont exécutables et toutes les données sont disponibles depuis 1997. Cette capacité de calcul a permis au CRTSC de disposer d'un système d'hémovigilance performant. Pour rappel, le CRTSC dispose de 3 ordinateurs portables pour les collectes extérieures avec transfert numérique des données.

L'objectif du CRTSC est d'écarter tous les supports papiers ou manuscrits, de limiter au strict minimum les transcriptions manuelles, objet potentiel d'erreurs.

B & C/ Préparation du sang, stockage et cession des fractions de sang préparées

La préparation : cette étape est définie stricto sensu comme l'étape de la séparation physique du sang total en 3 dérivés : les culots globulaires, le plasma et les plaquettes.

La différence constatée entre le nombre de dons collectés et le nombre de dons préparés résulte d'une part par la non préparation de sang total de certains dons pour raison de sécurité ou impossibilité physique : poche mal conservée, entrée d'air, petite quantité impossible à centrifuger.

Les données transmises par le CRTSC, (...) montrent des poches de fractions à destination inconnue. Ces poches correspondent aux poches à sérologie positives contaminées ou périmées ou non conformes suite à des conditions de stockage inadéquates.

Le CRTSC rappelle que la durée de péremption des plaquettes est de 5 jours. le pourcentage de poches positives en sérologie (infectées) d'une année sur l'autre est d'environ 8 % et le sang total de plus de 24 heures ne peut être valable à la préparation de plaquettes et de PFC. Toutes ces poches sont donc éliminées pour assurer une sécurité transfusionnelle totale. A titre d'exemple, 17 % de la production a été écarté en 2007 et 21,6 % en 2008.

Depuis 2005 le CRTSC a fait des efforts pour tracer le devenir de toutes les poches. la lecture attentive des états informatiques du devenir des poches permet néanmoins d'expliquer ce devenir dans une très large proportion mais reste en deçà d'une traçabilité à 100 % qui est tributaire de l'affectation d'un informaticien et d'une secrétaire 7 jours/7 pour cette activité spécifique. Le CRTSC retient la recommandation de la cour des comptes eu égard à l'importance capitale de cette donnée.

A partir du 1^{er} Septembre 2008, une personne est chargée de la pesée des poches, de l'identification des non conformités et de l'enregistrement manuel de ces non conformités.

Une prochaine étape consistera à l'enregistrement automatique informatique de cette étape, conditionnée par l'acquisition prochaine d'une station de pesage automatique reliée au serveur central informatique.

Des PV sont dressés quotidiennement par le responsable du laboratoire de préparation.

D/ préparation et conservation des cellules souches

La demande de cellules souches est tributaire de l'augmentation des prescriptions faites par des médecins qualifiés en greffe, chez des patients ayant des prises en charge et pouvant faire financer ce soin.

Tous les médecins prescripteurs potentiels sont informés des prestations proposées par le Laboratoire de Cryobiologie ; de même le besoin de ce type de traitement est parfaitement justifié et il semble que le problème de la prise en charge soit évoqué en premier lieu pour expliquer les chiffres actuels.

Les responsables de cette activité coordonnent avec les prescripteurs de l'ensemble du Royaume pour mettre en place et faire connaître les possibilités de ce laboratoire en matière de greffe : allogreffe, greffe chez les enfants, de conservation des os et des tissus. De même la participation régulière à tous les congrès, meetings, journées médicales où cette thérapeutique peut être proposée aux malades.

La Stratégie du Ministère de la Santé en matière de greffe est fort réconfortante dans ce sens puisqu'elle prévoit un plan d'action pour la promotion du don d'organes et de tissus pour 2010.

Moyens du Centre Régional de Transfusion Sanguine Casablanca

1. Locaux et installations techniques

Etat actuel : la conformité des locaux est une nécessité en sécurité transfusionnelle. Des actions sont régulièrement mises en route pour l'entretien et la maintenance des bâtiments afin de satisfaire aux exigences du référentiel marocain des bonnes pratiques transfusionnelles.

Le besoin en un nouveau local a été relevé depuis 2005, et s'est imposé à la direction suite aux observations des audits, à la volonté de rationaliser l'agencement des laboratoires et d'accompagner la croissance de l'activité et à l'intégration des nouvelles activités du CRTSC.

Pour rappel, la construction du nouveau CRTSC est programmée dans le plan d'action du Ministère de la Santé 2008 – 2012.

Toutes les études techniques ont été réalisées et sont disponibles (les études ont été faites en 2006 suite à une délégation du crédit de 1 200 000.00 DH du Ministère de la Santé) :

- Etude géotechnique du lot de terrain destiné pour la construction du nouveau local du CRTSC réalisée en 2006 avec un montant de 15 000.00 DH;
- Etude topographique du lot de terrain est réalisée;
- Des appels d'offres pour les bureaux d'études, et de contrôles lancés en 2006.
 - Marché n° 38/06: bureau d'études, plomberie et de climatisation, avec un montant : 67 000.00 DH;
 - Marché n° 37/06 : bureau d'étude d'électricité, montant : 75 600.00 DH;
 - Marché n° 36/06 : bureau de contrôle, montant 78 000.00 DH.
- Contrat d'architecte, montant 501 300.00 DH.

La prochaine étape est le lancement des appels d'offres pour les gros œuvres, et les autres travaux.

2. Ressources humaines

Le renforcement en nombre et en profils des effectifs a été au préalable identifié par le CRTSC, le Ministère de la Santé entend satisfaire les besoins tant que faire ce peut. La gestion optimale des ressources existantes reste une nécessité impérieuse vu la forte demande imposée dans la quête de l'équité de l'offre de soins.

3. Ressources financières

Le CRTSC a engagé les diligences nécessaires à la révision de la convention établie avec le CHU Ibn Rochd, un arbitrage a été demandé au Ministère de la Santé.

Pour les hôpitaux SEGMA : des relances sont régulièrement transmises aux hôpitaux pour le recouvrement des restes à payer, un arbitrage a été demandé au Ministère de la Santé.

Pour les cliniques privées : les quatre cliniques représentants l'essentiel des restes à recouvrer font l'objet des ordres de recettes envoyés à la trésorerie préfectorales depuis 2001. le détail de la situation des cliniques citées par le rapport, se présente comme suit :

Clinique Val d'Anfa : le Percepteur de la circonscription a émis une opposition sur compte de la clinique depuis 2007. De son côté, le CRTSC a envoyé des mises en demeure en 2008 et 2009 ; la

clinique a demandé des facilités de paiement sur 18 mois, chose qui a été refusé par le CRTSC ; le trésorier préfectoral a informé le CRTSC qu'il allait contacter le percepteur pour des mesures plus contraignantes ; la cession des produits sanguins ne pouvant être stoppé pour ne pas mettre en péril la vie des malades hospitalisés à la clinique. Le CRTSC va également engager des poursuites judiciaires à l'encontre de cette clinique défailante

Les créances de la clinique Maghreb et Clinique du Littoral : ont baissées respectivement de 75 % et de 99% pour la période concernée par le contrôle de la Cour.

Les Bonnes Œuvres du Cœur : la créance a baissé de 19%. des lettres de mise en demeure ont été émises en 2008 et 2009, des ordres de recettes adressés au Trésorier Préfectoral et des poursuites judiciaires seront engagées en 2009.

Régularité des opérations de recettes et de dépenses

1. Recettes

- **Produits sanguins stables (PSS)**

Concernant les tarifs appliqués aux PSS. Ils montrent des charges indûment supportées par les citoyens du aux dépassements des prix. Le CRTSC rappelle que les PSS reçus du CNTSH arrivent avec l'étiquetage PPM (prix public au Maroc). Le CRTSC n'intervient pas à cette étape, la cession se faisant au prix indiqué sur l'étiquette fournie par le CNTSH.

- **Grefe de cellules souches**

Le tarif 38.000,00DH constitue le coût réel de la poche de cellule souche prête à être greffée (incluant toutes les étapes). A notre connaissance, ce tarif est le plus bas au niveau mondial ;

Il est à remarquer que le prix de 38.000,00DH encaissé par le CRTS Casa représente moins de 15% du coût total d'une greffe de cellules souches hématopoïétiques.

S'agissant d'une activité récente, l'homologation par le Ministère de la Santé, qui a été saisi par le directeur du CNTSH, est en cours.

2. dépenses

Dans certains cas, suite à la demande du CRTSC et pour éviter la péremption de certains fongibles / réactifs, il est arrivé que la date de la réception soit antérieure à la date de la livraison. Pour des raisons majeures de sécurité et de garantie de stock (impossibilité de cesser la distribution des produits sanguins aux malades), le CRTS Casa a préféré ne pas prolonger le délai d'exécution, ni recourir aux arrêts et reprises de service pouvant prêter à des confusions dans l'approvisionnement et mettant en danger la sécurité vitale des malades.

Cette pratique a été définitivement écartée suite aux remarques de la Cour des Comptes à partir de juin 2008. Le CRTSC a travaillé sur la reformulation des clauses des marchés passés avec ses fournisseurs pour davantage de précisions dans les délais d'exécution des prestations et a également travaillé dans la mise en place de stock de sécurité et d'alternatives d'approvisionnement.

L'absence des données financières et comptables depuis 2006 et 2007 est dûe surtout à l'informatisation de la trésorerie générale. L'ordonnancement se fait par réseau Internet. Pour des mesures de sécurité informatiques, le CRTSC ne pouvait plus saisir les données sur le serveur du CRTSC et avoir des états comptables (découplage complet de l'Internet et des applications sur le serveur informatique central

« Bases de Données et logiciel médico- technique du CRTSC » pour risque de piratage ou d'actes de malveillance provenant du réseau INTERNET).

Un appel d'offres pour l'exploitation des données comptables envoyées à la trésorerie, a été lancé en 2008 (infructueux). Un autre appel d'offres est prévu en 2009, reporté en attendant les résultats de la Gestion Intégrée de la Dépense, le système GID.

Système de contrôle interne

Le CRTSC relève la pertinence des observations et émet 2 remarques :

- La nécessité de l'affectation de personnel administratif : Administrateurs ou techniciens 3^{ème} grades de formation économie de l'entreprise ou comptable ou magasinier, pour la fonction exclusive de la gestion du stock magasin en sus du magasinier (séparation des fonctions) et pour renforcer l'équipe administrative.
- Concernant les poches vides : le CRTSC tient à rappeler que durant les années 2003 et 2004, la Société adjudicataire du marché des poches ERAMEDIC SA a fourni des poches de la marque BAXTER qui ont présenté des lots contenant des poches défectueuses (problèmes d'aiguille, et d'ouvre circuit, volume d'anticoagulant non conforme) lors de leur utilisation, ce qui a amené la direction du CRTS Casa à demander le remplacement des poches par des lots conformes. ERAMEDIC ayant répondu par un don de 4500 poches conformes.

Avant l'acquisition des poches conformes, le CRTSC et pour ne pas rompre son activité, était obligé de repérer et de travailler avec les poches saines du lot, ce qui a entraîné une consommation exagérée par rapport au nombre de donneurs. Pour avoir une poche conforme, il a fallu utiliser plusieurs poches. Ces défauts ne pouvaient être observés que lors de l'ouverture de l'emballage ; ce problème a par ailleurs été reporté par les 16 centres de transfusion du Royaume.

Le CRTSC souhaite également faire observer que le prix unitaire d'acquisition d'une poche vide en 2003 était de 31,13 DH au lieu de 85,00 DH ayant servi à la Cour pour le calcul du coût financier indûment supporté qui s'élève à 412 161,20 DH au lieu de 1 125 400,00 DH sur les années 2003/2004. Le CRTSC souhaite également préciser qu'en raison d'une activité continue, le nombre de poches vides en stock perdure au delà du 31 décembre de l'année civile et ce stock est utilisée pour chez les donneurs du sang de l'année suivante.

À partir de l'année 2005, deux sociétés adjudicataires pour les poches ont été sélectionnées moitié-moitié : PHARCOMEDIC et REACTING, qui ont présenté les marques KAWASUMI et TERUMO, pour éviter d'avoir un risque de rupture lors de la non-conformité d'une marque.

Concernant les produits de la collation, il est à signaler que toute personne se présentant pour un don du sang et encore à jeun bénéficie d'une collation avant et après le don et de ce fait il faut majorer le pourcentage de + 30%. un système de contrôle rigoureux quotidien a été mis en place pour améliorer la gestion de ce point particulier. Une information large sera communiquée au public pour éviter de se présenter à un don à jeun.

L'AGENCE DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL

L'Agence de Développement Social (ADS) est un établissement public créé par la loi n°12-99 portant création de l'agence. Elle est placée sous la tutelle du Ministère de développement social, de la famille et de la solidarité et ses actions complètent celles du Gouvernement en matière de lutte contre la pauvreté.

L'objectif principal de création de cette Agence est l'atténuation du déficit social touchant les couches vulnérables de la population. Ses actions ont débuté en 2001. L'Agence n'est pas soumise au contrôle financier de l'Etat mais à un contrôle a posteriori par le biais d'une commission d'experts désignés par le Ministre des Finances.

Ses attributions fixées par la loi n°12-99 sont comme suit:

- Participer au financement d'activités de développement social dans les domaines prioritaires notamment l'alimentation en eau potable, l'électrification rurale, l'alphabétisation, l'accès aux soins de santé de base et l'éducation de base;
- Soutenir sur les plans technique et financier, les projets collectifs et individuels de production de biens et services;
- Contribuer à l'exécution de petits projets générateurs d'emplois et de revenus visant les populations économiquement vulnérables;
- Apporter son appui aux projets tendant à préserver l'environnement;
- Soutenir les projets tendant à promouvoir les activités culturelles et sportives en faveur de jeunes issus de milieux défavorisés;
- Renforcer les capacités institutionnelles des organisations non gouvernementales et d'organismes publics pour réaliser les objectifs assignés à l'Agence.

Pour réaliser ses missions, l'Agence dispose de moyens humains (107 agents et cadres) et financiers (subventions de l'Etat et dons nationaux et internationaux) dont le montant a atteint 347 MDH en 2007.

I- OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES

La Cour des comptes a effectué une mission de contrôle de la gestion de l'Agence pour la période de 2003 à 2007 et a relevé les observations suivantes :

A. Mission et stratégie

➤ Stratégie en perpétuel changement

Les objectifs globaux de l'Agence ont changé trois fois entre 2003 et 2006 : entre 2003 et 2004, son action était axée sur l'appui de projets de développement socio-économique, notamment les projets d'infrastructure de base (eau potable, voies de communication, ...). En 2005, l'Agence s'est orientée vers les activités génératrices de revenus et, à partir de 2006, son action a été plus axée sur le renforcement

des capacités des acteurs sociaux et l'abandon du financement des projets d'infrastructure sociale de base.

La stratégie 2005-2010, approuvée par le conseil d'administration et axée sur la territorialisation (ciblage territorial), n'a pas été respectée, vu que l'action de l'Agence a été étendue sur tout le territoire national. Ces multiples réorientations ont engendré des changements et des perturbations au niveau de l'organisation de l'Agence (quatre organisations en l'espace de cinq ans), de son système d'information (acquisition de solution de gestion de projets non adaptée aux projets gérés), de ses ressources humaines (de nombreux amendements au règlement régissant le personnel de l'Agence) et de ses moyens matériels.

► Orientation vers le financement de projets ne bénéficiant pas directement aux populations défavorisées

A partir de 2006, les financements de l'agence se sont orientés vers le renforcement des capacités d'acteurs sociaux au niveau des collectivités locales et des associations au détriment d'actions concernant l'amélioration du niveau de vie des populations les plus défavorisées en matière d'infrastructures et services sociaux comme le montre le tableau suivant :

	2003	2004	2005	2006	2007
RCA	09	13	29	52	103
AGR	144	95	138	207	58
ISDB	180	583	172	90	19

RCA: renforcement de la capacité des acteurs

AGR: activités génératrices de revenus

ISDB: infrastructures sociales de base

• Absence de coordination avec les autres organismes œuvrant dans le domaine social

Il a été constaté l'absence de coordination entre l'Agence et d'autres organismes publics ayant les mêmes objectifs mais qui sont limités dans le territoire, tels que l'Agence de Développement des Provinces du Nord ou l'Agence de Développement des Province du Sud, dans le sens du ciblage des zones ne relevant pas de la compétence de ces organismes ou par des financements conjoints.

La Cour des comptes recommande à l'Agence de développement social d'adapter sa stratégie à ses missions principales prévues par la loi.

B. Gestion des projets

L'Agence gère deux types de projets :

- Les programmes sectoriels financés en partie par des bailleurs de fonds internationaux (le projet Arganier, le projet tourisme rural, le sous-programme d'appui au plan d'action national de lutte contre la désertification et les effets de la sécheresse, ...)
- Les projets financés par l'Agence qui consistent en la réalisation d'infrastructures sociales de base, le renforcement des capacités des acteurs et les activités génératrices de revenus. Le nombre de ces projets gérés pendant la période 2003 à 2007 est présenté dans le tableau suivant :

	2003	2004	2005	2006	2007	Total
Projets approuvés	386	679	282	349	160	1896

Le pourcentage des projets approuvés par rapport aux demandes de financement est passé de 48% en 2003 à 81% en 2005 ; mais les demandes de financement ont baissé de 56% durant la même période. Le nombre total des projets contractualisés a diminué de 31% entre 2005 et 2006 et de 54% entre 2006 et 2007. Cette situation est due aux modifications dans la stratégie de l'Agence et notamment l'abandon de l'approche guichet (dépôt des demandes de financement de projets au niveau des diverses coordinations de l'Agence).

Les projets financés par l'Agence suivent un cycle de six phases : l'identification, l'étude de faisabilité, l'approbation ou le rejet, la contractualisation, la réalisation et la mise en valeur. L'analyse de ces différentes phases a permis de relever les observations suivantes :

1. La Phase d'identification des projets :

Il a été relevé certaines insuffisances ayant trait au financement des projets :

► Financement de projets ne correspondant pas aux missions de l'Agence

Ce sont des projets tels que :

- Le financement des frais de réception d'un séminaire de trois jours autour du thème de développement local dans un hôtel quatre étoiles et l'acquisition de 150 cartables en plastique pour un montant total de 45.116 DH ;
- Le financement des frais de restauration relatifs à un festival au profit de ressortissants marocains à l'étranger pour un montant de 125.000 DH ;
- Le financement des frais de communication, d'appui, de restauration et d'hébergement de deux campus dans les régions du sud du Maroc qui ont bénéficié à des étudiants et à des personnes étrangères (880.121 DH) ;
- L'équipement du centre d'accueil du Centre national d'oncologie : chaises, photocopieur, ordinateur et fournitures de bureau (998.000 DH) ;
- La réalisation d'un projet concernant les travaux d'assainissement d'une route provinciale dont le montant s'élève à 13.300.696,00 DH.

► Financement de projets non conformes aux critères d'éligibilité

Il s'agit de projets tels que :

- L'équipement d'un centre pour la formation de techniciens en restauration et en gestion hôtelière, d'un montant global de 2.770.900 DH. Les critères d'éligibilité liés au « caractère communautaire et participatif » du projet et au « statut économique des bénéficiaires » ne sont pas respectés. Il s'agit plutôt d'un projet commercial et non pas d'un projet d'activités génératrices de revenus ;
- La construction d'un centre socioprofessionnel pour handicapés mentaux pour un montant de 7.770.602 DH et l'équipement du service « goutte de lait » d'une enveloppe de 4.587.200 DH auquel l'Agence a participé avec 2 millions DH. L'Agence a financé ces projets sans s'assurer du statut économique des bénéficiaires.

La Cour des comptes recommande à l'Agence de développement social de se limiter au financement des projets qui sont en conformité avec ses missions de base et de veiller au respect des critères d'éligibilité.

► La phase de l'étude de faisabilité des projets

L'ADS recourt parfois au lancement de certains projets sans réaliser les études nécessaires de faisabilité technique ; c'est le cas par exemple du projet BE 01A006 relatif au forage de puits, pour un coût global de 612.000 DH. De même, certaines études de viabilité ne sont pas prises en considération, comme c'est le cas d'un projet de forage de deux puits et d'achat de pompes (505.000 DH) qui n'a pas pu être exploité à cause du coût de fonctionnement des pompes qui s'est avéré cher pour les bénéficiaires.

Par ailleurs, l'Agence ne dispose pas d'un tableau de bord social au niveau central et régional regroupant tous les indicateurs nécessaires pour la prise de décision et le ciblage des actions. Elle se contente uniquement de la carte de pauvreté comme base de données sur la population.

La Cour des comptes recommande à l'Agence de développement social de constituer un tableau de bord social, d'améliorer les bases d'estimation du coût des projets et d'exiger des études techniques fiables.

► La phase de la contractualisation :

Cette phase est entachée des manquements suivants :

► Clauses des conventions non conformes à la législation

Les conventions établies par l'Agence stipulent que le partenaire devrait conserver les pièces justificatives des dépenses pendant une durée de trois ans après la réception du projet alors que la législation prévoit de conserver les pièces pendant 10 ans et que les comptes d'emploi des subventions reçues devraient être produits à la Cour des comptes.

► Imprécision des bases d'estimation des participations en nature

Le manuel des procédures précise que l'Agence ne finance pas à 100% les projets. Néanmoins, pour certains projets, la contribution du partenaire est en nature (sous forme de services) qui sont estimés financièrement sans que les bases d'évaluation financière de cette contribution ne soient précisées. Ceci implique que toutes les charges du projet sont en réalité financées par l'Agence. C'est le cas pour les projets AG 03 I 072 (1.256.400,02 DH) et AG 01 I 003 (2.306.281 DH) par exemple.

La Cour des comptes recommande à l'Agence de développement social d'établir les conventions de partenariat dans le respect des dispositions législatives et réglementaires et du manuel des procédures.

► La phase de la réalisation :

Il a été relevé ce qui suit :

• Réalisations non conformes aux descriptions initiales ou à la convention

Pour certains projets, les réalisations ne correspondent pas aux composantes initiales du projet. Ainsi, pour le projet RA 02 I 004 (1.302.460 DH), le plan de l'internat construit est différent de celui prévu dans le plan initial (joint à la demande de financement). Pour le projet RA 02 A 015 relatif à l'équipement de l'école d'hôtellerie, 100 chaises ont été financées par la subvention de l'Agence alors que la convention prévoit qu'elles seront achetées par le partenaire.

• Non application de la procédure d'appel à la concurrence :

Le manuel des procédures de l'Agence exige l'appel à la concurrence à partir d'un certain seuil de dépenses : en demandant notamment trois devis contradictoires pour toute dépense par bon de commande (BC) entre 50.000 et 100.000 DH et en exigeant le recours aux marchés pour les dépenses

supérieures à 100.000 DH. Or, cette procédure n'a pas été respectée pour un nombre important de projets.

C'est le cas pour le projet RA 01 I 001 (équipement du centre d'accueil du Centre national d'oncologie) où il a été constaté l'absence de devis correspondants à une facture de 53.335,62 DH et une autre de 85.150 DH. Pour le projet RA 03 I 059 (équipement d'un centre de qualification sociale), le partenaire n'a pas fait appel à la concurrence pour les dépenses dont les montants sont respectivement de 137.103 DH et de 193.300 DH.

- **Manque de pièces justificatives**

Pour certaines dépenses, des montants ont été payés sans pièces à l'appui (facture, BC, ...). C'est le cas par exemple du projet AG 04 A 06 (motocycles avec caissons isothermes) où l'Agence n'a pas reçu les pièces justificatives d'utilisation de la première tranche de son financement (408.000 DH).

Pour d'autres projets, les factures à l'appui de la dépense ne sont pas conformes à la législation ; elles ne comportent pas les références requises : registre de commerce, identifiant fiscal, patente. C'est le cas par exemple du projet RA 04 A 063. Certaines factures présentées comme justificatives des dépenses du projet RA 04 A 063 (campus tourisme et développement durable) ne mentionnent ni le numéro de la patente ni le numéro du registre de commerce.

La Cour des comptes recommande à l'Agence de développement social d'accentuer le suivi d'exécution des projets et le contrôle de l'emploi des versements conformément aux conventions et aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

- **La phase de la mise en valeur :**

La mise en valeur du projet consiste en des visites semestrielles effectuées par l'Agence pendant les deux premières années d'exploitation du projet pour l'évaluer et connaître son impact. Cette étape est très importante pour évaluer l'impact des projets et permettre une révision et une amélioration des procédures et des critères de sélection des projets. Néanmoins, cette étape de mise en valeur des projets n'a pas été effectuée pour tous les projets examinés.

La Cour des comptes recommande à l'Agence de développement social de veiller à l'exécution de l'étape de mise en valeur de tous les projets subventionnés

C. Gestion financière

1. Prédominance des dépenses de fonctionnement

Les dépenses de l'Agence sont passées de 20,2 millions DH en 2003 à 55,062 millions DH en 2007, enregistrant un taux d'augmentation de 107% en cinq années. Le tableau ci-après étaye les dépenses de l'ADS au titre des cinq dernières années.

Année	2003	2004	2005	2006	2007
Budget Fonctionnement (en milliers de DH)	9.951	9.765	10.283	17.634	33.235
Budget Investissement -financement projets- (en milliers de DH)	9.253	30.947	21.464	18.754	18.943
BI -autres dépenses que celles des projets- (en milliers de DH)	10.268	42.505	27.151	23.759	2.891

Il ressort du tableau ci-dessus que les dépenses de fonctionnement représentent 60% de l'ensemble des dépenses payées en 2007 alors que ce ratio était de 43% en 2006 et 38% en 2005. Le montant des charges de fonctionnement s'est accru de 80% entre 2004 et 2006 alors que les dépenses d'investissement ont baissé de 44% durant la même période.

Concernant la part du budget d'investissement se rapportant uniquement aux financements de projets (contributions et appuis aux projets), ces dépenses sont en décroissance et le ratio « charges de fonctionnement de l'agence (hors charges de fonctionnement des unités de gestion des projets) / dépenses de financement des projets » est passé de 32% en 2004 à 94% en 2006. Ceci signifie que l'Agence, en tant que structure, est de plus en plus consommatrice de deniers publics au détriment du financement des projets relatifs à l'amélioration de la situation des populations les plus défavorisées. Concernant le ratio « charges de fonctionnement de l'Agence (y compris les charges de fonctionnement des unités de gestion des projets) / dépenses de financement des projets », il est de 175% en 2007, ce qui signifie que les fonds consommés pour la gestion des projets constituent près du double de ceux alloués aux projets.

- **Mode de financement non prévu par la loi**

Les avances remboursables constituent un mode de financement non prévu par la loi n° 12-99. L'Agence attribue des montants aux demandeurs de financement et leur fixe des échéances de remboursement sans intérêts. Le montant total prévu pour le remboursement est de 13.798.079 DH.

- **Contrôle financier a posteriori non exercé**

Les articles 12 et 13 de la loi 12-99 disposent que l'Agence est soumise à un contrôle financier de l'Etat a posteriori par le biais d'une commission d'experts désignés par le Ministre chargé des finances. Néanmoins, les membres de cette commission ne sont pas encore désignés ; ceci est de nature à fragiliser le système de contrôle financier de l'ADS.

La Cour des comptes recommande à l'Agence de développement social de réduire ses charges de fonctionnement, de respecter les dispositions législatives et réglementaires relatives aux opérations de dépenses et de recettes et d'améliorer les conditions d'exécution de tous les contrôles auxquels elle est soumise.

D. Aspects organisationnels

1. Missions partiellement assurées par certains services

Le service de communication n'assure pas son rôle qui consiste à élaborer une politique de communication externe, vu qu'aucune stratégie de communication envers les populations ciblées et les partenaires n'a été élaborée et aucune coordination en matière de communication n'a été effectuée avec les coordinations régionales.

Le service audit interne n'effectue pas des audits réguliers. Il traite plutôt les dossiers litigieux qui sont une attribution du service des affaires juridiques.

- **Absence de critères objectifs et précis pour la création des coordinations régionales**

La loi 12-99 portant création de l'Agence dispose que le conseil d'administration approuve, sur proposition du Directeur, l'ouverture de représentations de l'Agence dans les zones d'intervention prioritaires. Néanmoins, il a été relevé l'absence de ciblage de zones prioritaires en se basant sur des données chiffrées et des indicateurs sociaux sur les régions.

- **Rôle limité des représentants du secteur privé et associatif**

La loi 12-99 portant création de l'ADS prévoit une représentation égale des membres du CA, six pour les représentants de l'administration et six pour les secteurs privé et associatif. Néanmoins, l'absence répétitive de ces derniers dans les réunions des CA affaiblit leur rôle.

La Cour des comptes recommande à l'Agence de développement social de procéder à une réadaptation de son organisation aux missions qui lui sont dévolues par la loi et aux orientations du CA, d'activer le rôle de tous les services support et de veiller à un meilleur fonctionnement de ses instances d'administration.

E. Gestion des ressources humaines

- **Non respect du règlement régissant le personnel**

Le règlement régissant le personnel de l'Agence précise que les contractuels sont engagés pour une durée d'un an renouvelable. Or, l'Agence procède au recrutement de certains responsables par voie de « contrat d'engagement » dans lequel elle ne fixe pas la durée d'engagement, ce qui est en contradiction avec le règlement en question.

- **Non respect de la réglementation concernant les contrats de consultants**

L'Agence engage de nombreuses personnes par voie de contrats dits « contrats de services de consultants » alors que ces contrats ne correspondent pas à des contrats de services mais à des contrats de travail dont la durée dépasse un an. En outre, ces consultants dépassent le seuil de 20% des postes budgétaires réservés aux cadres dans la mesure où leur nombre était de l'ordre de 40 en 2006, sachant que le nombre de postes budgétaires relatifs aux cadres est de 95, et la durée du contrat dépasse un an.

- **Insuffisances liées au suivi des tâches des contractuels**

Le paiement de ces consultants est conditionné, selon les contrats, par la remise de rapports et la validation de leurs travaux. Néanmoins, de nombreux consultants ont été rémunérés en l'absence des rapports justifiant leurs services.

F. Le système d'information

- **Système d'information non intégré**

Les solutions constituant actuellement le système d'information (solution de gestion des projets et solution de gestion financière et comptable) ne permettent pas l'exploitation mutuelle et une gestion intégrée des deux bases de données.

La solution de gestion des projets, dont l'exploitation a débuté en 2006, ne prévoit pas d'intégrer les données relatives aux projets initiés antérieurement à cette année. Ceci a pour conséquence l'utilisation de trois applications pour la gestion des projets : la nouvelle solution, en plus de deux applications

monopostes utilisées par le département chargé de la programmation et du suivi des projets et une autre par le département administratif et financier.

- **Système d'information incomplet**

Plusieurs solutions ne sont pas encore disponibles. C'est le cas pour le domaine support, notamment la gestion des ressources humaines, la gestion des ressources logistiques, le domaine décisionnel ainsi que la gestion documentaire.

- **Manque de fonctionnalités et de données**

Les projets gérés dans le cadre de programmes sectoriels (tel que le projet arganier) et les projets d'appui à l'INDH ne sont pas intégrés au niveau de la nouvelle solution de gestion des projets, ces projets ayant un cycle différent de celui des projets financés par l'Agence.

- **Lacunes dans la sécurité du système d'information**

Chaque base de données est disponible sur un seul serveur, les données ne sont pas dupliquées au niveau d'autres serveurs ou sauvegardées sur des bandes, ce qui accroît le risque de perte des données.

Les ordinateurs ne sont pas tous protégés contre les virus vu l'insuffisance du nombre de licences relatives aux logiciels antivirus. En plus, il a été relevé l'absence d'un plan de sécurité des technologies de l'information et d'une sensibilisation du personnel aux risques liés au non respect de certaines règles lors de la manipulation de l'outil informatique.

La Cour des comptes recommande à l'Agence de développement social de remédier aux dysfonctionnements actuels de son système d'information et de prévoir des mécanismes pour sa sécurité.

G. Gestion des locaux et des moyens matériels

La charge locative de l'Agence s'alourdit d'une année à l'autre suite à la création de nouvelles coordinations régionales dont le nombre est passé de cinq en 2003 à 16 en 2007 et suite à la location de locaux pour les unités de gestion de projets. Ainsi, la charge locative est passée de 504.200 DH en 2003 à 2.140.254 DH en 2007 soit une augmentation de 324 %.

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

- **Clauses de contrats de location en contradiction avec les dispositions législatives et réglementaires**

L'article 4 de la loi n°6-79 organisant les rapports contractuels entre les bailleurs et les locataires des locaux d'habitation ou à usage professionnel dispose que : « sous peine de nullité, le bailleur ne peut exiger du preneur au moment de l'entrée dans les lieux, le versement d'un cautionnement supérieur au montant d'un mois de loyer ». Or, certains contrats de location par l'Agence prévoient une caution de deux mois de loyer. C'est le cas du contrat de location de la coordination de Casablanca.

Le contrat de bail de la coordination de Casablanca indique que le bail objet du contrat est un bail commercial et se réfère dans la clause relative à la durée au Dahir relatif aux baux à usage commercial, industriel ou artisanal, alors que ce local est loué pour usage professionnel.

Quant au contrat de location des locaux de la coordination d'Agadir, celui-ci ne comporte aucune clause relative au montant du loyer, ce qui n'est pas conforme aux articles 627 et 633 du code des obligations et contrats qui exigent la détermination du montant du loyer.

- **Utilisation non rationalisée des véhicules**

L'Agence dispose d'un parc auto composé de 32 véhicules dont neuf sont à sa disposition dans le cadre de contrat de location longue durée (LLD).

Onze véhicules sont affectés au siège dont huit véhicules neufs 4x4 alors que le siège est une structure où une vingtaine de personnes effectuent un travail administratif qui nécessite rarement des visites de terrain. Les véhicules 4x4 du siège destinés aux déplacements tout terrain et générant des frais de fonctionnement élevés, sont utilisés pour les déplacements en ville.

La Cour des comptes recommande à l'Agence de développement social de procéder au redéploiement des véhicules affectés au siège et de mettre en place un système de gestion et de contrôle du parc automobile.

II. RÉPONSE DE LA MINISTRE DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL, DE LA FAMILLE ET DE LA SOLIDARITÉ

(Texte intégral)

Mission et stratégie

De création relativement récente, l'ADS a pour objectif principal l'atténuation du déficit social touchant les couches vulnérables de la population. C'est à travers la première « Note d'orientation » que le premier Conseil d'administration de l'agence a précisé les domaines et les modalités d'intervention de celle-ci le 3 mars 2001. Cette note a aussi énoncé les principes et méthodes d'action de l'Agence de Développement Social, à savoir : la participation, le partenariat, la proximité, le ciblage, le souci d'efficacité, le suivi, le contrôle à posteriori et la transparence.

Le Conseil d'administration a aussi décidé de faire de 2001-2002 une phase pilote pour «tester sur le terrain les différentes conditions de suivi des projets et de mise en place de partenariats locaux avec les ONG, les collectivités locales, les autorités locales, les administrations concernées, les institutions ayant des vocations ou des programmes similaires à ceux de l'agence et les bailleurs de fonds étrangers».

De 2001 à 2004, l'action de l'Agence s'est basée sur une approche « guichet ».

Les années 2004-2005 ont été marquées par la création du Ministère du Développement Social de la Famille et de la Solidarité. Ce nouveau Ministère est l'organe institutionnel compétent pour la préparation, la coordination entre les différents acteurs en matière de lutte contre la pauvreté et l'évaluation de la politique officielle du gouvernement dans les domaines du développement et de cohésion sociale et de la lutte contre l'exclusion.

C'est par souci d'efficacité, que l'agence a constamment revu ses actions, ses méthodes et son organisation dans des contextes difficiles, un Maroc en mouvement - dans un monde en constante mutation- et une société qui s'émancipe.

En intervenant sur trois axes : les infrastructures de base, les activités génératrices de revenus et le renforcement des capacités, l'agence cherchait à couvrir, selon une démarche participative, les déficits les plus criants et à répondre aux demandes qui lui étaient adressées en se basant sur un double principe: appuyer le projet et aider le porteur du projet en renforçant ses capacités pour qu'il s'autonomise (« apprendre à pêcher »).

Mais elle avait également pour préoccupation la complémentarité de ses actions avec celles des autres intervenants, particulièrement au niveau de l'Etat. C'est pourquoi elle a signé, depuis 2002, 47 conventions de partenariat avec un ensemble de départements et d'établissements :

Organismes	Nombres de Conventions
Ministères	15
Etablissements publics	17
Universités	15

Par ailleurs, l'Agence de Développement Social a réalisé deux programmes avec l'Agence de Développement des provinces du Sud et un programme de coopération avec l'Agence de Développement des provinces du Nord et le PNUD : le programme SAPAN.

C'est le souci de complémentarité et de convergence qui a poussé l'Agence à revoir ses domaines d'intervention. C'est ainsi qu'elle a commencé par réduire ses interventions dans le financement des infrastructures de base où des programmes, et des budgets, importants sont mis en œuvre : PAGER, PERG, PNR, Education nationale, Santé ... Cependant, si l'Agence de Développement Social ne finance pratiquement plus ces infrastructures, elle considère que son action au niveau de l'animation sociale est importante pour valoriser les financements publics et mobiliser les acteurs locaux afin de préserver et développer les services sociaux créés par ces investissements.

Mais la véritable mutation de la stratégie de l'Agence de Développement Social va s'opérer à partir du lancement, par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, le 18 mai 2005 de l'INDH. En plus des principes et méthodes prônés par l'Initiative, et qui confortent le travail fait par l'agence, l'INDH a mis en place quatre programmes financiers importants. A partir de cette date, l'Agence ne pouvait plus continuer à financer des projets comme elle le faisait auparavant. C'est pourquoi, elle a commencé à examiner les différentes modalités de sa contribution à ce vaste « Chantier de Règne ». Le Conseil d'administration, réuni en deux sessions le 7 et le 29 juin 2005, a approuvé la proposition du Directeur visant à créer 10 nouvelles coordinations afin de couvrir toutes les régions du Royaume en vue d'appuyer l'INDH. Il a également constitué une commission ad hoc et demandé à la Banque mondiale d'aider l'Agence de Développement Social à définir les modalités de son appui à ce Chantier.

L'approche territoriale, adoptée par l'agence dès l'année 2005, n'est pas une méthode de ciblage. C'est une méthode d'action qui vise à faciliter et appuyer le développement d'un territoire par la mobilisation et l'appui de ses acteurs. Dans ce cadre, le territoire n'est pas simplement une entité géographique ou physique. Il peut être approché selon différents critères : économique, culturel, ethnologique, social... L'objectif étant de définir un espace d'action où des acteurs se fédèrent pour réaliser un objectif commun. Cette définition s'applique à l'ensemble du Royaume.

Le passage de l'approche guichet à l'approche territoriale s'est effectué suite à la capitalisation des enseignements tirés de l'expérience concrète de l'agence sur le terrain. En effet, à partir de 2003, la présentation des demandes de financement par les associations a commencé à décliner. Le tissu associatif marocain est encore faible et le nombre des ONG capables de présenter des demandes et de réaliser des projets est d'une part réduit et d'autre part inégalement réparti entre les différentes régions du pays. C'est le déclin des demandes de financement qui a entraîné le désengagement de l'approche guichet et non l'inverse.

Le rôle des acteurs locaux, et essentiellement des institutions élues et des organisations non gouvernementales (associations et coopératives) est fondamental, particulièrement dans la lutte contre la pauvreté à travers la promotion du développement économique et social. L'Agence de Développement Social ne cherche pas à travailler à leur place, mais à les aider afin qu'ils agissent de façon structurée, collective et efficace.

L'évolution de la déclinaison des missions de l'agence, et leur succès, devait fatalement s'accompagner d'une évolution de la réorganisation de celle-ci. En effet, dès le départ, l'Agence de Développement Social a mis en place un organigramme fonctionnel étroitement lié à la bonne exécution des objectifs qui lui sont impartis. La révision de cet organigramme s'imposait à chaque fois que ces objectifs évoluaient. Par ailleurs, il devait aussi être adapté à l'évolution de la dimension de l'Agence et de l'ampleur de ses missions. Le conseil d'administration, et les tutelles, ont toujours été associés à ces changements qui s'imposaient et permettaient à l'Agence de rester en phase avec les évolutions que connaissait notre pays.

La nouvelle stratégie de l'agence ne va probablement plus être exposée aux mêmes aléas car sa nouvelle mission d'animation territoriale, compatible avec l'ensemble de ses attributions légales, répond à un

besoin réel de notre pays aujourd'hui. Elle permettra à l'Agence de Développement Social d'agir dans le cadre de la stratégie sociale du gouvernement et en particulier du Cadre Stratégique National de Réduction de la pauvreté que la tutelle de l'Agence, le Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité, est en train de préparer. Cette action va, dans le cadre de la convergence, renforcer l'appui que l'Agence pourrait apporter à l'INDH, notamment à partir de la deuxième phase de ce Chantier.

Conformément aux recommandations de la Cour des Comptes, l'agence cherchera à s'améliorer davantage pour servir notre pays et son développement conformément aux orientations de Sa Majesté le Roi Mohammed VI et à la stratégie sociale de son Gouvernement.

Gestion des projets :

La phase d'identification des projets :

- Financement de projets ne correspondant pas aux missions de l'agence :

Concernant le projet CA 05 R 004 relatif à un séminaire de 3 jours, il est à rappeler qu'il avait pour objectif de regrouper des cadres associatifs, des représentants de Ministères et des services extérieurs, des agents techniques des collectivités locales et des opérateurs économiques (227 personnes); dans le but de sensibiliser ces différents acteurs au développement local participatif (approche centrale dans la stratégie de l'ADS), d'échanger les expériences nationales, de valoriser les expériences de développement local participatif engagées dans la ville de Salé et de diffuser les pistes d'action identifiées. Il constituait par ailleurs, une occasion pour présenter la stratégie de l'Agence de Développement Social pour le renforcement des capacités des acteurs du développement, notamment institutionnels, et les mécanismes de promotion des activités économiques et génératrices de revenu.

Pour le projet AG 04 R 072 relatif à l'appui du festival Tamazirt au profit des MRE, il s'agit d'une opportunité qui s'est offerte à l'Agence à savoir: l'organisation d'une manifestation permettant d'informer les MRE sur l'évolution du projet de tourisme rural et sur l'importance de leur rôle dans le développement de ce programme et la promotion de l'investissement dans la région du sud.

Le but du projet AG 04 A 063 relatif au financement des frais de communications, d'appui, de restauration et d'hébergement de deux compus dans les régions du sud du Maroc, est de regrouper des jeunes de différents pays, dont le Maroc, pour l'enrichissement culturel et la diversité de profils (étudiants chercheurs et experts de la France, Espagne, Argentine, Bulgarie et Maroc). Ce projet s'inscrit dans la promotion du Tourisme Rural, vu que son objectif est la réalisation et le développement des circuits touristiques dans la vallée du Zat et Ouarzazate ainsi que l'évaluation de l'impact du tourisme de masse sur les ressources naturelles. Dans le cadre de ce projet, des guides de la randonnée avec des cartes et des circuits ont été produits. Cette action est un préalable au développement du Tourisme Rural dans cette région.

Il est à signaler également que la participation de l'Agence n'est que de 198.000 Dirhams au lieu des 880.121 Dirhams cités dans le rapport.

Concernant le projet RA 01 I 001 relatif à l'équipement du centre d'accueil du centre national d'oncologie L'association œuvre dans le domaine de la lutte contre le cancer, son premier objectif est d'aider les personnes atteintes du cancer, notamment les nécessiteux, tel que le spécifie son statut.

Le projet a été financé à une époque où le Maroc ne disposait que de deux centres d'oncologie ; dont celui de Rabat qui recevait le plus grand nombre de patients issus de toutes les régions du Royaume. Les plus pauvres d'entre eux, devant résider à Rabat, vivaient dans des conditions inhumaines. Le projet s'adresse essentiellement à ces derniers.

Pour ce qui est des équipements objet du financement, le manuel des procédures de l'Agence ne pose aucune restriction et rend de ce fait le projet éligible.

Le projet AG 05 I 001 relatif à l'assainissement d'une route provinciale avait pour objectif le désenclavement des communes pauvres par la liaison des douars desservis (Immouzar Idaoutannane, Tazmait, Isk ou Ahmane, Tiourarane, Tama,...Imaizen). Par ailleurs, il contribue au développement du tourisme local et de la commercialisation des produits agricoles. Ce qui s'insère dans le cadre de ses missions, à savoir lutter contre la pauvreté et la vulnérabilité par l'appui au développement des territoires et à leurs acteurs selon une démarche participative, partenariale et de proximité

- Financement de projets ne correspondant pas aux critères d'éligibilité

Pour le projet RA 02 A 015 relatif à l'équipement d'un centre de formation pour métiers de l'hôtellerie et de restauration, il est à signaler que lors du montage et la réalisation du projet, la cotisation mensuelle prévue des bénéficiaires pour la formation était à leur portée, en faisant comparaison avec les écoles privées. Le centre vise à insérer les personnes handicapées et les jeunes chômeurs issus des milieux défavorisés dans le tissu économique, tout en s'appuyant sur l'expertise et l'appui des ressortissants marocains à l'étranger. Par ailleurs, le projet a mobilisé d'autres partenaires (entraide nationale et autres) en vue d'insérer cette catégorie.

La Coordination a exigé un comité de sélection après la réalisation du projet RA 03 I 074 relatif à la construction d'un centre socioprofessionnel pour handicapés mentaux. Ce comité a démarré ses activités en 2008.

La phase de l'étude de faisabilité

Depuis le démarrage de l'ADS, l'avis des services compétents est exigé. Pour la faisabilité du projet BE 01 A 006 relatif au forage de puits, la présence de la ressource en eau était déterminante pour lui donner suite ; chose qui a été fournie par la Direction de l'hydraulique. L'étude géologique n'est pas demandée.

Le projet est en exploitation. Au niveau actuel, le pompage sur un puits se fait quotidiennement et les bénéficiaires honorent le prix de leur consommation. Un autre forage financé dans le cadre de ce projet est utilisé au cas où les besoins ne seraient pas satisfaits dans les périodes de sécheresses. Le projet fonctionne et grâce à lui les plantations d'olivier ont été sauvées.

La phase de la contractualisation

- Clauses des conventions non conformes à la législation

Pour pallier aux lacunes concernant la durée de conservation des pièces justificatives des dépenses par ses partenaires, l'Agence a lancé un chantier de simplification des procédures et tiendra compte de toutes les observations de la Cour.

- Imprécision des bases d'estimation des participations en nature

Pour les deux projets cités dans cette observation, l'Agence ne les a pas financés intégralement et ce conformément au manuel de procédures.

La phase de réalisation

- Réalisation non conforme aux descriptions initiales ou à la convention

Pour le projet RA02I004, suite à la constatation d'anomalies dans l'exécution des composantes du projet, l'Agence a refusé de réceptionner provisoirement ce projet et de ce fait la retenue de garantie a été bloquée pendant 22 mois.

Par ailleurs, deux missions d'audit ont été effectuées, la première en mars 2005 et la deuxième en février 2006 ; missions qui ont recensé les différentes anomalies que l'association devait redresser.

Dans un souci de retour sur investissement et pour faire bénéficier les jeunes de la région d'un projet d'internat, le seul de la localité, il a été décidé de trouver une issue à ce problème. A cet effet, un bureau d'études a été mandaté pour évaluer le coût des investissements réalisés dans le cadre du projet et par conséquent, la contribution du porteur a été revue à la baisse (de 400.000 DH à 66.951 DH, valeur estimée par le bureau d'études).

Dans le strict respect des parallélismes de formes, cette proposition de modification a été présentée et approuvée par le comité d'éligibilité et ceci a fait l'objet d'un avenant signé le 18/07/2006.

Après redressement des anomalies constatées par le partenaire, l'Agence a procédé au déblocage de la retenue de garantie le 15/12/2006. Actuellement, le centre est fonctionnel.

- Non application de la procédure d'appel à la concurrence

Les lacunes constatées relèvent de la faible capacité des associations à se conformer à l'ensemble des dispositions relatives à la procédure d'appel à la concurrence alors que l'agence n'avait pas suffisamment de moyens humains et matériels pour accompagner et encadrer toutes ces associations. Par ailleurs, il faut noter que ces projets figurent parmi les premiers projets financés par l'Agence à un moment où l'Institution n'avait pas encore finalisé l'ensemble du dispositif de réglementation, gestion et contrôle de la conformité des associations aux dispositions réglementaires.

L'agence s'est dotée en date du 17 juillet 2006 de son règlement fixant les conditions et formes de passation des marchés. En outre, l'Agence a conçu avec l'appui technique de la Banque Mondiale un manuel de passation des contrats de service et des marchés de travaux et fournitures, applicable aux projets appuyés par l'agence. Ce dernier a été validé lors du dernier conseil d'administration tenu le 21 janvier 2008.

- Manque de pièces justificatives :

Pour le projet AG 04 A 060, l'agence n'a pas encore reçu les pièces justificatives en raison du conflit qui oppose l'association à l'entrepreneur.

En ce qui concerne le projet RA04A063, parfois des dépenses ont été faites pour des petits achats par exemple des cahiers, le tirage des photos et l'achat de certains produits alimentaires (fromage, sardines etc.) dans des endroits où la livraison des factures n'est pas possible. Les épiceries ne disposent ni de RC ni de Patente.

Gestion financière

Prédominance des dépenses de fonctionnement

Comme il a été signalé dans un point précédent, l'ADS a adopté une nouvelle stratégie basée sur la territorialisation et le renforcement des capacités des acteurs locaux dans le souci d'une plus grande

complémentarité avec les autres intervenants et plus de convergence, notamment après l'avènement de l'INDH.

Cette stratégie a entraîné une évolution de la mission de l'Agence : du financement des projets vers l'animation des territoires. Cette dernière mission nécessite un encadrement humain important que l'Agence réalise à travers le recrutement d'agents de développement provinciaux (ADP) et d'agents de développement locaux (ADL). Cette mission vise le renforcement du capital humain et social au niveau local ce qui permet de renforcer la pertinence, le ciblage et la durabilité des projets que réalisent ces acteurs à travers les budgets des collectivités locales ou grâce au financement que leur accorde l'INDH.

Ces cadres sont recrutés sur des contrats à durée déterminée et ne sont pas financés sur les dotations du budget de l'Etat.

Ce renforcement des effectifs de l'agence explique l'évolution de la part des décaissements relatifs au fonctionnement dont une grande partie est financée par des Partenaires dans le cadre de conventions fixant non seulement les actions que doivent accomplir les partenaires mais également leurs apports financiers.

Mode de financement non prévu par la loi

L'article 3 de la loi portant création de l'Agence stipule que dans le cadre de ses attributions, l'Institution doit participer au financement d'activités de développement social dans certains domaines.

A cet effet, l'Agence doit contribuer à l'exécution de petits projets générateurs d'emplois et de revenus.

Pour ce qui est de la nature du mode de financement, ce dernier n'est pas figé par la loi et de ce fait, l'Agence a introduit le mécanisme d'avance remboursable qui a été institué par les différentes versions du manuel des procédures dûment approuvées par le Conseil d'Administration qui s'est prononcé conformément à l'article 6 de la loi n°12-99.

Aspects organisationnels

- **Missions partiellement assurées par certains services**

La communication est un moyen pour s'adresser aussi bien aux populations pauvres, objet de l'action de l'ADS en tant qu'organe de lutte contre la pauvreté, qu'aux autres acteurs institutionnels, relais de communication nécessaires à la réussite de la mission et du mandat de l'Agence.

Du fait des actions métiers qui n'avaient pas encore été achevées et du faible budget réservé à la communication dans les exercices précédents, l'ADS n'a pas formalisé une stratégie en terme de communication.

Toutefois, en avril 2007 l'Agence a procédé au recrutement d'un nouveau responsable de la communication externe et l'une de ses prérogatives est de définir la stratégie ainsi qu'un plan d'action de communication.

Un document d'orientation et de mise en oeuvre d'une stratégie de communication est actuellement disponible.

Ce document définit les attentes de l'Agence dans le domaine de la communication, les axes prioritaires de celle-ci, les outils à déployer ainsi que les modalités de mesure de la pertinence de ces outils et des activités à entreprendre en matière de communication.

Aussi, le budget 2008 réservé à la communication est de trois millions de Dirhams.

Concernant le point relatif aux limites d'intervention du service Audit Interne durant la période 2006-2007, il est à noter que cette période a coïncidé avec la reprise de l'activité de l'audit interne après une période de vacance du poste.

Ainsi, l'audit interne s'est vu consacré au pilotage du projet de mise à jour du manuel des procédures de l'Agence et à la mise en place de la structure de l'audit par le recrutement et la formation de deux cadres fraîchement diplômés dans la limite des postes disponibles et du niveau des rémunérations possibles.

Les missions d'audit ont concerné le suivi des rapports d'audit de l'IGF et les autres rapports d'audit externes ainsi que les projets en difficulté. Il est à préciser que les dossiers litigieux sont actuellement traités par le service juridique après la nomination de son responsable.

- **Absence de critères objectifs et précis pour la création des coordinations régionales**

Depuis sa création, l'Agence a toujours travaillé selon une approche participative et de proximité.

La note d'orientation, approuvée par le premier conseil d'administration de l'Agence en avril 2001, a souligné la vocation nationale de l'ADS qui devait intervenir sur l'ensemble du territoire du Royaume. Vu les moyens dont elle disposait, lors des premières années de son existence, l'Agence a procédé à l'ouverture de cinq Coordinations à partir desquelles elles suivaient les projets existants sur l'ensemble du pays. Ce nombre est passé à 6 après l'ouverture de la Coordination Régionale de Casablanca qui était justifiée par le poids de cette ville et l'intervention de l'Agence dans les problématiques de l'urbain.

Compte tenu de la décision du Conseil d'Administration, lors de ses séances du 07 et 29 juin 2005, demandant à l'Agence de contribuer à la mise en oeuvre de l'INDH en déployant les moyens mis à la disposition de l'Institution par la Tutelle Financière, il a été décidé de procéder à l'ouverture de dix Coordinations entre 2005 et 2006 portant ainsi leur nombre total à 16.

Gestion des ressources humaines

- **Non respect de la réglementation concernant les contrats de consultants**

L'Agence s'est basée sur les dispositions stipulées au livret «Organisation et Fonctionnement de l'ADS» de son manuel des procédures, validé par le Conseil d'Administration le 25 janvier 2002, pour recruter des consultants afin d'accomplir des missions à caractère spécifique et ponctuel.

En effet, il est précisé dans ce livret (p14) que: « Pour l'évaluation, l'étude et le suivi d'une grande série de projets dispersés et de natures très différentes, l'ADS peut faire appel à des collaborateurs extérieurs occasionnels ayant des compétences dans des secteurs demandés par des bénéficiaires (hommes/femmes). Il s'agit de :

- Agents de développement indépendants;
- Consultants (es) individuels (es) pour la formulation de projets bien ficelés et la réalisation d'études techniques et socio-économiques, environnementales et autres;
- Institutions (universitaires ou autres) pour (réaliser des recherches) faire la recherche dans certains domaines....».

Il faut aussi souligner que ces consultants travaillent essentiellement pour la mise en oeuvre de certaines actions dans le cadre de conventions liant l'Agence à des Partenaires nationaux et Internationaux.

L'une d'entre elles concerne le Programme Arganier et les deux Partenaires sont l'Union Européenne et le Ministère de l'Economie et des Finances.

Pour l'appuyer dans la réalisation de certaines prestations spécifiques, l'Agence a fait recours à des consultants sur la base de contrat de droit commun. Par conséquent, les dispositions du statut régissant son personnel ne s'appliquent pas à cette catégorie de ressources.

Système d'information

• Système d'information non intégré

le processus d'intégration des systèmes SPADS et WinM9 est en cours. Dans ce sens et en attendant une stabilisation du système financier, les opérations sont traitées en semi automatique, les sources d'information s'appuyant sur des documents et pièces produites à partir de SPADS.

Sur le plan des infrastructures techniques, le système Win M9 est intégré au système ADS (ressources matériel, sécurité et administration).

• Système d'information incomplet

En réponse au point relatif à l'indisponibilité des solutions pour la composition du système d'information, il est à préciser que dans le but d'optimiser les ressources financières de l'Agence et afin d'assurer aux dépenses une efficacité optimale, nous avons aligné le déploiement des solutions informatiques sur la mise en place de l'organisation et des textes de références propres à l'Agence (Règlement Portant Organisation Comptable et Financière de l'Agence, Règlement Relatif aux Conditions et Formes de Passation des Marchés de l'Agence).

Comme il a déjà été signalé, l'indisponibilité des postes budgétaires et la réticence de la tutelle financière à créer des postes de responsabilité craignant une augmentation de la masse salariale, ont fait en sorte que l'organisation cible n'a été atteinte qu'en 2006.

Ceci s'est traduit par un décalage dans la réalisation du Schéma Directeur Informatique

• Manque de fonctionnalités et de données

Par rapport à l'incompatibilité du système SPADS, le système SPADS est applicable pour les Unités de gestion des Projets. Le choix actuel est de laisser les programmes autonomes financièrement à l'extérieur du système SPADS.

Actuellement, SPADS répond aux besoins des traitements de l'Agence sous réserve de cas particuliers. Les besoins relatifs à l'orientation INDH ne sont plus actuels.

Hormis la production des documents support relatifs au cycle de projet, le système ne produit pas d'états préétablis. Il permet le transfert des fichiers de données sur Excel qui peuvent alors être éditées et exploitées.

• Lacunes dans la sécurité du système d'information

La sécurité des systèmes et des données a toujours été assurée pour les parties serveur et infrastructure. Dans un premier temps, les sauvegardes se faisaient sur disque et Cd-rom. Depuis décembre 2006, un automate de sauvegarde a été acquis par l'ADS.

Les formes de contractualisation autorisées d'une part et les délais administratifs d'autre part ne permettent pas la réactivité nécessaire pour couvrir les besoins.

Par ailleurs, dans le cadre du plan de sécurité, un document a été émis par note de service du 11/09/2003. Cette note a été complétée par une charte informatique actuellement en vigueur au sein de l'Agence.

Gestion des locaux et des moyens matériels

- **Clauses de contrats de location en contradiction avec les dispositions législatives et réglementaires**

L'ADS a entamé les démarches nécessaires auprès des propriétaires des locaux en vue de revoir les contrats de location afin de les conformer aux dispositions réglementaires en vigueur.

Comme il a été mentionné dans la réponse de l'ADS, l'article 6 du contrat de location de la coordination d'Agadir précise le montant du loyer qui est de 5.500,00 Dirhams TTC par mois. L'avenant du 19/06/2002 fixe le nouveau montant du loyer à 6.300,00 DH par mois.

- **Utilisation irrationnelle des véhicules**

Dans sa réponse au rapport de la Cour des comptes, l'ADS avait transmis un état détaillé du parc automobile (arrêté en 2007) qui précise l'affectation de chaque véhicule.

Il est à noter que seuls 4 véhicules étaient affectés au siège, dont le véhicule de fonction du directeur et un véhicule genre 4x4. Pour les 6 autres véhicules genre 4x4, ils étaient hors usage et en attente de l'autorisation de réforme comme précisé dans l'état précité.

Par ailleurs, les responsables et les cadres des départements et des services métiers du siège sont souvent amenés à se déplacer sur le terrain pour le suivi de certains programmes et l'appui des Coordinations Régionales.

L'OFFICE DE DEVELOPPEMENT DE LA COOPERATION

L'Office de Développement et de la Coopération (O.D.CO) est un établissement soumis à la tutelle du Ministère délégué auprès du premier ministre chargé des affaires économiques et générales.

L'O.D.CO, institué en 1962, est régi par le Dahir portant loi n°1.73.645 du 23 avril 1975 fixant le statut général des coopératives et les missions de l'O.D.CO tel qu'il a été complété et modifié par la loi n° 24-83 promulguée par le Dahir n°1-83-226 du 05 octobre 1984 et par le décret n° 2.92.733 du 29 avril 1993.

En vertu de ces textes, l'O.D.CO est chargé, sauf en ce qui concerne les coopératives de la réforme agraire, de :

- Centraliser et instruire les demandes de constitution des coopératives et de leur union et les transmettre pour décision, avec son avis, à l'autorité gouvernementale de tutelle ;
- Prêter son concours aux coopératives et leur union dans les domaines de la formation, de l'information et de l'assistance juridique ;
- Financer les campagnes de vulgarisation et de formation ;
- Aider à la réalisation d'œuvres sociales au profit des coopérateurs ;
- Centraliser et diffuser la documentation et l'information relatives à la coopération ;
- Etudier et proposer toutes les réformes législatives ou réglementaires et toutes mesures à caractère particulier intéressant la création et le développement des coopératives.

L'O.D.CO compte 11 délégations régionales et emploie 112 cadres et agents. Son budget est passé de 21,37 millions DH en 2003 à 30,36 millions DH en 2007. Les crédits d'investissement ont constitué respectivement 4% et 2% des budgets sus indiqués.

Le nombre de coopératives autres que les coopératives de la réforme agraire, a évolué de 4.277 en 2003 à 5.749 en 2007 et le nombre d'adhérents aux coopératives est passé ainsi de 299.224 à 335.158 durant cette période.

I- OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES

La Cour a procédé au contrôle de la gestion de cet office pour la période 2003-2007 et a relevé les observations suivantes.

A. Appréciation des performances de l'O.D.CO

La Cour a apprécié l'exécution des missions confiées à l'O.D.CO précitées et les réalisations des objectifs qu'il s'est fixé. Les insuffisances relevées à ce niveau se présentent comme suit :

- Défaillances au niveau de la planification stratégique

Le plan stratégique 2003-2005, approuvé par le conseil d'administration en date du 4 septembre 2002, n'a pas été établi sur la base d'un diagnostic de la situation du secteur des coopératives. En outre, il ne définit ni les actions à entreprendre au niveau de chaque secteur, ni les moyens y afférents à mettre en place. Depuis 2006, aucun plan stratégique n'a été établi par l'O.D.CO.

- **Résultats mitigés des instructions des demandes d'octroi des agréments**

Le tableau ci-après retrace l'évolution des déclarations d'intention de création des coopératives et des agréments octroyés

Année	2003	2004	2005	2006	2007	Total
Déclarations d'intention de création (1): Informations de l'ODCO et autres autorités compétentes (province ou préfecture et administration de tutelle)	800	772	946	1120	807	4445
Demandes d'autorisation (2): après l'aval de l'ODCO et les autorités précitées	288	333	300	421	487	1829
Agrément autorisé (3)	266	329	303	364	487	1.749
(3)/(1) en %	33	43	32	33	60	39

En terme d'agréments octroyés, l'évolution du nombre des agréments octroyés permet de constater que ce nombre est passé de 266 en 2003 à 487 en 2007. Au total, 1749 agréments ont été accordés en cinq ans, soit en moyenne 350 agréments par an.

En dépit de l'amélioration constatée dans l'évolution annuelle du nombre des agréments d'une année à l'autre, il convient de souligner que les 4445 déclarations d'intention de création exprimées entre 2003 et 2007 se répartissent comme suit:

- 1829 déclarations seulement ont été suivies par des demandes d'autorisation, soit un taux de désistement inquiétant de près de 60% de la part des déclarants;
- 1749 agréments seulement ont été accordés, soit un taux d'agrément de 39%.

Ce taux modeste trouve son explication, en partie, dans la lourdeur remarquable de la procédure de création des coopératives et la lenteur dans le traitement des dossiers relatifs aux déclarations d'intention de création, par les services des provinces ou des préfectures. Le tableau suivant illustre des exemples de ce retard:

Province ou préfecture	Secteurs concernés	Date d'envoi aux services des préfectures ou provinces	Date de réponse des services des préfectures ou provinces
Province d'Ifrane	- Forêt - Elevage	Dossiers transmis les 15 janvier, 6 et 20 février, 12 mars et 27 avril 2007	Sans réponse
Préfecture Rabat-Salé	Artisanat	11/12/2006	11/03/2007
	Agriculture	17/05/2007	13/02/2008
	Agriculture	02/07/2006	14/11/2007
	Agriculture	11/06/2006	19/02/2008
	Artisanat	25/12/2006	15/10/2007
	Artisanat	03/08/2006	15/10/2007

Source : Données communiquées par l'O.D.CO en Mai 2008

Ce retard peut être imputé au fait que, contrairement à l'O.D.CO qui dispose d'un délai de 30 jours pour transmettre la demande d'intention de création des coopératives aux autorités compétentes, aucun délai n'est prévu pour les autres intervenants. Cette lacune constitue un blocage pour le développement du mouvement coopératif, étant donné la longue attente de l'avis des autorités locales et de l'étude de faisabilité effectuée par les services techniques afférents aux secteurs concernés par les coopératives en création.

• Faible taux de pénétration coopérative

Le taux de pénétration coopérative est un indicateur permettant de mesurer à quel point un pays est pénétré par la coopération. Cet indicateur est obtenu en rapportant le nombre des adhérents à la population active d'un pays. Le seuil international reconnu pour considérer qu'un pays est inséré dans la coopération est de 10%. Au Maroc, le taux de pénétration durant la période sous revue est présenté comme suit :

Années	2003	2004	2005	2006	2007
Total Adhérents	299.224	317.289	319.870	324.239	335.158
Total population Active	11.244.887	11.363.178	11.458.896	11.274.689	11.389.281
Taux de pénétration (En %)	2,66	2,79	2,79	2,88	2,94

Source : O.D.CO

Il apparaît alors que le taux de pénétration coopérative reste faible et n'a jamais atteint le seuil de 3%. Par conséquent, il est très en deçà du standard international en la matière.

• Insuffisances des moyens humains affectés à la formation au sein des coopératives

Cette mission consiste en l'appui que doit donner l'O.D.CO aux membres des coopératives en formation dans le but d'en valoriser l'élément humain. Elle consiste surtout à dispenser des cours de formation sur place ou des cours par correspondance. Toutefois, il est à noter que certains types de formation ont connu une régression durant la période sous revue. Dans ce sens, le nombre des bénéficiaires des cours à distance et des cours relatifs à la législation coopérative est passé respectivement de 51 et 35 en 2003 à 34 et 24 en 2007.

Par ailleurs, l'effectif chargé de la formation, en l'occurrence cinq formateurs, reste disproportionné par rapport au nombre de coopérateurs et en deçà de l'objectif de 15 formateurs, prévu par le plan stratégique de 2003-2005 de l'O.D.CO. A cela, s'ajoute l'absence d'une politique de formation basée sur un ciblage des besoins spécifiques de chaque catégorie de coopératives.

- **Faibles résultats au niveau de l'assistance juridique**

La mission d'assistance juridique consiste, entre autres, à :

- Résoudre certains différends juridiques qui peuvent naître entre les coopérateurs ;
- Diagnostiquer les coopératives afin d'identifier leurs problèmes et leurs faiblesses dans le but de procéder à leur redressement.

En ce qui concerne le règlement des différends entre les coopérateurs, il a été constaté durant la période 2003-2007 que sur les 1337 cas enregistrés, 53 seulement ont été réglés à l'amiable, soit un taux de conciliation de 4% seulement.

Pour ce qui est du diagnostic des coopérateurs, il a été relevé le faible nombre de diagnostics réalisés par rapport au nombre de coopératives existantes. Ainsi par exemple, sur les 5749 coopératives existantes en 2007, seulement 56 ont été diagnostiquées, soit un taux de couverture de moins de 1%. En d'autres termes et à ce rythme, l'O.D.CO ne pourrait pas couvrir les 5749 coopératives existantes dans une durée raisonnable.

- **Mission de contrôle mal assurée**

Aux termes de l'article 79 de la loi n°24.83 susmentionnée, l'Office est appelé à s'assurer que les coopératives et leur union sont gérées conformément aux dispositions de cette loi. Dans ce cadre, il est également habilité à demander aux coopératives de lui communiquer tous les documents ou renseignements tendant à prouver qu'elles fonctionnent légalement. Cependant, l'Office n'exerce pas convenablement cette compétence. En effet, il ne dispose d'aucun programme de contrôle et les rares missions de contrôle menées jusqu'ici ont eu pour origine la saisine des services extérieurs des coopérateurs eux-mêmes.

- **Actions insuffisantes au niveau de la centralisation et de la diffusion de la documentation et de l'information**

Afin d'exercer cette mission, l'Office procède, d'une part à la gestion du fichier national des coopératives par l'enregistrement de toutes les données se rapportant aux coopératives et leur mise à jour, et d'autre part à la production d'un annuaire statistique sur les coopératives. Toutefois, il a été constaté que :

- Jusqu'au 31 décembre 2007, l'Office ne disposait de données économiques mises à jour que pour 931 coopératives sur 5749 existantes, soit 16% seulement. En plus, l'Office ne dispose pas de renseignements sur les coopératives inactives, ce qui risque de biaiser l'information sur le nombre exact des coopératives actives ;
- La production de l'annuaire statistique ne se fait pas de façon systématique. Ainsi, aucun annuaire n'a été produit en 2004 et 2006 ;
- L'absence de toute évaluation sur l'impact de la diffusion de ces produits et services auprès des coopératives.

La Cour recommande à l'O.D.CO de :

- *Etablir un plan stratégique clair et précis ;*

- *Déployer les efforts nécessaires pour alléger et activer la procédure de création des coopératives dans un objectif d'amélioration du taux de pénétration coopérative ;*
- *Etablir un programme annuel des coopératives à diagnostiquer et d'assurer le suivi de celles diagnostiquées ;*
- *Diversifier et renforcer ses activités de formation au profit des coopératives ;*
- *Exercer pleinement sa mission de contrôle sur les coopératives ;*
- *Assurer ses activités de sensibilisation tout en procédant à l'évaluation de leur impact.*

B. Gouvernance

• Tenue non régulière des conseils d'administration

Les réunions du conseil d'administration ne sont pas tenues régulièrement comme le prévoient les textes (soit deux fois au moins par an). Ainsi, aucune réunion n'a été tenue en 2003 et 2004. En 2005, une seule réunion a eu lieu.

• Concentration du pouvoir décisionnel au niveau de l'administration centrale

La visite des délégations régionales de Meknès, Fès, Oujda, Al Hoceïma, Tanger et celle de Marrakech a permis de constater une forte concentration du pouvoir décisionnel au niveau de l'administration centrale. En effet, les délégations ont l'obligation d'envoyer à celle-ci leurs programmes hebdomadaires de missions pour approbation afin d'apprécier l'opportunité de la mission et décider éventuellement de sa conduite ou non.

Par ailleurs, ces délégations n'accomplissent pas leurs missions dans de bonnes conditions, compte tenu de la faiblesse des moyens matériels et humains mis à leur disposition et dans certains cas des restrictions budgétaires font que leurs actions restent très limitées. A titre d'exemple, la délégation d'Al Hoceïma fonctionne avec deux personnes, en l'occurrence le délégué et le régisseur.

La Cour recommande à l'O.D.CO de veiller à la tenue régulière des réunions du conseil d'administration et de promouvoir la déconcentration du pouvoir décisionnel en faveur de ses délégations.

C. Gestion des ressources

• Ressources financières insuffisamment développées

L'analyse des comptes de l'O.D.CO pour les exercices 2003 à 2007 a montré que les recettes sont constituées principalement des subventions de l'Etat et accessoirement des produits de la taxe parafiscale dite "taxe de développement coopératif". En effet, les subventions de l'Etat ont représenté 82,86% des recettes en 2003 et 93% en 2007.

Quant aux produits de la taxe parafiscale, ils ont régressé de 2,76 millions DH en 2003 à 1,43 millions DH en 2007. Cette régression est due à l'absence d'un système d'information fiable permettant le recouvrement de cette taxe auprès de tous les assujettis. Ainsi, le nombre de coopératives qui se sont acquittées de cette taxe est passé de 581 coopératives en 2003 à 101 en 2007, soit seulement 30% et 5% des coopératives existantes respectivement en 2003 et 2007. En outre, l'O.D.CO ne dispose d'aucune situation des restes à recouvrer au titre de cette taxe.

• Absence de formation continue des ressources humaines

Il a été constaté l'absence de tout plan de formation continue ou de stages de perfectionnement, notamment dans les domaines de métiers de l'Office, au profit de son personnel. Cette insuffisance ne semble pas due au manque de moyens financiers puisque les crédits ouverts pour la formation au titre des exercices 2003, 2004 et 2007 (170.000,00 DH au total) n'ont pas été utilisés.

La Cour recommande à l'O.D.CO de :

- *Améliorer le taux de recouvrement de la taxe de développement coopératif notamment par le suivi rigoureux des situations financières des coopératives ;*
- *Etablir un plan de formation continue au profit de son personnel.*

D- Contrôle de la régularité des dépenses

• Prédominance de l'exécution des dépenses par bons de commande

Les dépenses effectuées par voie de bons de commande sont les plus dominantes par rapport à celles exécutées par voie de marchés. Ainsi, durant la période 2003 à 2007, l'Office n'a conclu que deux marchés :

- Un marché d'un montant de 120.000,00 DH, ayant pour objet la mise en place d'une comptabilité générale conforme au Code général de la normalisation comptable (CGNC) ;
- Un marché négocié ayant pour objet l'acquisition de deux véhicules pour un montant de 223.564,00 DH.

• Conditions défavorables à la mise en œuvre de la concurrence

L'examen des dépenses faites par l'Office durant la période 2003-2007 appelle les observations suivantes :

- L'Office ne tient pas un fichier actualisé des fournisseurs et prestataires de services afin d'élargir la concurrence et de bénéficier des meilleures offres sur le marché ;
- Le recours récurrent au même fournisseur. Ainsi, en 2005, 83% des commandes imputées sur la rubrique budgétaire «Fournitures de bureau et imprimés» s'élevant à 55.711,90 DH ont été effectuées auprès d'un même fournisseur. Le même constat a été relevé en 2006 au niveau de la rubrique «Entretien et réparation du matériel de transport» dont les crédits (92.058,36 DH) ont profité à hauteur de 83% à un seul fournisseur ;
- Une grande partie des achats par voie de bons de commande se fait sans devis contradictoires. Ainsi, en se basant sur l'échantillon des dépenses concernant la période 2003-2007, examinée par la mission de la Cour des comptes, l'Office a procédé à l'exécution de plus de 275.000,60 DH sans recours à la pratique des devis contradictoires.

La Cour recommande à l'O.D.CO le respect des règles relatives à l'exécution budgétaire et du principe de la concurrence lors de la passation de la commande publique.

II. RÉPONSE DU DIRECTEUR DE L'OFFICE DU DÉVELOPPEMENT DE LA COOPÉRATION

(Texte réduit)

(...)

• Observation n°1 : Défaillance dans la planification stratégique

Le plan d'action stratégique 2003-2005 a été élaboré sur la base des instructions du ministre de tutelle de l'ODCO à l'époque et dans une période au cours de laquelle l'office était confronté à des difficultés de communication aussi bien à l'échelle interne qu'externe.

Ce plan a été élaboré sur la base de données insuffisantes. Ce qui a entraîné des blocages lors de son exécution, surtout en raison de l'insuffisance des moyens et l'absence de coordination entre les différents partenaires.

En 2006, l'office a préparé un plan d'action stratégique visant des objectifs généraux et chiffrés et les moyens nécessaires pour les atteindre à court et à moyen terme.

Et pour fournir les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs tracés, l'ODCO a élaboré un projet de contrat plan 2009-2012 impliquant le respect de certains engagements de la part de l'office. En contrepartie, le Ministère de l'Economie et des Finances s'engage à augmenter le montant de l'appui sur la base des réalisations de l'office. Un tel contrat plan ouvre des opportunités permettant à l'ODCO d'améliorer, de développer et d'élargir ses services au profit du secteur coopératif, lui permettant ainsi de contribuer de manière plus efficace au processus de décollage de ce secteur et l'amélioration de sa participation dans la réalisation d'un développement économique et social durable et équilibré du pays.

• Observation n°2 : Résultats mitigés des instructions de demandes d'octroi d'agrément

Le retard dans l'octroi d'agrément aux coopératives, observé dans le cas de certaines coopératives, s'explique par le retard de réception par l'office des avis des autorités locales et des administrations techniques. Une fois le dossier de constitution de la coopérative est finalisé, il est soumis, pour avis et approbation, à la commission consultative permanente. Par la suite, la décision d'agrément est envoyée au ministre de tutelle pour signature.

En outre, l'ODCO a participé à l'élaboration du projet d'une nouvelle loi régissant le secteur coopératif. Ce projet a pour objet d'instaurer une nouvelle procédure de création des coopératives courte et plus simplifiée.

• Observation n°3 : Faible taux de pénétration

Le taux international de pénétration est calculé sur la base du pourcentage des membres des coopératives par rapport à la population active occupée. Ce taux, que l'ODCO, vise à atteindre, va permettre un bon décollage du secteur coopératif.

En effet, en 2008, l'office a mis en place un plan d'action stratégique dont l'objectif principal est l'augmentation de la population adhérente au secteur coopératif au cours des cinq prochaines années.

Ceci se fera à travers l'élargissement des campagnes de sensibilisation et le développement des moyens utilisés.

• **Observation n°4 : Insuffisance des moyens humains affectés à la formation au profit des coopératives**

Les sessions de formation organisées par l'ODCO au profit des coopératives sont réalisées sur la base d'un programme de formation annuel préétabli et préparé en coordination avec les différents partenaires ou suite à des besoins exprimés par les coopératives.

Et il est prévu dans le cadre du programme d'action de l'office en 2009 de procéder à la modernisation des méthodes de formation, à la formation des formateurs et à l'augmentation du nombre de sessions de formation au profit des coopératives.

L'office a déjà commencé l'exécution de ce programme depuis le début de l'année. Il veillera dans le futur au renforcement de la Division de la formation et de l'information par des cadres qualifiés en matière de formation.

• **Observation n°5 : Faible résultat au niveau de l'assistance juridique**

L'Office du Développement de la Coopération offre tous les services d'assistance juridique nécessaires aux coopératives lors de sa présence aux assemblées générales tenues par les coopératives ou en répondant aux demandes de consultation juridique qui lui sont adressées par les coopératives.

Certes, l'office n'assiste à ces assemblées générales qu'en fonction des priorités de présence. Ceci est dû à l'insuffisance de ses ressources financières et humaines.

• **Observation n°6 : Mission de contrôle mal assurée**

Il est difficile de mettre en place un programme annuel de missions de contrôle des coopératives. Ce contrôle s'adresse surtout aux coopératives en situation de litiges ou connaissant des dysfonctionnements internes, résultant du non-respect des dispositions de la réglementation en vigueur ou en raison d'une mauvaise gestion. Ces cas de coopératives sont signalés à l'ODCO à travers des lettres adressées par les membres des coopératives concernées ou à travers la presse.

L'office effectue également des opérations de diagnostic de mise à niveau des coopératives en difficulté en matière de gestion administrative et financière et de commercialisation des produits et des services, mentionnées dans les rapports des services techniques. Ces coopératives bénéficient de l'accompagnement et du suivi de l'office lors de l'exécution des recommandations du rapport de diagnostic.

Il est à rappeler que l'office veillera à mobiliser toutes ses ressources financières et humaines pour élargir ses opérations de diagnostic à d'autres coopératives. Et il est prévu d'augmenter le nombre de ces opérations en 2009 dans le cadre du contrat plan 2009-2012 sur la base des rapports annuels des coopératives adressés à l'office, des procès verbaux des assemblées générales tenues par les coopératives et des visites de terrain réalisées auprès des coopératives.

• **Observation n°7 : Actions insuffisantes au niveau de la centralisation et la diffusion de la documentation**

Face à l'insuffisance des ressources financières de l'ODCO, du non respect des dispositions du dépôt obligatoire des documents de fin d'année (rapports et états de synthèse) et de l'irrégularité de la tenue des assemblées générales par les coopératives, l'office établit tous les deux ans un programme

de collecte de données des coopératives afin de procéder à la mise à jour du fichier national des coopératives.

L'office produit un annuaire statistique des coopératives tous les deux ans et le diffuse auprès des différents partenaires et des médias.

• **Observation n°8 : Non tenue régulière des réunions du conseil d'administration**

L'ODCO a vécu une période d'instabilité ayant entraîné l'irrégularité de la tenue des réunions de ses conseils d'administration. Et à partir de 2006, le conseil d'administration a commencé à tenir ses réunions de manière régulière conformément à la réglementation en vigueur (deux fois par an).

Sa prochaine réunion se tiendra le 26 juin 2009 sous la présidence du Ministre délégué auprès du Premier Ministre chargé des Affaires Economiques et Générales.

• **Observation n°9 : Concentration du pouvoir décisionnel au niveau de l'administration locale**

Il est à signaler que les délégations régionales de l'ODCO disposent d'une autonomie en matière de prise de décision. Et la réalisation des missions qui leur sont attribuées dépend du budget de l'ODCO vu qu'elles n'ont pas de budgets autonomes.

Malgré l'insuffisance des ressources financières de l'office, l'administration centrale veille à fournir à ses délégations tous les moyens matériels et humains nécessaires pour l'exercice de leurs missions dans les meilleures conditions possibles.

En effet, au cours de l'année 2008, la direction a veillé à :

- La fourniture de vignettes de carburant suffisantes au profit des délégations;
- L'acquisition de matériel informatique et de mobilier de bureau;
- Le recrutement de deux cadres (échelle 11) au profit des délégations d'El Hoceima et de Safi dans le cadre du renforcement de leurs ressources humaines.

Et en 2009, l'Office a procédé à l'achat de coffres forts supplémentaires au profit des régisseurs de 8 délégations en attendant de les fournir au reste des délégations avant la fin de l'année.

Par ailleurs, une fois le contrat plan 2009-2012 signé, l'office va entamer les actions suivantes :

- Fournir les moyens de travail aussi bien à l'échelle centrale que régionale tel que le renouvellement du parc automobile, l'achat du mobilier du bureau, de photocopieurs, de fax et de matériel audiovisuel et l'acquisition de logiciels et de solutions informatiques dans une vision de simplification et de la modernisation des moyens de travail et de rapidité d'exécution des tâches;
- Recruter du personnel qualifié au profit des délégations régionales de l'office à Laayoune, Safi, Meknes, El Houceima et Settati;
- Réaliser une étude pour la mise en place d'un schéma directeur;
- Elaborer un manuel de procédures.

• **Observation n°10 : Ressources Financières insuffisamment développées**

L'ODCO s'est engagé à multiplier ses efforts pour le recouvrement de la taxe pour le développement coopératif. Dans ce cadre, des correspondances et de notes de services ont été adressées aux délégations

régionales de l'office les incitant à établir un programme de missions pour le recouvrement de la taxe parafiscale et à envoyer à l'administration centrale les dossiers des coopératives qui refusent tout paiement de cette taxe afin de recourir aux services du percepteur conformément au paragraphe 4 du décret 2.97.3572 daté le 30/06/1997 relatif à la taxe du développement coopératif.

Les raisons pour lesquelles, l'office ne parvient pas à établir un état du reste à recouvrer de la taxe parafiscale, sont :

- L'irrégularité de la tenue des assemblées générales par les coopératives;
- L'absence de dépôt des rapports et des états de synthèse de fin d'années dans les délais impartis;
- La faible présence des cadres de l'office aux assemblées générales des coopératives;
- L'insuffisance des moyens de recouvrement de la taxe parafiscale.

L'ODCO s'engage aussi à améliorer ses ressources financières par :

- La mise en place d'une base de données pour assurer un meilleur suivi du recouvrement de la taxe parafiscale;
- L'élargissement du champ de vente des documents édités par l'office au niveau des foires, des journées d'études et des séminaires que l'office organise ou celles auxquelles il participe;
- L'élargissement de l'abonnement de la revue coopérative;
- L'ouverture du champ de la publicité dans la revue coopérative;
- L'offre de services de consultation et de formation payante au profit des grandes coopératives;
- La conclusion de conventions avec les offices régionaux de mise en valeur agricole et autres organismes pour l'organisation de sessions de formation payantes;

• **Observation n°11 : Absence de formation continue des ressources humaines**

Les cadres de l'ODCO participent à des journées d'études et à des séminaires et bénéficient de sessions de formation à l'intérieur et à l'extérieur du pays. Mais, cela reste limité.

Et à partir de l'année 2009, l'office a élaboré un programme de formation continue au profit du personnel en fonction de leurs besoins d'accompagnement du secteur coopératif.

Ce programme consiste à:

- Recycler 20 personnes dans le domaine des technologies de l'information;
- Former des régisseurs de dépenses et de recettes dans le domaine de la gestion des régies;
- Permettre aux cadres de l'office de participer à des séminaires, des congrès, des foires et des stages de perfectionnement à l'étranger.

• **Observation n°12 : Prédominance de l'exécution des dépenses par bons de commande**

Le montant de crédits alloués à la rubrique budgétaire « fournitures de bureau et imprimé » varie généralement entre 70.000,00 et 100.000,00 DH. Et l'arrêté du Ministre de L'Economie et des Finances n°2.3662 du 13 juillet 2005 portant organisation financière et comptable autorise l'office à réaliser ses achats par le biais de bon de commande dans la limite de 250.000,00DH.

Par conséquent, l'office n'a pas besoin de recourir à la procédure de passation de marchés publics et se contente de la consultation d'au moins trois fournisseurs et le choix se fait sur la base du principe du moins disant.

Quant à l'entretien et la réparation du matériel de transport, cela a été effectué suivant des contrats signés avec garage Nabil Auto et garage Jbilou surtout que les garages exigent le paiement des devis qui nécessitent une vérification de la panne avec des moyens nouveaux (scanner) pour détecter la panne.

• **Observation n°13 : Conditions défavorables à la mise en œuvre de la concurrence**

Depuis 2008, suite aux recommandations de la Cour des Comptes et afin d'élargir son champ de consultation par lettre circulaire, l'ODCO dispose d'une base de données de fournisseurs opérant dans différents champs d'activité.

La procédure d'achat consiste dorénavant à envoyer des lettres circulaires de consultation par fax à au moins trois fournisseurs. Et pour veiller à la transparence du choix, une commission chargée de l'ouverture des plis, se réunit pour le choix du fournisseur le moins disant.

LE CENTRE NATIONAL POUR LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE

Le Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique (CNRST) est un établissement public à caractère scientifique et technique, institué par la loi n°80.00 promulguée par Dahir n°1-01-170 du 02 août 2001. Il est placé sous la tutelle du Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des cadres et de la Recherche Scientifique.

Le CNRST a pour mission la promotion, le développement et la valorisation de la recherche scientifique, en fonction des besoins culturels, économiques et sociaux du pays, en liaison avec les organismes poursuivant les mêmes objectifs.

En termes de ressources humaines, l'effectif global du personnel du CNRST est de 145 cadres et agents. L'ensemble du personnel demeure, en l'absence d'un statut propre au Centre, imputé sur les postes budgétaires inscrits au budget du ministère de tutelle et régi par les dispositions du statut général de la fonction publique.

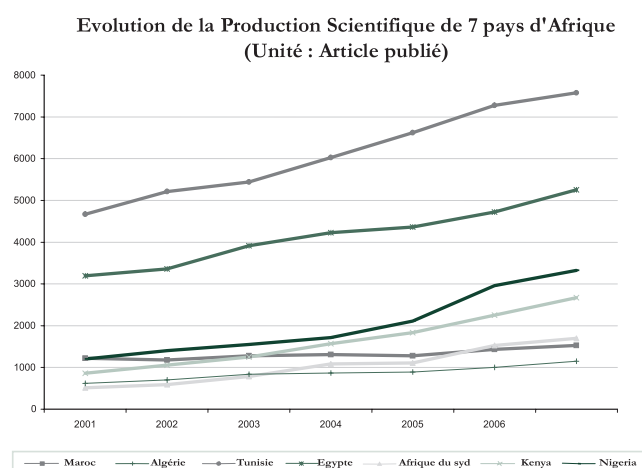
Le budget global du CNRST se situe, en moyenne, autour de 374 millions DH par an pendant la période 2003-2007.

I- OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES

Le contrôle de la gestion du CNRST a porté sur tous les aspects de la gestion. Il a concerné l'appréciation de son activité, de son système de gouvernance et de sa gestion des ressources humaines et financières. Il a permis de relever les observations suivantes :

A. Les activités du CNRST

Etant le principal opérateur public en matière de développement et de promotion de la recherche scientifique, le CNRST est responsable au même titre que les autres intervenants dans le domaine de la recherche scientifique des performances du pays dans ce domaine. Toutefois, ces performances sont en deçà des aspirations ; la preuve en est la position du Maroc dans le classement des pays africains en matière de production scientifique, qui s'est dégradée en passant de la troisième place en 2003 à la sixième place en 2007. Le graphique ci-après étaye les productions scientifiques du Maroc en comparaison avec les cinq premiers pays africains dans ce domaine :



* Ce graphique est élaboré sur la base des statistiques collectées par l'IMIST (en utilisant la base de données Scopus qui indexe plus de 15000 revues internationales) produite par l'éditeur Elsevier

1 Les activités de soutien à la recherche scientifique et technique

Il convient de noter que les activités du CNRST concernent deux axes principaux à savoir, les activités de soutien à la recherche scientifique et technique et les activités de recherche et de service dans ses propres laboratoires.

► L'Institut Marocain pour l'Information Scientifique et Technique (IMIST)

Le projet de l'IMIST a été initié depuis l'année 2000, date de lancement de son étude de définition. Cependant, d'importants retards ont été enregistrés par rapport aux échéances fixées. Le projet de construction n'est pas encore achevé et les prestations de services au niveau des bibliothèques n'ont pas encore démarré.

En outre, il a été constaté que cet institut souffre du manque de moyens humains en nombre, et qualifications en profils requis. En effet, l'IMIST ne dispose actuellement que de 34 agents, sachant qu'à terme, l'IMIST vise à atteindre un effectif de croisière de 100 agents.

La plupart des activités de l'IMIST n'ont pas encore démarré ou sont à leur phase d'initiation. Il s'agit notamment de la création d'un réseau d'information scientifique et technique, la diffusion des résultats de la recherche et les activités de veille.

L'IMIST est en train d'élaborer un certain nombre de procédures concernant la gestion de ses prestations de service. Toutefois, il n'est encore prévu aucun système de mesure des performances des différentes prestations et de leur impact, alors que la majeure partie des activités de l'IMIST est orientée vers l'offre de services à plusieurs types d'utilisateurs.

La Cour recommande au CNRST de :

- *Veiller à ce que l'IMIST assure pleinement l'ensemble de ses missions dans les meilleurs délais ;*
- *Procéder à la mise en place d'un système de mesure des performances et d'évaluation des prestations des services qu'il fournit aux utilisateurs.*

► Les Unités d'Appui Technique à la Recherche Scientifique (UATRS) :

Le démarrage officiel des UATRS a eu lieu en octobre 2005. L'un de leurs principaux objectifs est de mutualiser des moyens matériels lourds et de permettre aux chercheurs et aux autres acteurs de procéder à des analyses qu'ils ne pouvaient effectuer auparavant qu'à l'étranger. Toutefois, les partenaires principaux du CNRST qui sont les universités n'ont pas tous adhéré à cette approche. Certains ont même procédé à l'acquisition de matériel du même type.

► Evolution du nombre de demandes d'analyses :

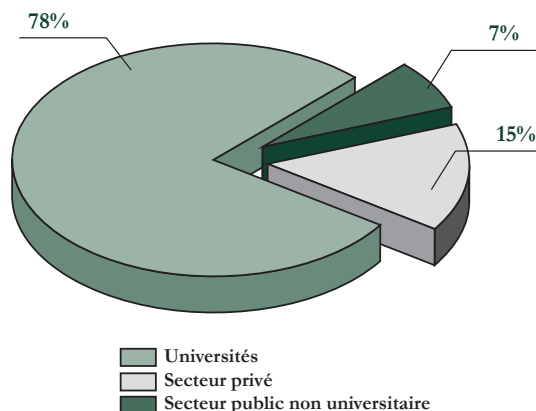
Le nombre total des demandes traitées par les UATRS pendant la période 2006-2007 est de 13 019 demandes. Ce nombre est passé de 4000 demandes en 2006 à 9019 en 2007, soit une augmentation significative de plus de 125%.

► Répartition des demandes des analyses par secteur :

L'analyse de la répartition du nombre des demandes traitées montre que les universités demeurent les principaux clients des UATRS avec 78% des demandes, suivies du secteur privé avec 15% des

demandes et du secteur public non universitaire avec 7% des demandes. Le diagramme suivant illustre cette situation :

RÉPARTITION DES DEMANDES DES ANALYSES PAR SECTEUR
(PÉRIODE 2006-2007)



La prépondérance de la part des universités dans cette activité s'explique par l'importance des activités de recherche à leur niveau d'une part et par le fait qu'elles sont subventionnées par le ministère de tutelle pour couvrir les coûts de ces analyses. Un effort plus important de communication et de vulgarisation est à fournir auprès des autres acteurs, notamment les entreprises privées, pour accroître le nombre de clients.

► Les recettes des UATRS :

Les recettes réalisées sont passées de 361 443,80 DH en 2006 à 990 616,40 DH en 2007, soit une augmentation de plus de 174%. En terme de répartition par secteur, les universités occupent largement la première place avec près de 73% des recettes réalisées, suivies du secteur privé avec 20% et du secteur public non universitaire avec 7% des recettes réalisées.

Les tarifs sont appliqués de manière différenciée pour les universités, les établissements publics non universitaires et le secteur privé. Les universités ne supportent que 30% du coût de revient de l'analyse, les établissements publics non universitaires 50% alors que le secteur privé supporte 100% de ce coût. Le risque de ce dispositif réside dans le fait qu'il y a possibilité que certains acteurs, notamment les autres laboratoires d'analyses, réalisent des analyses au niveau des UATRS à des coûts bas pour les facturer après à leurs clients avec les prix du marché qui sont plus élevés.

Certes l'un des objectifs des UATRS est de promouvoir la recherche scientifique en mettant à la disposition de la communauté scientifique des plateformes de haut niveau, mais ces dernières requièrent un coût de maintenance très élevé et ont besoin de compétences de haut niveau pour les faire marcher. En conséquence, faire payer à ces clients uniquement une partie ou la totalité du coût de revient des analyses sans prendre en considération les frais de maintenance, de formation des cadres et des techniciens, peut porter préjudice au Centre, surtout que celui-ci a besoin des ressources nécessaires à la pérennisation de l'offre de ce service.

La Cour recommande au CNRST de revoir la grille des tarifs appliqués de façon à prendre en compte les frais supportés notamment ceux de la maintenance et de la formation.

► Le réseau MARWAN

La plus grande partie des établissements universitaires du pays est connectée au réseau MARWAN, soit une couverture de 96%. Toutefois, le nombre de connexions au réseau est encore faible dans le cas des établissements de formation des cadres avec seulement 12% de couverture.

Les équipements et les infrastructures mises en place par l'opérateur Maroc Télécom dans le cadre de la convention de mise en place du réseau MARWAN échappent au contrôle complet de la structure de gestion du réseau, ce qui limite son action en matière d'offre de services aux utilisateurs. En outre, le réseau risque, en l'absence de développement de son contenu, de se réduire en une simple liaison internet.

Le service de gestion du réseau ne dispose ni de statistiques ni d'indicateurs sur l'utilisation des services MARWAN. En plus, aucune évaluation de l'apport du réseau sur le plan scientifique n'a été faite.

La Cour recommande au CNRST de :

- *Renégocier la convention avec Maroc Télécom pour avoir un droit d'accès et de contrôle des équipements et de l'infrastructure du réseau ;*
- *Etablir des statistiques et des indicateurs permettant d'évaluer l'apport du réseau MARWAN sur le plan scientifique et technique.*

► Les Programmes d'Appui à la Recherche Scientifique et les Programmes Thématiques d'Appui à la Recherche Scientifique :

Dans le cadre de sa politique d'appui à la recherche scientifique, le ministère de tutelle a mis en place quatre programmes d'appui qui sont : le Programme d'Appui à la Recherche scientifique (PARS) (lancé en 1998), les Programmes Thématiques d'Appui à la Recherche Scientifique PROTARS I (1999), PROTARS II (2000) et PROTARS III (2003).

Le nombre total des projets retenus dans le cadre de ces programmes est de 636 projets avec une dotation globale s'élevant à 133.260.249,00 DH. Le tableau suivant récapitule le nombre de projets retenus par programme avec le montant de la dotation allouée :

Nombre de projets retenus et dotations globales des PARS et PROTARS

	PARS	PROTARS I	PROTARS II	PROTARS III	Total
Nombre de projets acceptés	227	104	139	166	636
Montant (en DH)	37 787 196,00	24 886 177,00	35 373 406,00	35 213 470,00	133 260 249,00

L'état d'avancement de ces projets au 31 décembre 2007 se présente comme suit :

Situation des PARS et PROTARS au 31/12/2007

	PARS	PROTARS I	PROTARS II	PROTARS III	Total des Programmes
Total accepté	227	104	139	166	636
Non démarrés	10	4	12	7	33
Projets signés	217	100	127	158	603
Projets arrêtés	17				17
Projets en cours	11	59	111	149	329
Projets terminés	189	41	16	9	256

Selon les contrats, ces projets ont normalement, une durée de vie de trois ans. Or, la plupart des projets ont dépassé ce délai. Concernant les projets PARS dont le lancement a été fait en 1998, après 10 ans, 11 projets sont toujours en cours.

S'agissant des PROTARS, ils accusent un retard important dans leur exécution. Ainsi, seuls 42 projets du PROTARS I (dont deux seulement ont déposé le rapport final), 14 du PROTARS II (dont un seulement a déposé le rapport final) et 10 du PROTARS III (dont trois seulement ont déposé le rapport final) ont reçu leur dotation totale.

La Cour recommande au CNRST de prendre, en collaboration avec ses partenaires, les mesures nécessaires pour accélérer le rythme d'exécution des projets et rattraper les retards importants enregistrés.

Ces différents programmes ont connu une répartition qui n'est pas forcément équilibrée tant sur le plan des disciplines concernées que des établissements bénéficiaires.

• Répartition des programmes d'appui par discipline :

Les sciences exactes toutes disciplines confondues ont bénéficié de 83% de la dotation totale du PARS, contre seulement 17% pour les sciences humaines, les langues et littérature et les sciences économiques et sociales.

• Répartition des programmes d'appui par établissement :

La répartition des programmes d'appui par établissement montre des disparités importantes au niveau du nombre de projets affectés à chacun. En effet, l'université Mohammed V-Agdal de Rabat vient largement en tête avec un total de 115 projets, suivie par l'université Cadi Ayyad de Marrakech et l'université Abdelmalek Essaâdi de Tétouan, avec respectivement 95 et 61 projets. Les établissements hors universités totalisent 85 projets.

En terme de financement, la tendance relevée ci-dessus reste valable. En effet, les trois universités : Mohammed V-Agdal, Cadi Ayyad et Abdelmalek Essaâdi ont bénéficié à elles seules de plus de 40% de la dotation globale allouée.

• Soutien aux pôles de compétence, à l'équipement des laboratoires universitaires, aux projets d'établissement et à la mise en place du réseau MARWAN :

Les contrats concernant les pôles de compétence, l'appui à la recherche fondamentale, l'appui à l'équipement des laboratoires de recherche universitaires et le soutien à la mise en place du réseau MARWAN stipulent que le déblocage de la deuxième tranche ne se fera que sur la base de présentation de pièces justificatives de la première tranche. Or, une note explicative du directeur du Centre portant n°445/05 en date du 16/02/2005 a autorisé, par des avenants aux contrats, le déblocage de la totalité de la dotation sans production des pièces justificatives.

Cependant, les universités ayant bénéficié de cette dérogation n'ont pas produit les pièces justificatives immédiatement après service fait comme le stipulent les avenants aux différents contrats.

Les articles 6 et 7 de ces mêmes contrats stipulent que le montant de la subvention doit couvrir exclusivement et sans aucun prélèvement, la totalité des dépenses engagées et conformément au plan d'action annexé au contrat. Toutefois, aucun mécanisme n'a été prévu par le Centre pour s'assurer du respect de cette clause en l'absence des pièces justificatives et des états de dépenses de ces projets.

Aucune évaluation scientifique de l'apport des pôles de compétence et des autres structures universitaires ayant bénéficié de ces subventions n'a été faite.

La Cour recommande au CNRST de :

- *Prendre les mesures nécessaires pour s'assurer de la bonne utilisation des soutiens accordés aux universités au titre de ces programmes ;*
- *Procéder à une évaluation scientifique de l'apport de ces soutiens.*

• **Les bourses de recherche :**

Le nombre de ces bourses est fixé à 200 au maximum par an, avec un montant de 2.300 DH par mois et pour une durée d'attribution qui ne peut excéder trois ans. Pendant la période 2003-2007, quatre éditions ont été lancées. Elles concernent les années 2004, 2005, 2006 et 2007. Les éditions 2004 et 2005 sont arrivées à terme. Ainsi, sur les 200 bourses octroyées chaque année, pour l'édition 2004, seules 171 bourses ont été reconduites la dernière année, 178 bourses pour l'édition 2005 et 176 bourses pour l'édition 2006 et enfin 196 bourses en deuxième année pour l'édition 2007.

• **La répartition des bourses octroyées par discipline :**

La répartition des nouveaux doctorants boursiers par discipline révèle que la physique, la biologie et la chimie sont les plus privilégiées en termes du nombre des bourses octroyées. Ainsi, sur les 800 bourses octroyées au cours de la période 2004-2007, 29% concernent la biologie, 27% la physique et 18% la chimie. Les trois disciplines à elles seules, ont bénéficié de 601 bourses, soit plus de 75% des bourses octroyées. Le droit, la géologie et les lettres occupent le deuxième rang avec un pourcentage à peu près de 7% chacun. Les mathématiques n'ont bénéficié que de 4%.

• **La répartition des bourses octroyées par université :**

S'agissant de la répartition des bourses de recherche par université, l'université Mohammed V Agdal arrive en tête avec 24% des bourses octroyées suivie de l'université Abdelmalek Essaâdi de Tétouan (14,25%) et de l'université Cadi Ayyad de Marrakech (13,75%) et ce pour l'ensemble des bourses accordées depuis le début du programme en 2004. Les trois universités ont bénéficié ainsi de 52% des bourses octroyées. Les 48% restants sont répartis entre onze universités.

La procédure d'octroi des bourses soulève les observations suivantes:

- Les sous commissions chargées d'évaluer les dossiers des demandes de bourses n'établissent pas

de PV constatant la liste des candidats avec les notes octroyées pour que la commission nationale puisse prendre une décision sur les candidats retenus et ceux qui resteront sur la liste d'attente. Le non établissement de la liste des candidats avec les notes octroyées et leur classement peut avoir des conséquences négatives sur la transparence de la procédure ;

- L'édition 2004 est arrivée à son terme depuis fin 2006, mais aucune évaluation n'a été effectuée telle que stipulée par la convention ;
- L'article 19 de la convention stipule que le CNRST devra instaurer, conjointement avec la commission d'attribution des bourses, un système de suivi et d'évaluation des travaux de recherche réalisés par les boursiers. Or, ce système n'étant pas instauré, le chef du service des bourses centralise toute l'information concernant aussi bien les fiches de suivi que les rapports sur l'état d'avancement et rapporte son analyse à la commission. Ces fiches et rapports devraient normalement être évalués par des sous commissions pour proposer à la commission les décisions à prendre pour chaque dossier ;
- Les listes des étudiants acceptés par la commission d'attribution des bourses de recherche ne sont pas approuvées par l'autorité de tutelle conformément à l'article 18 de la convention ;
- Les rapports d'activité sont généralement sommaires et ne présentent pas le détail de l'activité du doctorant durant toute l'année. Exemple : bourses n° a2/009, a4/015, a12/005, b1/001, b2/013 , b3/38 , b9/001 , b12/012 , c01/001, c01/011, c01/048, c07/007, c01/032) ;
- Le rapport de la deuxième année ne contient pas dans la majorité des cas, la date probable de la soutenance telle que stipulée par l'article 19 de la convention ;
- Le changement de l'intitulé de certaines thèses sans l'approbation de la commission et sans procéder par des avenants aux contrats tel que stipulé par l'article 3 du contrat type. Exemples : bourses n° b13/001, c01/10 et c08/015 ;
- L'article 6 du contrat d'engagement précise qu'en cas de non respect de l'engagement, le boursier devra rembourser en partie ou en totalité le montant de la bourse de recherche reçue au titre de la préparation de la thèse. Or, plusieurs cas de désistement ont été enregistrés (29 cas pour l'édition 2004, 25 cas pour l'édition 2005, 33 cas pour l'édition 2006 et 4 cas pour l'édition 2007), alors que le Centre n'a fait aucune diligence pour récupérer les montants de ces bourses.
- **Relations avec la Communauté des Chercheurs Marocains à l'Étranger (FINCOME)**

Ce programme qui a démarré le 06/09/2005, a comme finalité, le renforcement des liens de coopération et la diversification des techniques de communication de manière à inscrire l'action du CNRST dans la stratégie nationale de mobilisation des compétences des marocains résidents à l'étranger pour contribuer aux efforts de développement économique et social.

Le bilan global de cette opération, au titre de l'année 2006, est marqué par la réception et le traitement de 22 dossiers par le comité de sélection, qui a retenu 17 projets, soit 78% des projets déposés. Parmi les projets acceptés, seuls sept sont achevés, soit un taux de réalisation de 41%.

L'année 2007 a enregistré le dépôt de 24 projets, soit seulement deux de plus que l'année 2006. 19 projets sont acceptés par le comité de sélection, néanmoins seuls 12 projets ont été achevés, soit un taux de réalisation ne dépassant pas les 63%.

Les pays de provenance des experts sont la France avec 27 experts (soit plus de 67% du nombre total) suivi de la Belgique et du Canada avec 5 experts chacun, les USA avec 2 experts et l'Autriche avec un seul expert.

A travers l'analyse de ces résultats, il a été constaté que :

- La communication avec les experts marocains à l'étranger, en l'absence d'une base de données sur cette catégorie, se limite au lancement des appels d'offres dans certains journaux ou au site web du centre, ce qui explique, entre autres, la faiblesse du nombre de projets déposés par année ;
- La majorité des actions d'expertise (31) est de nature académique et se focalise sur les établissements universitaires, suivis de quatre expertises au profit des institutions publiques non universitaires et une en faveur d'une association. Le secteur privé, en tant que cible importante du programme, est marginalisé.

La Cour recommande au CNRST:

- *D'établir en collaboration avec ses partenaires, un système de suivi et d'évaluation des actions menées dans le cadre du programme FINCOME ;*
- *D'élaborer une stratégie de communication visant la mobilisation d'une large population des chercheurs marocains résidents à l'étranger et de mettre en place une base de données comportant leurs références.*
- **Les programmes de promotion de l'innovation et de la valorisation de la recherche scientifique et technique**

Le CNRST coordonne les actions des différents réseaux de transfert de technologie et de valorisation de la recherche dans la perspective d'aider les entreprises nationales à améliorer la qualité de leurs produits et accroître leur productivité pour garantir leur compétitivité.

- **Réseau de Génie Industriel (RGI)**

Ce réseau vise la valorisation de la recherche auprès de l'industrie, la mise à niveau des entreprises marocaines et l'implication des universités dans le processus de modernisation du tissu industriel.

La période 2003-2007 a vu la réalisation de 137 pré-audits au sein des entreprises, dont seulement huit ont abouti à la conclusion des contrats de Prestations Technologiques Réseau (PTR), soit moins de 6% du total des pré-audits effectués, avec une contribution du Centre de 271 310,88DH.

- **Réseau de Diffusion Technologique (RDT)**

Le RDT a pour objectif d'aider les PME/PMI à identifier et à formaliser leurs besoins technologiques et à dégager des projets d'innovation et de modernisation nécessaires à l'amélioration de leur compétitivité.

Le bilan global de ce programme est :

- La réalisation de 322 pré-diagnostics auprès des entreprises, par 34 intervenants technologiques dont 41% relève des universités;
- La réception de 222 contrats de Prestations Technologiques Réseau (PTR) par la cellule d'animation dont 207 PTR signés ;
- La réalisation de 6% des prestations par les universités pour répondre aux besoins des entreprises en matière d'innovation technologique.

- **Réseau Maroc Incubation et Essaimage (RMIE)**

Le RMIE a été créé en 2002 par le ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique et le CNRST en partenariat avec le ministère

du Commerce et de l'Industrie, l'Association Recherche&Développement Maroc, la Fondation Banque Populaire pour la Création d'Entreprise et l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale. Il bénéficie également du soutien de la coopération française dans le cadre du Fonds de Solidarité Prioritaire.

Le comité d'évaluation et de suivi de ce réseau, qui se compose de 12 incubateurs membres, a reçu et traité 73 projets. Il a décidé de soutenir 33 projets dont 12 ont été achevés, 11 en cours de réalisation et 10 projets résiliés. Parmi les projets achevés, six seulement ont été couronnés par la création des entreprises. Le Centre a donc, financé 23 projets pour un montant global de 2 290 000 DH.

L'analyse de ces données fait ressortir que les 33 projets retenus représentent moins de la moitié des projets déposés (soit 45%). Le taux d'achèvement des projets retenus n'a pas dépassé les 36%. Concernant l'objectif final qui est la création des entreprises, seulement 18% des projets retenus ont abouti à la création d'entreprises.

La Cour recommande au CNRST de prendre les mesures nécessaires, en collaboration avec ses partenaires (au niveau du RDT, RGI et RMIE), pour améliorer les résultats des trois réseaux.

- **Les programmes de coopération scientifique et technique avec les organismes de recherche internationaux**

La coopération internationale occupe une place importante dans le paysage de la recherche scientifique au Maroc. Le CNRST constitue l'interface entre plusieurs organismes internationaux et universités, notamment dans le cadre de la coopération bilatérale. Durant la période 2003-2007, un total de 549 projets de coopération ont été mis en place. La coopération avec la France occupe la première place avec 308 projets, soit près de 57% du total des projets réalisés, suivie de l'Espagne avec 14%, le Portugal avec 13%, l'Allemagne avec 9% et enfin l'Italie avec 7%.

Les projets de coopération bilatérale couvrent des domaines diversifiés. Toutefois, ces projets obéissent, généralement, beaucoup plus à des besoins fixés par le cadre de coopération avec la partie européenne et ne s'insèrent pas toujours dans le cadre des priorités nationales en matière de recherche scientifique.

- **Les activités de recherche et de service dans les laboratoires propres du CNRST**

Les activités de recherche et de services dans les laboratoires propres du CNRST concernent essentiellement :

- Les activités de l'Institut National de Géophysique (ING) ;
- Les activités du Laboratoire de Microbiologie et de Biologie Moléculaire (LMBM) ;
- L'unité des Technologies et économie des énergie renouvelables (TEER) ;
- Le Laboratoire d'Instrumentation Scientifique (LIS).

L'observation majeure concernant ces unités de recherche réside dans le fait qu'elles travaillent de manière relativement indépendante par rapport au centre d'une part et que leur action s'insère dans la logique d'un programme d'action répondant beaucoup plus à des thématiques imposées par les conventions de coopération qu'à une vision d'ensemble du centre d'autre part.

La Cour recommande au CNRST de veiller à l'insertion des programmes de coopération de ses unités de recherche dans le cadre d'une vision globale du centre.

B- Mission et stratégie du CNRST

1. Absence d'une stratégie formalisée et des objectifs clairs du CNRST

L'article 3 de la loi 80-00 susmentionnée définit le CNRST en tant qu'opérateur ayant pour mission la promotion, le développement et la valorisation de la recherche scientifique. Ce même article précise que cette mission s'insère dans le cadre de la politique gouvernementale en la matière. Toutefois, cette politique n'a pas été concrétisée par une stratégie nationale formalisée ayant des objectifs et des plans d'action clairs. Une évaluation du système national de la recherche scientifique a été réalisée en 2003. De même, une rencontre nationale ayant pour objet de concevoir une stratégie nationale de la recherche scientifique, a été organisée en 2006, mais aucun document officiel formalisant cette stratégie n'a été élaboré.

En outre, le CNRST ne dispose pas d'une stratégie propre répondant aux missions et aux objectifs qui lui sont dévolus par la loi et déclinée en plan d'action avec des horizons et des moyens de mise en œuvre déterminés et consignés dans un document officiel.

L'une des conséquences de l'absence d'une vision stratégique réside dans le fait que les laboratoires agissent individuellement en mettant en place des projets obéissant beaucoup plus à une logique de financement, notamment dans le cadre de la coopération internationale, qu'à l'exigence de la cohérence d'ensemble et la satisfaction d'un besoin réel du pays.

La Cour recommande au CNRST de :

- *Procéder, en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes, à l'élaboration d'une stratégie globale de la recherche scientifique, consignée dans un document officiel engageant l'ensemble des intervenants ;*
- *Décliner la stratégie en objectifs propres et en plan d'action permettant d'avoir une définition chiffrée et un horizon de réalisation de ces objectifs et d'arrêter de manière claire les moyens nécessaires à la mise en œuvre de chaque action.*

2. Relation du CNRST avec le département de tutelle

La plus grande partie de l'activité du Centre se focalise sur la gestion comptable des actions décidées et programmées par le Ministère et pour son compte. Ainsi, le rôle du CNRST se limite à l'exécution des décisions prises au niveau du département de tutelle.

L'exemple qu'on peut citer dans ce cadre est celui des lettres d'octroi des subventions adressées par le ministère aux universités, pour le financement de certains programmes. Ces lettres arrêtent le montant global de la subvention qui est répartie en deux parties, l'une versée directement par le service compétent du ministère et l'autre par le CNRST sur les fonds qu'il gère pour le compte du ministère. Il s'ensuit que le Centre joue le même rôle que le service en charge des subventions au niveau du ministère.

3. Relation du CNRST avec ses partenaires

En l'absence d'une vision globale et d'une stratégie formalisée de la recherche scientifique nationale, la relation du CNRST avec les autres intervenants est caractérisée par un manque de coordination et de mutualisation des efforts pour atteindre des objectifs communs avec plus d'efficacité et au moindre coût.

Même si le partenaire principal du CNRST reste l'université, les mécanismes de coordination entre les deux parties sont caractérisés par un manque important d'efficacité. Cette situation est visible à travers plusieurs aspects, notamment les retards accumulés dans l'exécution des différents programmes et

l'absence d'une vraie concertation concernant l'engagement des uns et des autres pour l'aboutissement de certains projets. Le cas le plus illustrant à ce niveau est le projet des Unités d'Appui Technique à la Recherche Scientifique (UATRS) dont l'objectif est de mutualiser les moyens et de mettre à la disposition de l'ensemble de la communauté scientifique nationale des laboratoires d'analyse avec un matériel de haut niveau. Ce projet mis en place par le CNRST, qui a nécessité des investissements importants, devrait servir cet objectif de mutualisation des moyens. Or, certaines universités ont procédé à l'acquisition du même matériel, ce qui pose avec acuité le problème de coordination et de mutualisation des efforts et des moyens entre les deux parties.

En outre, le Centre n'entretient pas de relation de coordination avec l'Académie Hassan II des sciences et techniques qui procède également au financement des programmes scientifiques et à leur suivi et évaluation. Le Centre, de par ses missions, peut constituer l'outil de mise en oeuvre d'une vision globale de la recherche scientifique nationale ayant comme référence, justement, les orientations de l'Académie et celles du Comité Permanent Interministériel pour la Recherche Scientifique et le Développement Technologique (CPIRSDT). Ce dernier a également créé une commission chargée de sélectionner et d'attribuer des financements pour des programmes de recherche dans le domaine des télécommunications (PV du CPIRSDT de 2007).

La Cour recommande de coordonner les efforts et l'action de tous les intervenants pour atteindre l'efficacité, l'efficience et la cohérence requises pour l'intervention de l'Etat dans le domaine de la recherche scientifique et technique.

C- Structure et organisation du CNRST

A ce niveau, les observations suivantes ont été relevées :

- Il a été constaté, au niveau du département administratif, l'absence d'une définition formelle des attributions de chaque poste. En effet, en l'absence d'un référentiel des emplois et des compétences, les différentes tâches sont exercées de manière à rendre difficile l'évaluation du rendement de chaque poste par rapport au travail qu'il devrait réellement exécuter ;
- Il a été noté un manque de coordination et de circulation de l'information entre les services. En effet, certaines tâches à caractère administratif, qui doivent être gérées par les services support, du département administratif, sont exécutées par les services opérationnels. A titre d'exemple, les unités de recherche sont appelées à chercher les devis et établir les bons de commande pour leurs achats et faire les réservations d'hôtel, etc., alors que cette tâche devrait être assurée par les services support du département administratif sur la base des besoins exprimés par les services concernés. C'est le cas également pour la tenue de l'inventaire du matériel scientifique et pour la formation ;
- Les conventions signées par les unités de recherche notamment l'Institut National de Géophysique, le Laboratoire de Microbiologie et de Biologie Moléculaire et le Laboratoire d'Instrumentation Scientifique ne sont pas coordonnées par le service de la coopération (ce dernier devrait normalement être le relais entre le Centre et l'ensemble de ses partenaires en matière de coopération) ;
- La Cour a constaté l'absence de formalisation des procédures. Ainsi, les services opérationnels ou les fonctions support ne possèdent pas de procédures formalisées. Cette situation entrave la bonne marche et l'exécution efficace des tâches avec, notamment, les risques de non conformité à la réglementation, de redondances, de doubles emplois et le manque d'efficacité dans l'exécution des tâches. Néanmoins, il convient de souligner qu'un projet de manuel de procédures comptables est en cours d'élaboration.

La Cour recommande au CNRST de :

- *Renforcer la coordination et la coopération entre les différents services pour assurer une meilleure efficacité dans la gestion des dossiers ;*
- *Procéder à la mise en place de manuels de procédures pour l'ensemble de ses activités.*

D- Le système d'information

La revue du système d'information du CNRST a permis de relever les observations suivantes :

- L'absence d'un système d'information global du Centre. Seul l'IMIST a élaboré un schéma directeur informatique propre à son activité ;
- Le manque d'applications et de programmes informatiques pour la gestion et le suivi des différents programmes, notamment les programmes d'appui à la recherche scientifique et les bourses de recherche ;
- Le système actuel ne permet pas de disposer d'une information fiable et en temps réel (manque de dossiers, absence des situations et des états de suivi de certains programmes). En outre, le système d'archivage des dossiers n'est pas performant et nécessite le recrutement d'un spécialiste en la matière.

La Cour recommande au CNRST :

- *De mettre en place un système d'information global et cohérent basé sur un schéma directeur informatique qui prend en compte l'ensemble des métiers du Centre ;*
- *De mettre en place un service informatique pour piloter le système d'information et la politique informatique du Centre (évaluation des besoins réels en matériel et en consommables, gestion des acquisitions, la réparation et la maintenance, etc.).*

E- Gestion des ressources humaines

- Le personnel du CNRST est constitué dans sa majorité (58%) du personnel administratif. Le reste est composé d'ingénieurs et de techniciens (21%) et de chercheurs (21%). L'effectif du personnel support est donc beaucoup plus important que l'effectif des chercheurs formant le métier principal du Centre ;
- Le Centre ne dispose pas d'une politique de formation continue claire. Les formations dispensées notamment dans le cadre de stages à l'étranger sont ponctuelles et ne répondent pas à un plan de formation basé sur l'étude des besoins réels du personnel et d'un référentiel des emplois et des compétences du Centre ;
- Le personnel oeuvrant dans les laboratoires de recherche, notamment les UATRS, le LMBM et l'ING n'est pas couvert par une police d'assurance contre les risques liés à la nature de leur activité, principalement à la manipulation des produits acides, des solvants cancérigènes, des échantillons toxiques ou radioactifs, etc. La souscription de cette assurance est indispensable.

F- Gestion des crédits

1. Les dépenses

Le taux de consommation des crédits au niveau du Centre est très faible. Il n'a pas dépassé les 37% durant toute la période de 2003 à 2007. L'année 2003 a été marquée par un taux très faible de moins de 9%.

Le taux d'engagement des crédits d'investissement n'a pas enregistré un niveau satisfaisant. Sur la période examinée, il n'a pas dépassé les 50%, à l'exception de l'année 2005 où il a atteint 68%. En conséquence, plusieurs projets programmés, et dont les crédits sont prévus, n'ont pas vu le jour ou ont connu un retard dans le lancement ; il s'agit notamment, des projets relatifs à :

- La création de Centres et de Laboratoires de recherche sur l'eau et l'énergie ;
- La mise en place du réseau des sciences de l'environnement ;
- La création d'un Centre d'études et de recherche sahariennes.

La Cour recommande au CNRST de repenser la programmation et l'allocation de ses ressources pour une meilleure et efficace exécution de son budget.

2. La trésorerie

La situation financière du CNRST est caractérisée par une trésorerie abondante. Le total du disponible net a atteint 154.800.000 DH en 2007. Ainsi, le CNRST dispose d'un excédent de moyens financiers qui dépassent sa capacité de gestion. Cet excédent n'est autre que l'équivalent des actions programmées mais non exécutées.

• Construction du Siège du CNRST et de l'IMIST

La construction du nouveau siège du CNRST et de l'IMIST a été programmée dans le cadre du plan de développement économique et social 2000-2004, qui a alloué à cette opération une enveloppe budgétaire globale de 170 millions DH.

La construction a commencé au mois de février 2004 avec un programme qui devait normalement durer 24 mois, mais un retard important est enregistré et aucun des lots n'est encore réceptionné à la fin du mois de septembre 2008. Les ordres de service d'arrêt des travaux pour les lots qui ont dépassé leurs délais d'exécution ont été demandés au maître d'ouvrage, mais aucun de ces ordres n'a été produit à la Cour, ce qui permet de conclure que ces derniers ne sont établis, généralement, qu'au moment de l'établissement des décomptes à titre de régularisation. En outre, il est à signaler que le déménagement au nouveau siège a été déjà effectué depuis le mois de juillet 2008 sans réception des travaux.

Le bâtiment est construit avec une architecture moderne et coûteuse qui nécessite des frais de maintenance et d'entretien permanents. En outre, il nécessite une climatisation permanente (ce qui exige un contrat de maintenance de la climatisation et des frais supplémentaires d'électricité). Le coût annuel de fonctionnement des bâtiments est estimé en moyenne à 1.357.488,00 DH, sachant que le contrat de maintenance de la climatisation n'est pas encore passé et qu'une grande partie des bâtiments (notamment au niveau de l'IMIST) ne sont pas encore exploités. Le tableau suivant présente ces différents coûts de fonctionnement des bâtiments :

Coût de fonctionnement des bâtiments du CNRST

Nature des frais	Montant mensuel (DH)	Montant annuel (DH)
Nettoyage	25 884,00	310 608,00
Sécurité, accueil et hommes de peines	35 640,00	427 680,00
Electricité	50 000,00	600 000,00
Eau	1 600,00	19 200,00
Total	113 124,00	1 357 488,00

En tenant compte du nombre total du personnel du CNRST qui est de 145, le coût moyen de fonctionnement par personne et par année est de plus de 9.600DH.

La superficie utile est de 3367m² au niveau du siège du centre et de 9434m² dont une superficie de 2680m² pour les services internes au niveau de l'IMIST (en principe, il y a lieu de majorer cette superficie de la superficie qui sera occupée par le personnel qui sera affecté aux salles publiques). Selon les normes (notamment les normes de l'Association Française de Normalisation (AFNOR)), l'espace d'un bureau varie entre 7 et 16m² selon la fonction. Si l'on affecte un espace de superficie maximale de 16m² à chaque fonctionnaire, le constat est que, dans l'état actuel des choses, chaque fonctionnaire peut bénéficier d'une superficie de 75m² au niveau du Centre et une superficie de 78m² au niveau de l'IMIST, soit cinq fois la superficie maximale (16m²) recommandée au niveau international.

Ainsi, l'investissement réalisé dépasse largement, dans l'état actuel des choses, le besoin réel du Centre. Les dirigeants du Centre, conscients eux-mêmes de ce constat, ont procédé à la location d'une partie du siège à l'Observatoire National du Développement Humain.

II. RÉPONSE DU DIRECTEUR DU CENTRE NATIONAL POUR LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE

(Texte intégral)

1-S'agissant de la répartition des programmes d'appui, le seul critère retenu pour la sélection des projets est la qualité scientifique. En effet, ces programmes ont pour objet de mettre en compétition la communauté scientifique et de retenir les meilleurs projets.

En ce qui concerne la répartition des programmes d'appui par discipline, les sciences exactes, toutes disciplines confondues, ont bénéficié de 83% de la dotation totale du PARS ce qui représente 27,6 % des projets déposés, contre seulement 17% de la dotation, soit 53,6% des projets déposés pour les sciences humaines, les langues et littérature et les sciences économiques et sociales.

Quant à la répartition des programmes d'appui par établissement, les universités les plus anciennes sont en général les mieux rodées pour l'élaboration des projets. En effet, le nombre de projets affectés à l'Université Mohammed V-Agdal de Rabat représente 37,7 % des projets, suivie par l'université Cadi Ayyad de Marrakech et l'université Abdelmalek Essaadi de Tétouan avec respectivement 37% des projets déposés et 32,3% des projets.

2-S'agissant de la répartition des bourses octroyées par discipline, 29% (soit 62,4% des dossiers déposés) concernent la Biologie, 27% (soit 64,2 des dossiers déposés) la physique et 18% (soit 60,8% des dossiers déposés) la chimie. Le droit, la géologie, les lettres, occupent le deuxième rang avec un pourcentage à peu près de 7% (soit 65% des dossiers déposés) chacun. Les mathématiques n'en ont bénéficié que de 4% (soit 73,4% des dossiers déposés).

3-En ce qui concerne le système d'octroi des bourses, ce dernier n'a pas été instauré par manque de ressources humaines. Car, l'handicap majeur du Centre est la rareté des ressources humaines qui a été relevée par la Cour des comptes.

4-Enfin, concernant les programmes de coopération scientifique et technique avec les organismes de recherches internationaux, il est à préciser que ces projets obéissent à un intérêt partagé des deux parties qui est manifesté lors des réunions des comités mixtes de pilotage des accords de coopération.

L'UNIVERSITÉ CADI AYYAD À MARRAKECH

L'Université Cadi Ayyad à Marrakech (UCAM) est un établissement public régi par la loi 01-00 du 19 mai 2000, portant organisation de l'enseignement supérieur, qui confie aux universités les missions principales suivantes:

- La formation initiale et la formation continue ;
- Le développement et la diffusion du savoir, de la connaissance et de la culture;
- La préparation des jeunes à l'insertion dans la vie active notamment par le développement du savoir-faire ;
- La recherche scientifique et technologique ;
- La réalisation d'expertises.

L'Université Cadi Ayyad compte 11 établissements universitaires, dont 7 à accès régulé. Ces établissements sont implantés sur trois sites géographiques, à savoir : Marrakech, Safi et Essaouira. Depuis l'année universitaire 2007-2008, les établissements situés à Beni Mellal sont rattachés à l'Université Sultan Moulay Soulaïman.

Le nombre des inscrits à l'UCAM s'est élevé au titre de l'année universitaire 2007-2008 à 31982 étudiants, soit 11,73% de l'ensemble des étudiants au niveau national (272578 étudiants et 15 universités), sachant que ce nombre était de 35720 étudiants en 2002-2003.

L'UCAM a adopté le nouveau mode d'organisation d'enseignement LMD (licence - master- doctorat) depuis l'année universitaire 2003-2004, date d'entrée en vigueur de la loi 01.00 portant organisation de l'enseignement supérieur.

Le personnel de l'Université compte 1913 fonctionnaires dont 1249 enseignants et 664 agents administratifs.

Le budget de l'UCAM (fonctionnement et investissement) est de 219,60 MDH en 2007. Les charges du personnel sont prises en charge par le département de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres.

I- OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES

Le contrôle de la gestion de l'Université a permis de dégager les observations suivantes :

A- Les réalisations de l'Université Cadi Ayyad

1. Formation Initiale

► Faible taux de réussite

Le taux de réussite scolaire constitue l'un des critères permettant de mesurer le niveau des étudiants et, partant, la qualité du système d'enseignement. Cependant, il a été constaté que ce taux est très faible à l'UCAM car le nombre des étudiants qui réussissent leur licence en trois années dans les établissements à accès non régulé se situe aux alentours de 24% des étudiants. Le tableau suivant fait état de ce constat.

Établissements Universitaires	Inscrits 2004-2005	Lauréats (licence) 2006-2007	lauréats /inscrits
Faculté de Droit Marrakech	4719	1221	25%
Faculté des Lettres Marrakech	3094	939	30%
E.Polydisciplinaire Safi	1830	388	21%
Faculté des Sciences Semlalia Marrakech	2169	279	12,86%

En outre, bien que le nombre des étudiants ayant obtenu un diplôme de cycle supérieur tende à la hausse (225 doctorats y compris en médecine en 2007/2008 contre 97 en 2004-2005 et 186 diplômes de troisième cycle DESS, Master et DESA contre 52 en 2004-2005), il n'en demeure pas moins que l'appréciation de la qualité du diplôme s'appuie généralement sur deux critères : l'insertion des lauréats dans la vie active et l'inscription au titre d'un autre diplôme supérieur.

A cet effet, l'Université n'a pas prévu des procédures pour suivre et évaluer le degré d'insertion de ses lauréats dans la vie active, à travers notamment la collecte d'informations sur les lauréats assumant des responsabilités clés dans le secteur public ou privé.

• Les filières dispensées par les établissements (année universitaire 2007-2008)

Les inscriptions dans les filières d'ingénierie et de nouvelles technologies ainsi que de la médecine sont faibles comparativement aux disciplines littéraires, scientifiques, le droit et l'économie qui représentent plus de 70 % des inscriptions.

En outre, certaines filières sont créées sans avoir l'accréditation du ministère de tutelle. C'est le cas par exemple de la filière d'ingénierie en « Industrie et sécurité des aliments (ISA) » créée au niveau de la faculté des sciences et techniques à Marrakech. Le nombre d'inscrits en cette filière est de 64 élèves ingénieurs entre 2003 et 2008.

• La relation entre l'Université et Le CHU

L'Université n'a pas encore conclu de convention avec les formations hospitalières, civiles et militaires contrairement à l'article 3 du décret n° 2-73-657 qui précise que les modalités de fonctionnement des Centres Hospitaliers et Universitaires sont fixées par des conventions conclues entre l'université (dont relèvent les facultés de médecine et de pharmacie et de médecine dentaire concernées et lesdites formations).

2. La formation continue (diplômante et qualifiante)

Le nombre des inscrits dans les différentes formations en 2006-2007 s'élève à 781 étudiants. L'offre de l'UCAM en formation continue est diversifiée et pluridisciplinaire, en ce sens que le nombre des formations est passé de quatre formations en 2004 à 27 en 2007.

La gestion de la formation continue appelle les observations suivantes :

L'absence des procédures organisant le déroulement de cette formation, notamment en ce qui concerne les aspects suivants :

- Le volume horaire global pour chaque type de formation continue;
- Le contenu de chaque type de formation et le CV des enseignants responsables de la formation ;
- Les normes pour s'assurer du respect du cahier des charges de la formation continue ;
- Les conditions et les diplômes nécessaires pour accéder à chaque type de formation diplômante ou qualifiante.

Il a été constaté que le conseil de la formation continue (CDFC) autorise les étudiants justifiant d'un BAC+2 à s'inscrire en licence professionnelle « ingénierie du tourisme » sans reconnaissance des équivalences des diplômes y donnant accès (PV du 08 mars 2006 et celui du 02 novembre 2006).

Dans le cadre de la formation continue, l'UCAM octroie un diplôme reconnu aux diplômes nationaux. Mais elle n'a pas produit les pièces justifiant que ce diplôme a été accrédité par l'autorité gouvernementale de tutelle et reconnu équivalent aux diplômes nationaux tel que prévu par l'article 8 de la loi 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur.

Il est recommandé à l'Université de :

- *Procéder à un diagnostic des facteurs explicatifs des résultats mitigés des formations initiales;*
- *Ouvrer à l'amélioration de la qualité des formations continues et à la clarification du contenu et des conditions d'accès et de déroulement de ces formations ;*
- *Instaurer un système de suivi des lauréats ayant intégré la vie active.*

3 . La recherche Scientifique

L'exercice de cette mission pêche par les insuffisances suivantes :

• **L'absence d'une stratégie de recherche scientifique et technologique :**

En l'absence d'une stratégie de recherche scientifique et technique, on se limite jusqu'à présent à conclure des contrats de recherche. Le nombre des projets de recherche ayant pu mobiliser des financements, sur la période 2003-2007, s'est élevé à 125 projets pour un montant global de 26,6 MDH.

Cependant, il a été constaté qu'il existe une inégalité en matière de répartition de cette enveloppe, puisque trois établissements universitaires se sont partagés ce montant, comme suit :

- 20,1 MDH pour la Faculté des Sciences Semlalia ;
- 5,1 MDH pour la Faculté des Sciences et Techniques ;
- 1,4 MDH pour la Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales.

En outre, les titulaires des projets de recherche ne font pas usage de la totalité des montants décaissés par les pourvoyeurs de fonds. En effet, les paiements effectués se sont élevés à 20,7 MDH, soit 78% des montants versés par ces derniers.

Dans le même ordre d'idées, l'Université ne dispose pas d'un système d'évaluation de la recherche ce qui ne permet pas d'assurer un suivi des programmes et des projets de recherche.

4. Le matériel scientifique

De nombreuses insuffisances entachent la gestion du matériel scientifique. Ces insuffisances ont trait aux aspects suivants :

► Constat général

Au niveau de tous les établissements de l'Université, il a été relevé qu'il n'existe pas de système de gestion et des procédures formalisées relatifs à l'utilisation de ces matériels. Par conséquent, en plus de l'absence des données relatives à l'utilisation de ce matériel, il a été constaté que les laboratoires ne tiennent pas de fiches de stocks des produits chimiques utilisés.

Sur un autre plan, et malgré le manque de techniciens qualifiés pour l'utilisation et la maintenance du matériel scientifique, l'Université ne procède pas à la conclusion de contrats de maintenance des appareils utilisés.

► Observations spécifiques à certains établissements

Au niveau de l'Ecole Nationale des Sciences Appliquées à Safi (ENSAS) :

Il a été constaté que des équipements ont été acquis avant que la filière utilisatrice ne soit accréditée (ENSAS).

En outre, un centre d'usinage acquis pour un montant de 858.000,00 DH et réceptionné le 17 mars 2006, ne dispose pas de documentation en langue française, du manuel opérateur, du manuel de programmation et du manuel d'entretien, tels qu'ils sont prévus par le décompte définitif. Le manque de cette documentation conjuguée à l'absence de formation sur ce centre d'usinage s'est traduit par une utilisation de cette machine à 10% seulement de sa capacité. En outre, les premiers lauréats en génie industriel n'ont jamais fait de travaux pratiques appliqués au centre d'usinage précité.

Par ailleurs, un tour à banc rompu acquis pour un montant de 580.000,00 DH n'a jamais servi dans le cadre des travaux pratiques, faute de formation sur cette machine, et se trouve hors d'usage en l'absence d'entretien. La vérification du magasin à l'ENSAS a en outre, révélé l'existence d'un matériel pour travaux pratiques de chimie (Tamiseuse Cisa RP-08) acquis avant même d'aménager un local propre à ces travaux.

*Au niveau de la faculté de médecine et de pharmacie à Marrakech :

Un ensemble de matériel scientifique neuf a été acquis pour un montant de 13,4 MDH depuis l'année universitaire 1998/1999 et n'a pas encore été utilisé.

*Au niveau de la faculté de sciences Semlalia à Marrakech :

Le diffractomètre RX a été équipé par un passeur automatique d'échantillons. Ce dernier a coûté 406.600,00 DH HT (sans prendre en considération les autres accessoires nécessaires pour son fonctionnement). Le recours à l'installation d'un passeur est nécessaire pour faire fonctionner ce diffractomètre 24H/24 et satisfaire un nombre très élevé de demandes d'analyses. Or, les capacités de ce diffractomètre sont sous exploitées.

5. La gestion des produits et matériels à risque

Parmi les risques liés à la gestion du matériel et produits au niveau des différents établissements, il y a lieu de citer :

► Constat général :

Outre le fait que le personnel affecté aux laboratoires n'est pas couvert par une assurance contre les risques inhérents à ce type d'activité, il a été constaté que certains laboratoires ne disposent pas d'extincteurs et que les normes d'hygiène et de sécurité ne sont pas toujours observées lors de la destruction des produits chimiques et animaux utilisés dans le cadre des expériences scientifiques.

• Remarques spécifiques à certains établissements (le cas de la faculté des sciences Semlalia):

L'activité de la faculté des sciences est marquée par de nombreuses spécificités qui sont étroitement liées à la nature des produits utilisés dans le cadre des travaux pratiques aux laboratoires. De nombreux risques sont identifiés :

- La réserve des produits chimiques du département de sciences chimiques est située dans une salle qui ne répond pas aux exigences et aux normes de sécurité.
- L'absence de vision en matière de traitement des résidus des produits chimiques et des produits chimiques périmés, puisque la faculté recourt jusqu'à présent au stockage provisoire de ces produits dans ses propres locaux.
- L'enfouissement des produits chimiques dans un puits en méconnaissance de la loi 28-00 relative à la gestion des déchets et à leur élimination qui interdit d'enfouir les déchets dangereux.

Il est recommandé à l'Université de :

- Assurer un suivi de la gestion de la recherche scientifique au niveau des établissements universitaires;
- Respecter les normes relatives à l'acquisition, au stockage, à l'utilisation et à la destruction des produits chimiques à risque.

6. Les prestations de services et les prises de participation

- **L'incubateur de l'UCAM :** l'UCAM dispose d'un incubateur dénommé l'Incubateur Universitaire de Marrakech (INMA). En dépit de l'absence d'un statut juridique spécifique, des projets ont été développés dans le cadre de cette entité depuis 2002.

- **L'observatoire Astronomique de l'Université :** le statut et l'organisation de cet observatoire sis à l'Oukaimeden ne sont pas clairement définis. En outre, ses relations avec les tiers ne sont régies par aucune convention.

- **Muséum d'histoire naturelle :** il a pour mission de chercher et récolter les éléments liés à l'histoire de la nature et de les connaître. En plus du vide juridique entachant son statut et son organisation, ce muséum se trouve dans un état de dégradation avancée.

- **Les prises de participations dans certaines sociétés :** l'Université a pris des participations dans trois sociétés pour gérer certains projets à savoir la Société "GTI", l'Ecole supérieure privée des arts visuels à Marrakech et la Société "MATECH". Les apports de l'Université aux capitaux de ces deux dernières sociétés sont respectivement de 20.000 DH et de 60.000 DH, prélevés du compte bancaire ouvert dans le cadre de la chaire Averroès, ce qui enfreint les dispositions de l'article 7 de la loi 01-00

portant organisation de l'enseignement supérieur qui précise que le montant des participations doit être dégagé des activités de prestations de services à titre onéreux, de l'exploitation des brevets et licences et la commercialisation des produits de leurs activités.

En outre, la loi n°39-89, autorisant le transfert d'entreprises publiques au secteur privé telle qu'elle a été modifiée et complétée, précise qu'aucune prise de participation d'une entreprise publique dans une entreprise privée ne pourra, à peine de nullité, être réalisée sans une autorisation donnée par décret. Or, ces prises de participations ont été approuvées uniquement par le Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique.

Il est recommandé à l'Université de:

- *Instaurer un système intégré de gestion de la recherche scientifique, de mutualiser les moyens de cette recherche et de mener une politique de maintenance du matériel scientifique;*
- *Respecter la loi en vigueur en matière de prises de participations.*

B. La gouvernance de l'université Cadi Ayyad

Conformément à la loi 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur et les textes réglementaires en vigueur, il a été procédé à la constitution du conseil de l'université et des instances qui en émanent : conseil de gestion et commissions.

L'examen des procès verbaux du conseil de l'Université a montré l'absence continue de certains membres. Il s'agit du président de la chambre de commerce et d'industrie, du président de la chambre d'agriculture, du président de la chambre d'artisanat, du président de la chambre de la pêche maritime, et du président du conseil régional du tourisme.

Le conseil n'a jamais débattu et recommandé des mesures propres à favoriser l'insertion professionnelle des diplômés, ce qui relève normalement de ses principales compétences.

Contrairement à l'article 12 de la loi 01-00, certains dons et legs ont été reçus sans l'acceptation par le conseil de l'Université, notamment les donations de matériel scientifique.

Le conseil de l'Université n'exerce pas ses attributions en matière d'arrêté des états de synthèse de l'exercice clos et le programme d'action de l'exercice suivant.

Les accords et les conventions conclus par l'Université sont signés sans l'accord du conseil de l'Université.

Il est recommandé à l'Université d'inciter tous les membres à participer aux réunions du conseil de l'Université, et que ce dernier assure pleinement ses attributions.

C. Le système d'information

Les actions d'informatisation au niveau de l'Université ne sont pas toutes planifiées, organisées et réalisées dans le cadre d'un schéma directeur ou d'un plan d'informatisation.

L'Université ne dispose pas d'un système d'information intégré qui supporte ses différentes activités, la gestion de ses ressources financière, humaines, patrimoniales, l'élaboration des indicateurs de suivi, et la communication avec ses partenaires.

L'Application pour l'Organisation et la Gestion des Étudiants et Enseignements (APOGEE) : cette application qui permet l'organisation et la gestion des étudiants est supervisée par une équipe APOGEE composée de 8 personnes. Son implantation a nécessité plusieurs formations, ayant coûté 950.000

DH. Cependant, l'Université ne dispose d'aucun document décrivant le contenu de cette formation, le support de la formation pour Oracle, ainsi que le nombre de personnes bénéficiant de cette formation et la durée qui leur est consacrée.

D. La gestion des bibliothèques

L'Université Cadi Ayyad n'a pas conçu un projet relatif à la gestion documentaire. Les bibliothèques universitaires ont été réduites à des salles de lectures n'offrant généralement aux usagers que des prestations se limitant surtout au prêt des livres dans des conditions qui se caractérisent par l'absence ou l'utilisation limitée des nouvelles technologies qui facilitent la recherche des ouvrages et des revues. L'utilisation de ces nouvelles technologies permettra à l'Université de déterminer les besoins documentaires, le taux de fréquentation et les documents les plus demandés.

Il est recommandé à l'Université de concevoir un système permettant la gestion rationnelle des bibliothèques.

E. Les ressources humaines, matérielles et financières

1. La gestion des ressources humaines

Le personnel de l'Université compte 1913 fonctionnaires dont 1249 enseignants et 664 agents administratifs, les rémunérations de ces deux catégories étant prises en charge par le budget général de l'Etat à l'exception du personnel temporaire. Cette situation d'ambivalence est accentuée par l'absence du statut des personnels des universités et leur régime indemnitaire qui devaient être fixés par décret.

Le taux d'encadrement pédagogique, comme le montre le tableau ci-après, reste faible malgré la légère augmentation enregistrée entre 2002-2003 et 2007-2008.

Effectifs et taux	Effectifs des étudiants inscrits		Effectif des enseignants		Taux d'encadrement pédagogique	
	2002-2003	2007-2008	2002-2003	2007-2008	2002-2003	2007-2008
Années universitaires						
Total	29199	31982	1017	1249	3,48%	3,91%

La fixation de la charge horaire relève de la responsabilité des chefs de ces établissements (les doyens et les directeurs) sur proposition des chefs de départements, et ce conformément à l'article 5 du décret n°2-96-793 relatif au statut des enseignants chercheurs. Mais il a été remarqué que certains établissements ne disposent pas d'une situation de cette charge horaire.

L'analyse des situations des heures supplémentaires et de vacations au niveau de tous les établissements universitaires appartenant à l'UCAM a permis de constater que le recours à ces heures tend à prendre de l'importance sans qu'il ne soit maîtrisé dans certains établissements tant au niveau qualitatif qu'au niveau quantitatif.

Il a été remarqué une faiblesse du taux de l'encadrement administratif. Cette faiblesse est accentuée par le manque ou le nombre limité de personnel de certains profils à l'Université : les informaticiens, les techniciens spécialisés dans la maintenance du matériel scientifique, les ingénieurs architectes ou ingénieurs génie civil, etc.

Effectifs et Taux	Effectifs des étudiants inscrits		Effectif du personnel administratif		Taux d'encadrement administratif	
	2002-2003	2007-2008	2002-2003	2007-2008	2002-2003	2007-2008
Années universitaires						
Total	29199	31982	562	664	1,92%	2,08%

► Le plan de formation continue du personnel

L'Université ne dispose ni d'un plan de formation continue consolidé au niveau de la présidence ni des plans de formation continue au niveau des établissements universitaires. Les besoins en formation continue diffèrent d'un établissement à un autre et selon les fonctions exercées par les personnes qui sont affectées aux différents services.

Il est recommandé à l'Université de :

- *Elaborer un plan de formation continue consolidé prenant en considération les plans de formation élaborés au niveau des établissements universitaires;*
- *Instaurer des structures d'audit interne et de contrôle de gestion qui doivent être rattachées à la présidence, comme il est prévu par l'article 25 de l'arrêté portant organisation financière et comptable du 17 mai 2005.*

2. La gestion du patrimoine

► Le patrimoine immobilier

L'UCAM dispose d'un important patrimoine immobilier dont la superficie est de 79,89 ha, soit un ratio de m²/étudiant qui varie de 1 (Faculté des lettres à Marrakech) à 173 (ENSAS). Aucun établissement universitaire n'a procédé au recensement de son patrimoine immobilier ni à l'identification des besoins dans ce domaine.

• Les logements de fonction

L'UCAM dispose de 21 logements de fonction, dont 10 sont occupés en l'absence de décisions. Les observations concernant ces logements de fonction sont les suivantes :

- Les compteurs individuels de l'eau et de l'électricité ne sont pas installés au niveau de ces logements; c'est l'Université qui prend en charge les frais de consommation y afférents ;
- Le doyen de la faculté des lettres et des sciences humaines Béni Mellal occupe le logement de fonction appartenant à la faculté et a bénéficié des indemnités de logement depuis 2006 d'un montant de 125.102,80 DH ;
- Un logement de fonction est occupé par un agent ne relevant pas de l'Université.

• État du patrimoine immobilier

Le patrimoine immobilier de certains établissements universitaires se trouve dans une situation préoccupante, comme c'est le cas de la faculté des sciences de Marrakech. En outre, les murs des bâtiments de la faculté de médecine et de pharmacie à Marrakech, ainsi que ceux de la faculté des sciences et techniques de Beni Mellal, comportent de grandes fissures qui permettent même l'infiltration de l'eau dans les murs.

Par ailleurs, l'exécution du contrat entre le ministère de tutelle et l'UCAM pour renforcer la capacité de gestion en matière de maintenance immobilière et de réhabilitation des constructions a accusé du retard. En effet, malgré la signature d'un contrat à cet effet le 30 juin 2005, de nombreuses dispositions stipulées n'ont pas été mises en application. Il s'agit, entre autres, de l'installation d'une fonction de gestion du patrimoine au sein de l'Université, de l'élaboration d'un répertoire complet des biens immobiliers et de la mise en place d'un plan de formation du personnel dans le domaine de la maintenance immobilière comme le prévoit l'article 9 du contrat.

• Le patrimoine mobilier

Les registres d'inventaire de l'Université souffrent de plusieurs insuffisances :

- La mauvaise tenue des registres qui ne comportent pas systématiquement les données relatives à l'affectation du matériel, le prix d'acquisition et les références d'achat pour la totalité du matériel; de plus certains d'entre eux comportent des ratures;
- Le manque de plusieurs articles du matériel et mobilier de bureau au niveau de la faculté polydisciplinaire de Safi comme le relève un rapport du matériel et mobilier existant élaboré par le chef de cet établissement le 27 juillet 2006;
- La non généralisation de l'informatisation de la gestion des biens mobiliers de l'Université.

Il est recommandé à l'Université d'instaurer :

- *Un système de gestion et de maintenance du patrimoine immobilier et de réhabilitation des constructions ;*
- *Un système de gestion intégré du patrimoine mobilier et de respecter les textes réglementant la tenue de l'inventaire.*

3. Le club de l'université

Le club de l'Université a été créé le 05 février 1988 par décision du conseil de l'UCAM sous forme d'une structure dépendante de l'Université. L'activité du club a été centrée sur la restauration et l'hébergement au profit des adhérents et de leurs invités.

Le club a ouvert un compte bancaire auprès d'une banque commerciale sans autorisation préalable du Ministère des finances. En plus, les fonds déposés dans ce compte sont gérés par le président du conseil de gestion de ce club et son directeur qui signent aussi conjointement les chèques émis sur ce compte.

Toutes les recettes et les dépenses de ce club ne sont pas intégrées dans le budget de l'Université. En 2006, ces recettes s'élevaient à 1.525.782,20 DH et les dépenses sont estimées à 834090,49 DH.

L'alimentation des locaux du club et de ses dépendances (les piscines) en eau potable et en électricité sont à la charge de la cité universitaire de Marrakech qui relève de l'Office nationale des œuvres universitaires sociales et culturelles (ONOUSC) qui est un établissement public autonome.

4. Gestion budgétaire

Selon les articles 7 et 18 de l'arrêté n° 2- 2471 DE/SPC portant organisation financière et comptable des universités du 17 mai 2005, la comptabilité de l'ordonnateur de l'Université comprend une comptabilité budgétaire et une comptabilité générale qui doit être conforme aux règles applicables du Code Général de la Normalisation Comptable (CGNC). Cependant, il est constaté que l'Université se limite jusqu'à présent à la tenue de la comptabilité budgétaire.

► Les recettes de l'Université

L'examen des recettes de l'Université a permis de relever les observations suivantes:

- L'association des employés (administratifs) de la faculté de médecine et de pharmacie à Marrakech a conclu un contrat le 15 mars 2005 avec une personne privée pour lui permettre d'exploiter la buvette de la faculté de médecine et de pharmacie à Marrakech en contrepartie d'un montant versé

à l'association des employés (administratifs) de cet établissement. Le montant de la location n'a pas été précisé dans le contrat. L'examen des rapports financiers de cette association a permis de constater que cette dernière bénéficie des montants de loyer de cette buvette qui s'élèvent à 95.000 DH en 2006-2007.

- Non respect des règles régissant la comptabilité publique qui se manifestent à travers le recours à la compensation entre recettes et dépenses (cas du local mis à la disposition d'un particulier pour vendre les services de photocopie et de téléphone au sein de la faculté des sciences à Marrakech en contrepartie de la réalisation d'un nombre de photocopie au profit de l'établissement), et l'affectation de certaines recettes à l'exécution de certaines dépenses; il s'agit des recettes perçues par la faculté des sciences et techniques de Beni Mellal en contrepartie de l'exploitation de la buvette, des services de photocopie et de l'Internet, qui sont utilisées pour payer certaines dépenses : achat de certaines fournitures, paiement taxi, entretien autocar, achat de carburant, achat de plantes, etc., sachant que leur montant a dépassé 117.930,00 DH durant la période 2003 à 2007).
- Plusieurs tarifs sont appliqués en matière de la formation continue (frais de dossiers et frais de formation) et ce, en l'absence d'une décision du conseil de l'Université fixant lesdits tarifs.
- Des recettes recouvrées d'une manière irrégulière au niveau de la faculté de médecine et de pharmacie à Marrakech au titre des exercices 2004 à 2007. Ces recettes sont recouvrées par un agent n'ayant pas la qualité de régisseur de recettes. Cet agent ne tient pas les registres de recettes conformément à la réglementation en vigueur. L'établissement n'a pas produit les pièces relatives aux recettes propres réalisées pendant la période allant du 01/01/2003 jusqu'au 09/09/2005, du fait que la personne chargée à l'époque du recouvrement a abandonné son poste, et n'a laissé aucune pièce relative à ces recettes.
- Des frais d'inscription ont été perçus au niveau de l'école supérieure de technologie à Safi (EST) au début de chaque année universitaire sans aucun fondement réglementaire. Le montant total des recettes irrégulièrement recouvrées au niveau de l'EST à Safi durant la période 2003-2007 est de l'ordre de 513 600 DH (1712 *300 DH), sachant que ce montant ne figure pas dans la situation comptable de l'EST Safi en tant que recettes propres de l'école.

Il est recommandé à l'Université de respecter les règles de la comptabilité publique et d'instaurer un système de gestion des recettes en élaborant des procédures adéquates de leur recouvrement.

► L'exécution des dépenses

• Gestion des marchés de construction

L'Université a conclu d'importants marchés de construction dont le montant global s'élève à 19.425.874,14 DH. Certains de ces marchés appellent les observations suivantes :

Marché n°55/ PE FLM /02 relatif aux travaux de l'extension de la faculté de lettres de Marrakech

Le cahier des prescriptions spéciales relatif à ce marché prévoit un délai d'exécution des travaux de 4 mois. Ces travaux ont enregistré un retard de réalisation de plus de 4 ans.

Marché n°56/PE-FDM/02 relatif aux travaux de l'extension de la faculté de Droit de Marrakech

- Un sous sol au niveau de la structure projetée non prévu par le cahier des prescriptions spéciales (CPS) relatif à ce marché, a été réalisé.

- Le délai d'exécution des travaux est de 4 mois selon le CPS. Ces travaux n'ont pas été achevés après l'écoulement de plus de 4 ans depuis la date de l'ordre de commencement des travaux.

Marché n° 96/ENSA/2004 relatif à la construction de la bibliothèque de l'ENSAM

- Le marché initial de construction de la bibliothèque de l'ENSAM a été arrêté à 2,2 MDH. Cependant, l'étude des sols de la fondation de la bibliothèque réalisée par un laboratoire a mis en évidence que le terrain sur lequel les édifices seront réalisés est un ancien remblai sur une profondeur de 5 mètres, nécessitant un nouveau système des fondations.
- Il convient de noter que seul le lot n°1 relatif aux gros œuvres, étanchéité et revêtement a été partiellement réalisé par l'entrepreneur avec un dépassement de 469 093,00 DH, soit 27% par rapport au montant global prévu au niveau du bordereau des prix-détail estimatif.

Marché n°01/IV-PUCAM/2005 relatif à la construction du siège de la présidence Cadi Ayyad

La réalisation de ce marché accuse un retard important dépassant 31 mois alors que le délai d'exécution prévu est de 10 mois.

Marché n° 88/CAC/05 relatif aux travaux de construction du centre d'analyse et de caractérisation

Les travaux relatifs à ce marché devraient être achevés en mai 2007. Un retard de plus de 17 mois a été constaté dans le cadre de l'exécution et de l'achèvement des travaux concernant ce centre.

Tous ces marchés accusent des retards dans leur réalisation.

Il est recommandé à l'Université de veiller au respect de la réglementation en vigueur et d'assurer un suivi rigoureux de l'exécution des marchés.

• Observations relatives à l'exécution des dépenses de fonctionnement

Un matériel informatique pour réseau local, d'un montant de 136 836,00 DH, a été réceptionné, en date du 12 décembre 2005, à l'ENSAS alors que certaines composantes de ce matériel figurant sur le bon de réception n'ont pas été livrées. L'absence de ventilateur au niveau de la baille informatique expose cette dernière au risque d'incendie.

La vérification des états des heures de vacations et des heures supplémentaires dispensées lors des années universitaires 2005-2006 et 2006-2007 au niveau de la faculté polydisciplinaire à Safi, a permis de constater que les montants des crédits alloués au titre de ces rubriques ne permettent pas de payer les dépenses concernant les heures effectuées en ces deux années universitaires. Le tableau suivant retrace ces dépassements :

Le dépassement des crédits

Année universitaire	Dépenses heures supplémentaires effectuées	Dépenses heures vacations effectuées	Crédit alloué heures supplémentaires	Crédit alloué heures de vacations	Montant de dépassement
2005-2006	87.813 ,00DH	916.507,00DH	52.567,16DH	291.439,54	660.313, 30DH
2006-2007	15.912 ,00DH	582.033,00DH	57.783,84 DH	492.210,16	47.951 ,00 DH

- L'ouverture de comptes bancaires et de comptes hors budget par l'Université sans autorisation

Il a été constaté que des fonds reçus par l'Université dans le cadre des projets de formation et de recherche, ont été déposés dans des comptes bancaires sans avoir une dérogation accordée par le ministre chargé des finances. En plus les dépenses payées par ces fonds ne sont pas intégrées et retracées dans le budget de l'Université.

RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ CADI AYYAD À MARRAKECH

Le Président de l'UCAM n'a pas fait de commentaires sur le projet d'insertion qui lui a été notifié.

L'ACADÉMIE RÉGIONALE D'EDUCATION ET DE FORMATION DE RABAT SALÉ ZEMMOUR ZAERS

L'Académie Régionale d'Education et de Formation (AREF) de Rabat Salé Zemmour Zaers, est un établissement public régi par la loi n° 07-00 portant création des académies régionales d'éducation et de formation. Elle est soumise à la tutelle du ministère chargé de l'éducation nationale.

Elle compte un effectif de 22 152 fonctionnaires dont 16 691 enseignants.

Le budget de l'AREF au titre de l'année 2007 s'élève à 280,88 millions DH dont 32,57% au titre du budget de fonctionnement et 67,43% pour celui d'investissement.

Au cours de l'année scolaire 2007-2008, le nombre d'établissements scolaires de l'AREF s'est élevé à 990 dont 784 écoles primaires, 132 collèges, et 74 lycées. Ces établissements accueillent 436 011 élèves.

I- OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES

Le contrôle de l'Académie Régionale d'Education et de Formation de Rabat Salé Zemmour Zaers, pour les exercices 2003 à 2007, n'a pas porté sur les aspects pédagogiques mais il a concerné les aspects de sa gestion. Ce contrôle a permis de relever les observations suivantes:

A. Exercice des missions et réalisation des objectifs

L'examen des missions assignées à l'AREF par la loi n° 07-00 précitée a révélé que certaines d'entre elles ne sont pas exercées. Il s'agit de :

- L'établissement de la carte scolaire régionale et la mise en réseau des établissements d'enseignement et de formation professionnelle de la région ;
- La contribution à la définition des besoins en formation professionnelle des jeunes ;
- La fourniture de prestations dans tous les domaines d'éducation et de formation.

B. Réalisations du plan stratégique 2005-2008

L'appréciation des réalisations des objectifs prévus par le plan stratégique de l'AREF pour la période 2005-2008 présente des difficultés du fait que seuls trois objectifs sont quantifiables. L'examen desdites réalisations a soulevé les observations consignées dans le tableau ci-après:

Objectif prévu	Observations
Généraliser l'enseignement préscolaire aux enfants de 4 à 5 ans	34,78% des enfants appartenant à cette tranche d'âge ne sont pas scolarisés dont plus de la moitié sont des filles. En outre, 76% des enfants en milieu rural ne sont pas scolarisés
Réduire le taux d'abandon scolaire chez les filles et les garçons particulièrement dans le milieu rural	En 2006, le taux d'abandon au primaire a atteint 1,4% et 5,4% au collégial secondaire
Assurer une formation pédagogique aux enseignants et aux enseignantes exerçant dans le secteur de l'enseignement privé	Un nombre réduit de 173 enseignants du privé a bénéficié d'une formation en 2007
Introduire l'informatique et les technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement primaire au profit des élèves	Seuls 11% des établissements de l'enseignement primaire ont bénéficié de l'introduction des TIC avec une moyenne de trois ordinateurs pour mille élèves
Généraliser l'utilisation des technologies de l'information et de la communication au profit de tous les élèves, garçons et filles, de l'enseignement secondaire	Seuls 41,1% des établissements du qualifiant sont dotés de salles multimédia avec une moyenne de neuf ordinateurs pour mille élèves au collégial qualifiant et dix pour mille au collégial secondaire 58,5% des établissements de l'enseignement secondaire collégial sont dotés de salles multimédia
Améliorer les conditions d'hygiène et de santé scolaire dans les établissements scolaires	Absence d'action organisée en matière de santé scolaire L'AREF dispose d'un seul médecin chargé du dossier de toute la région

La Cour des comptes recommande à l'AREF l'exercice de l'ensemble des missions qui lui sont confiées par la loi n° 07-00 susmentionnée, l'établissement d'objectifs évaluables, et l'amélioration de ses réalisations.

C. Système de gouvernance

L'article 5 de la loi n° 07-00 prévoit que le conseil d'académie doit se réunir au moins deux fois par an. Or, cette instance ne s'est pas réunie en 2003 et ne s'est réunie qu'une seule fois par an en 2006 et 2007.

Les compétences dévolues au directeur de l'académie, en matière de gestion des ressources humaines, sont limitées. Ainsi, selon l'arrêté n°1747-04 du 20 septembre 2004 du Ministre de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique fixant les compétences déléguées au directeur de l'académie, celui-ci n'est pas compétent pour redéployer le personnel au niveau régional, suspendre, le cas échéant, le personnel à titre conservatoire, décharger des responsables pédagogiques ou administratifs et décider des demandes de retraite anticipée.

Le statut des délégations en tant que services extérieurs de l'AREF comme le prévoit la loi n° 07-00 susmentionnée n'est pas encore complètement mis en oeuvre. Ainsi, par exemple, dans le cas de vacance d'un poste de responsabilité au sein d'une délégation, seul le délégué y pourvoit par des lettres de mission et le directeur de l'AREF n'est pas habilité à intervenir dans cet acte. De même, la délégation reçoit directement des crédits délégués du Ministre de l'Education Nationale sans aucune intervention de la part de l'AREF.

Sur un autre plan, le système d'information de l'AREF est peu développé et révèle les insuffisances suivantes :

- L'AREF ne reçoit pas d'informations centralisées en temps réel des délégations ;
- La sous utilisation de l'outil informatique ;
- La discordance des données recueillies auprès des différents services de l'AREF : à titre d'exemples on peut citer les cas des logements de fonction, de la comptabilité et du nombre d'internes.

La Cour des comptes recommande de:

- *Observer la régularité dans la tenue des réunions du conseil d'académie ;*
- *Clarifier les compétences du directeur de l'AREF par rapport à l'autorité gouvernementale de tutelle d'une part et vis-à-vis des délégués du Ministère d'autre part ;*
- *Améliorer le système d'information de l'AREF ;*
- *Etablir une meilleure coordination entre l'AREF et les délégations.*

D. Réalisations des inspections

Il a été procédé à l'examen des activités de deux corps d'inspection : l'inspection pédagogique spécialisée primaire et secondaire et l'inspection des services économiques et financiers.

Au niveau des inspecteurs des services financiers et du matériel, il a été relevé que :

- Pour le suivi de la gestion administrative et financière des 990 établissements scolaires, l'AREF ne dispose que de dix inspecteurs dont un coordonnateur ; deux inspecteurs affectés à chacune des délégations de Salé, Skhirat-Temara et Khémisset et trois à Rabat ;
- Les rapports produits par ces inspecteurs ne sont pas exploités par les responsables de l'AREF et demeurent sans aucune suite (exemples : l'état des internats et les dysfonctionnements relevés au niveau de la gestion administrative de certains établissements) ;
- Ils ne transmettent pas leurs rapports à l'AREF. Seules les délégations en sont destinataires.
- Les établissements scolaires ne communiquent pas périodiquement les pièces comptables et administratives à l'inspection régionale des services économiques et du matériel tel que prévu par les circulaires du Ministre de l'Education Nationale n° 243 du 27 décembre 1991 et n° 25 du 4 mars 1996 relatives à l'arrêté des comptes annuels des établissements scolaires et à l'envoi périodique des pièces administratives et comptables.

Le contrôle de l'inspection pédagogique a permis de constater :

- Le non respect de la rotation de quatre ans des inspecteurs dans leur zone d'inspection contrairement aux termes de la circulaire 114 du 21 septembre 2004 relative à l'organisation de l'inspection pédagogique de l'enseignement primaire et la circulaire 115 du 21 septembre 2004 relative à l'organisation de l'inspection de l'enseignement secondaire ;
- L'indisponibilité des programmes annuels de travail de ces inspecteurs ;
- La non exploitation par L'AREF et ses délégations des rapports qui lui sont transmis par les inspecteurs pédagogiques.

La Cour des comptes recommande à l'AREF de respecter les termes des circulaires n°114 et 115 relatives à l'inspection pédagogique.

Par ailleurs, l'évaluation des activités, colloques pédagogiques, cours pratiques, inspections, et visites des inspecteurs pédagogiques par délégation et par cycle a relevé ce qui suit :

► Délégarion de Rabat

• Enseignement collégial

l'examen des activités des inspecteurs de l'enseignement collégial a permis de relever qu'aucune activité concernant les cours pratiques et la recherche pédagogique, n'a été réalisée au cours de la période 2003-2007. En outre, les inspecteurs de certaines disciplines n'ont réalisé qu'une faible activité (informatique, espagnol, traduction, éducation familiale).

L'analyse des activités des inspecteurs de six matières prises comme échantillon (arabe, anglais, mathématiques, sciences de la vie et de la terre, sciences physiques) durant la période 2004-2007, a permis de constater que le nombre des inspecteurs par discipline et leurs rendements ont évolué en dents de scie. En revanche, aucune corrélation ne peut être établie entre l'augmentation du nombre des inspecteurs et leur rendement. Ainsi à titre d'exemple, les 55 inspecteurs en poste en 2004-2005, ont effectué 60 activités alors que les 30 inspecteurs de 2007-2008 ont enregistré 76 activités.

• L'enseignement primaire

Entre 2003-2004 et 2007-2008, le nombre d'inspecteurs d'arabe est passé de 14 à 5 et celui des inspecteurs de français de 13 à 2.

Cette régression a donné lieu à une augmentation du nombre moyen d'enseignants encadrés, passant entre 2004-2005 et 2007-2008 de 77 à 152 pour l'arabe et de 46 à 223 pour le français, d'une part, et à une diminution de l'activité moyenne par inspecteur d'autre part. A titre d'exemple, au cours de l'année scolaire 2003-2004 les disciplines d'arabe et de français ont bénéficié respectivement de 367 et 189 inspections contre seulement 94 et 32 en 2007-2008.

Le taux d'encadrement (*le nombre d'activités des inspecteurs divisé par le nombre d'enseignants*) des enseignants par les inspecteurs est passé de 36% en 2004-2005 à 12 % en 2006-2007 pour l'arabe. Pour le français, ces taux sont passés de 71% à 7% pour les mêmes périodes.

Cet état pourrait être expliqué en partie par l'opération de départ volontaire intervenue en 2005 et par la fermeture du centre de formation des inspecteurs.

► Délégarion de Salé

Les données communiquées, au moment de la conduite de la mission, concernent les années scolaires 2006-2007 et 2007-2008. Elles n'individualisent pas les activités par inspecteur d'où la difficulté d'évaluer leur rendement. Quant aux données relatives aux années antérieures, elles ne sont pas disponibles.

- Enseignement collégial : les inspecteurs de français, d'économie, d'éducation physique et sportive, des sciences physiques, d'informatique et de traduction n'ont réalisé aucune mission d'inspection ou visite en 2006-2007. Les inspecteurs d'autres disciplines ont effectué, pour cette même année, une faible moyenne d'activités, comme c'est le cas de l'arabe (8), de l'anglais (5), de l'espagnol (3) et des mathématiques (13), eu égard à l'importance de ces disciplines dans le cursus scolaire.
- Enseignement primaire : le rendement des activités des inspecteurs de l'arabe primaire, durant l'année scolaire 2006-2007 et le premier semestre 2007-2008, pour lesquels les informations ont

été communiquées, se caractérise par sa faiblesse. Ainsi, le taux d'encadrement des enseignants en 2006-2007 était de 32% pour l'arabe et 13% pour le français.

► Délégation de Skhirat- Témara

- Enseignement secondaire : en raison de l'indisponibilité de l'ensemble des données relatives aux activités respectives de chaque inspecteur, à l'exception de l'année 2006-2007, l'analyse des données disponibles pour la période 2004-2007, a permis de constater:
 - L'absence d'activités se rapportant à la recherche ;
 - L'absence d'inspecteurs pour certaines disciplines indispensables dans le cursus scolaire des élèves, notamment l'informatique, la traduction, la langue espagnole, ce qui signifie un défaut d'encadrement des enseignants ;
 - La faiblesse des activités des inspecteurs de français (8 activités par inspecteur en 2007 et 4 en 2006) , des mathématiques (surtout en 2005 où le nombre moyen d'activités n'était que de 4) et de langue anglaise dont les deux inspecteurs n'ont réalisé qu'une seule activité en 2005 ;
 - Les inspecteurs de certaines matières, notamment l'histoire géographie et la technologie n'ont réalisé aucune activité durant toute la période sous revue.
- Enseignement primaire : malgré l'augmentation du nombre d'inspecteurs d'arabe (10 en 2004 et 13 en 2007), leur taux d'encadrement est passé de 40% en 2004/2005 à 27 % en 2006-2007 et à 23% en 2007-2008. Cette faiblesse est plus accentuée chez les inspecteurs de français où il a été relevé une activité nulle en 2006 et très faible en 2007 (taux d'encadrement de 6%).

► Délégation de Khémisset

- Enseignement secondaire : l'analyse de l'activité moyenne des inspecteurs de l'enseignement secondaire a révélé que la majorité des disciplines élémentaires a régressé entre 2004-2005 et 2006-2007. C'est le cas notamment de l'éducation islamique (passant de 23 activités à 6, la technologie (passant de 12 activités à 4), l'espagnol (passant de 10 activités à 6). Pour l'informatique, aucune activité d'inspection n'a été effectuée en 2006-2007.
- Pour ce qui est de l'enseignement primaire, il a été constaté qu'en dépit de l'augmentation du nombre d'inspecteurs (+50%) et la diminution du nombre d'enseignants encadrés (-1,30%) entre 2005-2006 et 2007-2008, leurs activités moyennes ont baissé : le taux d'encadrement a diminué de 36% en 2004-2006 à 10% en 2007-2008 pour l'arabe, et de 12% à 9% pour le français.
- Cette régression n'est pas sans conséquences négatives sur la fonction d'encadrement des enseignants. Ainsi, par exemple avec un taux d'encadrement de 10% des enseignants d'arabe enregistré en 2007-2008, la visite ou l'inspection des 1573 enseignants ne pourraient être réalisées dans une durée raisonnable, si l'on maintient ce rythme.

La Cour des comptes recommande à l'AREF d'assurer le suivi et l'évaluation nécessaires des activités des inspecteurs au niveau régional et provincial.

D. Gestion scolaire

1-Structures d'accueil

L'examen de cet aspect a révélé les observations principales suivantes :

- Certains établissements devant être ouverts pour la rentrée scolaire 2008-2009 ne sont toujours

pas fonctionnels à cause d'un retard dans la réalisation des travaux dû, soit à des problèmes liés au statut du terrain, soit à la défaillance du titulaire du marché. Il s'agit à titre d'exemple, de l'école primaire Med Timed à Salé, de l'école primaire Ennaser à Skhirat- Témara, du collège Al Koutoubia à Salé et des collèges Ahmed El Hansali et My Driss Aghbal à Khémisset;

- En dépit des besoins pressants en termes de structures d'accueil au niveau de la délégation de Salé et compte tenu de l'important accroissement démographique de cette préfecture (8,1% par an), la création de quatre collèges prévus depuis 2003 et un lycée depuis 2004, n'est toujours pas réalisée;
- Des extensions prévues dans certains établissements de l'AREF depuis 2003, ne sont toujours pas réalisées. Le tableau suivant illustre ce constat :

	Primaire	Collégial	Qualifiant	Total
Extensions prévues	11	17	9	37
Extensions réalisées	2	8	5	15
Extensions non réalisées	9	9	4	22
Taux de réalisation	18%	47%	55%	40%

Source : AREF

Ces dysfonctionnements trouvent leur explication dans ce qui suit:

- Le non octroi des autorisations de construire par les autorités compétentes; c'est le cas d'Ibn Rochd dont la construction était prévue en 1993 mais dont l'exécution n'a été entamée qu'en 2007 ;
- Le retard dans la délivrance des autorisations de construire par les autorités compétentes, ce qui entraîne le renchérissement des coûts des projets et le désistement des attributaires des marchés. C'est le cas du collège Ceinture Verte à Hssain, collège Al Manar El Hanaée, lycée Ouhoud à Hssain, Salama Moussaddak à Laâyayda ;
- L'absence de coordination entre les différents intervenants concernés : ministère de l'Intérieur, Agence Urbaine et Collectivités Locales. C'est le cas du projet de construction du collège El Yassmine à Bouknadel dont le terrain a été prévu initialement à El Brahma puis transféré au quartier Royal, suite au rejet de l'agence urbaine ;
- Le non apurement de l'assiette foncière : cas du collège El Majd à Tabrikt dont le terrain attribué à l'AREF appartient à des particuliers.

La non réalisation de ces projets de création ou d'extension a eu les conséquences suivantes :

- L'usage des établissements de l'enseignement primaire comme des annexes d'établissements d'enseignement collégial et qualifiant ;
- L'augmentation des classes encombrées dans la mesure où elles représentent 17% au primaire, 47% au collège et 34% au collège qualifiant. La moyenne d'élèves par classe au lycée s'élève à 48 élèves (année scolaire 2007-2008) ;
- Les difficultés rencontrées par les élèves dans leurs déplacements imprévus, où ils sont obligés de

rejoindre d'autres établissements se situant loin de leur lieu de résidence.

2- Classes à cours multiples

Les classes à cours multiples (classes de deux niveaux ou plus) ont connu une augmentation pendant la période sous revue, passant de 742 en 2003-2004 à 895 en 2007-2008. Ce nombre est appelé à la hausse, car il est prévu 913 en 2008-2009, soit 12% de l'ensemble des classes. Ces classes concernent aussi bien le milieu rural que le milieu urbain ainsi que les six niveaux de l'enseignement primaire.

La Cour des comptes recommande à l'AREF de poursuivre ses efforts de réduction des classes à cours multiples.

3- Classes encombrées

Le taux d'encombrement (nombre de classes contenant plus de 40 élèves sur le total des classes) au niveau du primaire représentent en 2007, par exemple, plus de 12% du total des classes. Concernant le collégial, le taux d'encombrement a évolué de 28% en 2003-2004 à 33 en 2007-2008. La même tendance est observée pour le secondaire qualifiant où le taux d'encombrement est passé de 18% à 30% durant cette même période.

La Cour des comptes recommande à l'AREF d'orienter ses projets de création et d'extension d'établissements pour éviter l'encombrement dans les classes.

4- Classes intégrées

Bien que la charte nationale de l'éducation et de la formation ainsi que d'autres circulaires, prévoient l'intégration et le soutien des enfants à besoins spécifiques dans les établissements scolaires publics, le nombre de ces classes (62) reste limité et sont, dans leur majorité, dépourvues de moyens logistiques didactiques et humains adaptés, comme le montre le tableau suivant :

Nombre d'établissements dotés de CI	Nombre de classes	Nombre d'élèves	Nombre d'enseignants	Nombre d'éducateurs	Inspecteurs Encadrants	Nombre d'associations partenaires
54	62	442	50	31	02	17

Source : AREF

Ces classes sont généralement créées grâce au soutien des associations (17 associations). Toutefois, les interventions de celles-ci ne sont pas encadrées par des conventions ce qui a engendré des dysfonctionnements dans la gestion de ce partenariat, tels que:

- La non détermination des droits et obligations de chaque partie
- La réticence de certains chefs d'établissements à l'égard de la création de ces classes ;
- Les difficultés dans la gestion de la logistique fournie par les deux parties; (cas des retraits par les associations du matériel didactique et éducatif des classes).

Il a été également noté l'absence d'éducateurs ayant reçu une formation spécifique et adaptée à l'éducation de ces enfants.

La Cour des comptes recommande à l'AREF de :

- *Formaliser ses conventions avec les associations ;*

- *Affecter aux classes intégrées un personnel dont la formation est adaptée ;*
- *Conclure des conventions avec les spécialistes dans le domaine de l'éducation des enfants à besoins spécifiques en vue d'un meilleur encadrement.*

5- Orientation vers les branches scientifiques

L'objectif de la Charte nationale de l'éducation et de la formation est de réaliser l'orientation des deux tiers des élèves vers les sciences et 20% vers les techniques. Les performances de l'AREF sont encore loin de cet objectif étant donné que ces taux ont seulement atteint en 2006/2007 respectivement 55% et 2%, comme le montre le tableau suivant.

		2003/04	2004/05	2005/06	2006/07
Nombre d'élèves orientés*		18 832	18203	21069	23097
Vers les lettres	Nombre	9276	7968	8774	9762
	pourcentage	49%	44%	42%	42%
Vers les sciences	Nombre	8641	9210	11244	12957
	pourcentage	45%	51%	54%	55%
Vers les techniques	Nombre	958	926	861	698
	pourcentage	5%	5%	4%	3%
Vers la formation professionnelle	Nombre	NC	NC	NC	391
	pourcentage	--	--	--	2%

Source : AREF

(*) Données relatives à l'enseignement public

La Cour recommande à l'AREF d'améliorer ses performances en vue d'atteindre l'objectif de la Charte nationale de l'éducation et de la formation en matière d'orientation des élèves dans les branches scientifiques.

6- Enseignement privé

Le contrôle de cet enseignement a permis de relever les observations suivantes relatives au suivi administratif et pédagogique des établissements scolaires privés :

- L'AREF ne dispose pas de fonctionnaires assermentés relevant du service chargé de la supervision des établissements d'enseignement préscolaire et de l'enseignement scolaire privé, contrairement aux dispositions de l'article 30 de la loi n°06-00 formant statut de l'enseignement scolaire privé et de l'article 19 de la loi n°05-00 relative au statut de l'enseignement préscolaire ;
- Le nombre de visites relatives au contrôle pédagogique, opérées en 2007 et 2008 auprès des établissements scolaires reste faible au niveau des quatre délégations. Seulement neuf visites en 2007 et quatre visites jusqu'en mars 2008, ont été effectuées ;
- Certains établissements d'enseignement privé exercent leur activité en l'absence d'autorisations et ce, en infraction aux dispositions des articles 24 à 30 de la loi n°06-00 et des articles 17 à 19 de la loi n°05-00 comme c'est le cas d'un institut privé à la préfecture de Skhirat-Témara ;
- Les listes d'enseignants dispensant des cours de soutien auprès d'instituts privés, telles que produites

par les établissements, ne sont pas exhaustives et ne permettent pas d'assurer un suivi rigoureux ni du nombre d'enseignants effectivement présents auprès de ces écoles ni de la régularité de leur situation ;

- Les investigations concernant la situation des enseignants du Ministère de l'Education Nationale qui dispensent des cours de soutien au privé ont permis de soulever le cas d'enseignants relevant du public qui exercent à plein temps au sein d'instituts privés (25 cas relevés au niveau de la délégation de Rabat) ;
- Le faible contrôle administratif exercé sur ces établissements notamment en matière de contrôle des enseignants relevant de l'enseignement public, qui dispensent des heures supplémentaires auprès des établissements d'enseignement privé.

Il a été aussi relevé le dépassement du nombre d'heures autorisé à dispenser par un certain nombre d'enseignants contrairement aux termes de la circulaire du MEN N° 01 du 17 janvier 2002 qui fixe les conditions de la dispense des heures supplémentaires dans l'enseignement privé et qui ne doit pas dépasser 6 à 8 heures par semaine pour les enseignants. C'est le cas à titre d'illustration de :

- Onze enseignants recensés au niveau de la délégation de Rabat ;
- Sept enseignants au niveau de la délégation de Salé ;
- Six enseignants au niveau de la délégation de Skhirat-Témara.

Des décisions d'ouverture d'établissements d'enseignement privé ne fixent pas le nombre d'élèves correspondant à leurs capacités respectives, contrairement aux dispositions de l'article 4 de la loi n°06-00 formant statut de l'enseignement privé et de l'article 2 du décret 2-00-1015 du 22 juin 2001 pris pour l'application de la loi n°06-00. C'est le cas de :

- Quatre établissements à Skhirat- Témara;
- Trois établissements à Khémisset;
- Quarante cinq établissements à Rabat.

Il a été également constaté que des établissements dépassent la capacité d'accueil qui leur est fixée par des autorisations d'ouverture ou d'extension. Il s'agit de 16 établissements à Skhirat –Témara, dont deux établissements qui n'ont pas de capacité d'accueil fixée par leur autorisation ; 3 établissements à Khémisset et 30 établissements à Rabat.

La Cour des comptes recommande à l'AREF de :

- *Améliorer son suivi administratif et pédagogique des établissements privés;*
- *Se doter de fonctionnaires assermentés pour la constatation des infractions;*
- *Veiller à l'application des termes de la circulaire du MEN N° 01 du 17 janvier 2002 et de prendre les mesures qui s'imposent à l'encontre des enseignants contrevenants.*

7- Santé scolaire

Selon la définition donnée par le programme national de santé scolaire, les infirmeries des établissements scolaires dotés d'internats doivent comprendre : une salle de soins, une salle de consultation, deux lits d'observation et une chambre d'isolement.

A ce niveau, il a été relevé que :

- Contrairement aux termes de l'article 10 de la convention tripartite du 07 avril 2003, conclue entre le Ministère de l'Education Nationale, le Ministère de la Santé et le Ministère de l'Intérieur, les internats ne sont pas dotés d'infirmes ;
- Aucun suivi des contrôles devant être effectués par les médecins du Ministère de la Santé et du Ministère de l'Intérieur n'est assuré. Les rapports devant être élaborés par ces derniers ne sont pas établis ;
- Contrairement aux termes de l'article 17 de ladite convention, aucune commission tripartite ayant pour objectif le suivi de l'exécution de ladite convention, n'a été constituée. Par conséquent, cette commission n'a pas accompli les attributions qui lui ont été assignées dans le paragraphe 2 dudit article ;
- Selon le programme national de la santé scolaire et universitaire, les visites médicales systématiques (VMS) sont biennuelles. Cependant, L'AREF ne dispose d'aucune information concernant le taux de couverture de ses établissements en VMS ;
- Les cellules de la santé scolaire au niveau des délégations n'assurent aucun suivi de la santé scolaire au niveau des établissements. Elles se limitent au suivi des dossiers d'assurance scolaire qu'elles transmettent à partir de 2007 seulement au médecin de l'AREF ;
- Des infirmes sont utilisées à d'autres fins (logements, bureaux, salles d'enseignants);
- Aucun recensement actualisé des infirmes éventuellement existantes au niveau des établissements n'est effectué.

La Cour recommande à l'AREF de veiller à l'application de la convention tripartite entre le Ministère de l'Education Nationale, le Ministère de la Santé et le Ministère de l'Intérieur.

E. Gestion des établissements scolaires

Le contrôle d'un échantillon de 72 établissements, dont 33 relèvent du primaire, 25 du collégial et 14 du qualifiant, a permis de relever les observations suivantes :

1- Chefs d'établissements

Il a été constaté que la majorité des chefs d'établissements n'établissent pas régulièrement les programmes annuels de leurs activités prévues, contrairement aux paragraphes 5 et 8 de l'article 11 du décret 2-02-376 du 17/07/2002 formant statut particulier des établissements d'éducation et d'enseignement publics. Ce programme doit être approuvé par le directeur de l'AREF et étudié par le conseil de gestion de l'établissement. Il en est de même du rapport annuel d'exécution des activités programmées.

2- Conseils de gestion

Ces conseils sont régis par le décret 2-02-376 du 17 juillet 2002 formant statut particulier des établissements d'éducation et de l'enseignement publics. Le contrôle effectué par la Cour a permis de relever:

- La tenue non régulière de ces conseils dans certains établissements contrairement aux dispositions de l'article 20 dudit décret ;
- L'absentéisme de la majorité des membres de ce conseil et la non implication voire l'absence des représentants des Collectivités Locales;

- L'absence d'un règlement intérieur régissant le fonctionnement desdits conseils.

3- Conseils pédagogiques et conseils d'enseignement

Le contrôle de certains établissements scolaires a révélé que les conseils d'enseignement et pédagogiques ne sont pas opérationnels dans la majorité des cas, à titre d'exemple les établissements scolaires Med El Korri, Moussa Ibn Noussair, Al Massira, Al Imam Al Boussairi, Taib Ben Hima, Mly Rachid à la délégation de Khémisset. Dans les cas où ces conseils sont opérationnels, leurs réunions ne se tiennent pas de manière régulière (deux fois par an au moins), et lorsqu'elles se tiennent, c'est en l'absence de la majorité des membres prévus par la réglementation en vigueur.

En outre, les rapports établis par ces conseils ne sont pas pris en considération par le conseil de gestion, ce qui ne contribue pas à l'amélioration des conditions de la scolarisation des élèves en termes d'éducation, de soutien pédagogique et social des élèves contrairement aux dispositions du décret 2-02-376 du 17 juillet 2002 formant statut particulier des établissements d'éducation et de l'enseignement public.

La Cour des comptes recommande à l'AREF de veiller à ce que les chefs d'établissements élaborent régulièrement les programmes annuels de leurs activités et d'assurer le suivi et le bon fonctionnement des conseils de gestion et des conseils pédagogiques.

4- Cantines scolaires

Il a été constaté l'insuffisance de contrôle et de suivi des cantines. Ainsi, au niveau de la délégation de Khémisset, sur un nombre moyen de cantines de 296, une seule a été contrôlée entre 2002 et 2005 et 18 en 2006.

Aussi, est-il constaté :

- L'arrêt de la cantine des satellites d'Ait Haddou, des Secteurs Scolaires Boukachmir, Tizi, et 18 Novembre à Tiddass, depuis le 06/06/2008, malgré que l'alimentation dans ces cantines doive se poursuivre selon la programmation annuelle jusqu'au 16/06/2008 ;
- La restauration des élèves en plein air ou dans les salles de cours malgré la disponibilité d'un local prévu à cet effet (cas du S.S. Tzitine et Ait Malek, et du S.S. Allal Rahmani) ;
- Les mauvaises conditions de stockage : cas du secteur scolaire Allal Rahmani où l'alimentation est stockée dans le même lieu que la fourniture et le mobilier scolaire ;
- Le stockage des aliments devant servir à la préparation des repas de la cantine dans des conditions inappropriées et sans aucun contrôle : cas du satellite d'Ait El Majdoub ;
- Le nombre de jours d'alimentation dans les cantines, relevant de la délégation de Skhirat Temara, ne couvrent pas la totalité du nombre de jours de scolarisation. Le nombre de jours d'alimentation varie entre 75 et 100 durant la période 2003-2004 et 2007-2008.

La Cour des comptes recommande à l'AREF de :

- *Améliorer la gestion des cantines ;*
- *Instaurer un contrôle approprié des cantines scolaires ;*
- *Ouvrir les cantines pendant tous les jours de scolarisation.*

5- Internats

Le nombre d'internats et d'internes relevant de l'AREF est resté constant entre 2003-2004 et 2007-2008, soit 20 internats et 2 940 internes. L'examen du fonctionnement d'un certain nombre d'internats a révélé ce qui suit :

- Le ménage s'effectue par les filles internes elles-mêmes dans bon nombre d'internats ;
- Le matériel de literie, de couchage et d'intendance hors d'usage encombre les lieux et constitue une menace pour l'hygiène et la sécurité des internes ;
- L'hygiène corporelle des internes n'est pas assurée voire inexistante (douches non fonctionnelles, recours aux bains maures n'est pas régulier voire inexistant) ;
- Les internats n'assument ni le blanchissage de la literie ni celles des effets vestimentaires des internes. Les dortoirs sont transformés en lieux de séchage par les internes (cas du lycée My Rachid à Tiddass);
- Les cuisiniers, leurs aides et les plongeurs ne disposent pas de dossiers médicaux et ne sont pas soumis régulièrement aux examens médicaux réglementaires ;
- L'absence quasi-totale des issues de secours. Lorsqu'elles existent, elles sont soit condamnées soit complètement murées. A titre d'exemples le collège Laâyoune I et Sidi Med Ben Abdellah à Salé, Taïb ben Hima, Al Boussairi et Al Jahid à Khémisset ;
- La capacité de certains internats est dépassée. A titre d'exemples, l'internat mixte du collège 20 Août à Ait Yadine où 16 internes occupent un espace de 24 m², de Abderrahman Zaki à Rommani où 14 filles internes occupent une chambre de 16 m² ;
- L'absence de salles d'études pour les internes les contraint à quitter l'établissement pendant les heures creuses ou à rejoindre les dortoirs (cas du collège Taïb ben Hima à Khémisset) ;
- L'absence quasi totale d'un service médical pour les internes : l'état des infirmeries est souvent en deçà des exigences requises (cas du collège Laayoune 1 à Salé); et sont parfois occupées irrégulièrement (cas du lycée Abdellah Guennoun).

La Cour des comptes recommande de:

- *Doter les internats en équipements nécessaires ;*
- *Corriger les défaillances relevées au niveau des internats et des cantines scolaires ;*
- *Améliorer les conditions d'hygiène, de sécurité et de salubrité des internats.*

F. Gestion du patrimoine de l'AREF

Le décret n° 2-00-1016 du 29 juin 2001 pris pour l'application de la loi 07-00, dispose dans son article 7 qu'il sera établi un PV d'inventaire des biens meubles et immeubles relevant du domaine privé de l'Etat conformément à l'article 13 précité approuvé par arrêté conjoint du Ministre de l'Education Nationale et du Ministre des finances. Ce PV n'a pas encore été établi et l'arrêté conjoint n'est pas encore promulgué.

1- Logements de fonction administratifs

Le patrimoine immobilier de l'AREF comporte 574 logements de fonction administratif, dont 170 sont vacants, 113 occupés sans droit ni titre. Par ailleurs, il a été constaté que 112 logements ont été construits illégalement.

Il a été également relevé une attribution irrégulière de logements vacants situés au sein des établissements scolaires à des responsables locaux ou à des responsables centraux alors que les chefs d'établissements ne sont pas logés. Il s'agit par exemple de 12 chefs d'établissements relevant de la délégation de Skhirat-Témara, qui ne disposent pas de logements de fonction en raison de l'occupation des logements qui leur sont destinés par des personnes n'y ayant pas droit.

2- Etablissements scolaires

Les visites effectuées de certains établissements scolaires ont permis de relever :

- Des désordres de structure, des fissurations et des affaissements dans certains établissements. A titre d'exemple, le collège Al Kourri à El Kansra, lycée Atlas à Ait Yaddine, école Al Farabi fermée depuis 2006 à Tiddass, lycée Ben El Hassan El Ouazzani où le mur de clôture et certains enduits tombent en ruine ; les cas de l'école Khalid Ibn El Oualid à Ait Mimoun où un logement de fonction est dans un état de dégradation avancée et constitue un danger pour les élèves et le corps enseignant ; le cas du collège 11 Janvier où un bloc construit par la commune et inachevé, constitue un réel danger en raison de son état délabré et de l'espace vide séparant ce bloc de la galerie de circulation du bloc scientifique ;
- Un état de dégradation avancé au niveau de l'étanchéité, des enduits aussi bien dans les blocs d'enseignement, administratifs, internats que dans les blocs sanitaires : les cas d'exemples pour l'étanchéité sont l'école Allal Rahmani à Ait Ouribl, le collège 11 Janvier à Maziz, le satellite Ait Hddou Hammou, l'internat Abderrahman Zaki à Roummani où la pluie s'égoutte dans la cuisine, l'administration de Taib Ben Hima à Had El Brachoua, Taib El Alaoui à Salé et la bibliothèque Moussa Ibn Noussair. Les exemples des sanitaires défectueux : sont le collège Al Massira à Khémisset, le collège Al Boussairi à Ain Sbi, l'école Sidi Moussa Doukkali à Salé, l'école Al Mourabitine à Témara, l'école Sidi Moussa Doukkali à Salé et le lycée Charif El Idrissi à Rabat.

7.3- Terrains réservés aux constructions des établissements scolaires

Il a été noté que les représentants de l'AREF qui participent aux commissions d'attribution des terrains ne sont pas suffisamment outillés pour défendre le meilleur choix des terrains proposés. Ceux –ci appartiennent généralement à la carte scolaire et sont souvent animés par un souci plus pédagogique que technique.

Par conséquent, il a été relevé ce qui suit :

- L'attribution de terrains inondables : cet état entraîne le changement d'implantation sans le respect des procédures en vigueur voire l'inondation de l'établissement même en cas de précipitations faibles. A titre d'exemple, les cas de l'école Essalam à Mers El Kheir où un changement de terrain était obligatoire en raison de la rétention des eaux pluviales par le terrain et du collège Zaitoun à Khémisset où l'administration a recouru à la construction de canevras à ciel ouvert pour l'évacuation des eaux de crues ;
- L'attribution de terrains accidentés : cas du collège Ouhoud à Salé dont la construction a été abandonnée en raison de la dénivelée du terrain de plus de 7% ;
- L'attribution de terrains dont l'assiette foncière n'a pas été apurée. Les exemples sont : le collège

20 Août à Skhirat dont la construction a été arrêtée par les propriétaires privés dudit terrain ; l'école Mohammed Tîmed , le collège AL Yasmine et le collège Al Majd à Salé qui ont accusé un retard important dans leur construction ;

- L'attribution de terrains partiellement occupés par des bidon-villes ou des propriétaires privés. La présence de ces derniers sur ces terrains entraîne parfois l'arrêt des travaux (cas de l'école Ibn Toumart et Brahim Roudani à Témara) et en cas d'achèvement des travaux, les occupants ne tendent pas à déménager (cas d'Anas Ibn Malik, lycée Bilal Ibnou Rabah, collège Ibn Sina, et l'école Saad Ibnou Abi Ouakkass à Témara) ;
- La réduction de la superficie du terrain après son attribution, ce qui entraîne la non réalisation de certaines infrastructures essentielles pour l'activité scolaire (terrains de sport). C'est le cas de l'établissement Salmane El Farissi à Temara ;
- L'attribution de terrains se situant dans des endroits inappropriés à la scolarité des élèves c'est le cas du secteur scolaire de Tiztine à Ait Mimoun où la cour de l'établissement est partagée avec les services de la Commune , et du secteur scolaire de Oualjat Sultân adjacent au souk hebdomadaire.

La Cour des comptes recommande à l'AREF de :

- *Procéder à un recensement exhaustif du patrimoine immobilier ;*
- *Veiller au respect de l'usage initial du patrimoine auquel il est destiné ;*
- *Individualiser les terrains de chaque établissement ;*
- *Lutter contre les constructions illégales au sein des établissements scolaires ;*
- *Entreprendre les diligences nécessaires pour évacuer les logements occupés sans droit ni titre ;*
- *Veiller à ce que les terrains attribués à l'implantation des établissements scolaires soient viables et que leurs situations soient apurées.*

G. Exécution des marchés publics

La vérification des dépenses par voie de marché a permis de relever les observations suivantes :

- **Chevauchements entre l'AREF et la tutelle en matière de gestion des marchés :** le cas du projet de construction de l'école Mohammed Tîmed (marché N°39/S/2005, montant 3.800.446,50 DH) est une illustration de ces chevauchements et de leurs conséquences négatives sur la bonne gestion des marchés.

La tutelle et la délégation de Salé, qui est de par la loi 07-00 un service extérieur de l'AREF, ont procédé au choix du terrain sur lequel le projet a été réalisé sans coordination avec l'AREF. Les correspondances concernant ce projet n'ont pas transité par l'AREF. Celle-ci a été tardivement informée des difficultés relatives au statut juridique de ce terrain.

- **Insuffisances de la planification et de la programmation :** ceci s'illustre par les cas suivants:
 - L'indétermination de la consistance des travaux et de l'étendue des prestations à exécuter entraîne souvent, soit des arrêts de travaux (cas du marché 37/KH/04), soit des augmentations dans leur masse, soit des changements dans les diverses natures des ouvrages pouvant atteindre 200% pour un ouvrage (marché 1/T/2003) où des modifications dont le montant représente 94% du montant global du marché voire des ajouts d'ouvrages non prévus initialement (marché

22/T/2004). Ladite indétermination a été relevée également dans les cas des marchés : 70,17 et 36/T/2003-25/SJ/04 1T/05- 37/S/05 et 67/KH/05 - 14T/06 – 84 et 85/S/06 ;

- La modification récurrente et significative dans la nature et les quantités des travaux initialement prévus, ce qui se répercute négativement sur les schémas de financement initiaux des projets, mais aussi sur la qualité des ouvrages réalisés étant donné que la nouvelle configuration du projet n'a pas fait l'objet des études préalables requises. A titre illustratif, l'AREF a procédé lors des travaux de construction du Lycée Laârbî Doghmi à Temara (marché n° 22/T/2004 pour un montant de 5 297 817,12 DH) à la construction de deux logements au lieu d'un seul initialement prévu et à l'ajout d'un étage à un logement prévu en rez-de-chaussée. Le même constat a été relevé lors de l'examen du marché relatif à la construction du collège Réda Slaoui à Salé;
- L'exécution des travaux de construction sur des terrains objet de contentieux ou dont la procédure d'attribution n'est pas achevée : c'est le cas des marchés 36 et 37/T/03, 4 et 22/T/04, 67/KH/04, 39/S/05, 34 et 35/T/06. De même, certaines études ont été réalisées, alors que la situation juridique du terrain devant accueillir les projets correspondants n'est pas apurée. C'est le cas notamment des projets relatifs à la construction de l'école Essalam et du lycée Lâarbi Doghmi à la délégation de Skhirat –Témara.
- **Insuffisances dans le contrôle :** durant la période sous revue, sur 22 marchés dont le l'audit est obligatoire conformément aux dispositions de l'article 86 du décret 2-98-482 relatif aux marchés publics, seuls huit ont fait l'objet desdits audits, il s'agit des marchés suivants : 36/T/2003- 37/T/2003- 4- 6- 22/T/2004- 37 et 67/KH/2004 et 37/S/2005.
- **Non respect de certaines dispositions réglementaires :** un premier exemple illustrant ce non respect est le recours à l'appel d'offres restreint pour des prestations dépassant 1.000.000 DH contrairement aux dispositions du paragraphe 2 de l'article 20 du décret N° 2-98-482 du 30/12/1998 relatif aux marchés publics (cas des marchés 37/KH/04 et 40 et 41/KH/03).

Un deuxième exemple est celui de la commission d'ouverture des plis qui outrepassa ses compétences en changeant le montant du marché contrairement aux dispositions de l'article 40 du décret n°2-98-482 du 30/12/1998, comme cela a été constaté au niveau du marché n°23/MS/2003 relatif à l'acquisition de mobilier d'enseignement et de bureau (montant : 3.476.096,40 DH). Pour le marché n°22/MS/2003 relatif à l'acquisition de mobilier scolaire (montant 1.479.434,40 DH) la commission d'ouverture des plis a décidé de retenir l'offre la moins disante et de la ramener au crédit disponible.

Le représentant du Ministère chargé du commerce n'a jamais assisté aux séances d'ouverture des plis des marchés de fournitures dont les montants dépassent le seuil prévu par l'arrêté d'organisation financière et comptable. Cette absence systématique injustifiée enfreint les prescriptions de l'article du décret susmentionné.

- **Retards excessifs dans l'exécution des marchés :** des retards excessifs dans l'exécution qui dépassent parfois quatre ans ont été constatés, avant que l'AREF n'entame la procédure prévue à l'encontre des titulaires de marchés défaillants, comme le montre le tableau ci-dessous:

N° du marché	Montant du marché (en DH)	Date d'arrêt des travaux	Date de résiliation
40/KH/03	1.368.971,28	2004	10/09/2008
41/KH/03	1.443.604,80	2004	10/09/2008
75/AREF/04	400.938,00	2005	10/09/2008

Le même constat est relevé au niveau de certains marchés de fournitures qui connaissent une procédure de lancement s'étalant anormalement dans le temps. C'est le cas du marché n°1/4/E/06 dont la date d'ouverture des plis a été le 26/01/06 mais n'a été approuvé que le 20/07/06 et l'ordre de service n'a été donné que le 11/09/06.

La Cour des comptes recommande à l'AREF de :

- *Améliorer son système de planification et de programmation des marchés publics en termes de maîtrise des délais, de détermination de la consistance des travaux à réaliser et d'apurement du statut foncier ;*
- *Veiller au respect des clauses contractuelles des marchés ;*
- *Veiller à ce que les commissions d'ouverture des plis n'outrepassent pas leurs compétences ;*
- *Assurer un suivi approprié de l'exécution aussi bien des travaux de construction et d'aménagement que des fournitures ;*
- *Coordonner avec la tutelle afin d'éviter tout chevauchement en matière de gestion des marchés publics.*

I- RÉPONSES DE LA DIRECTRICE DE L'AREF DE RABAT SALÉ ZEMMOUR ZAER

(Texte intégral)

1. Exercice des missions et réalisations des objectifs:

Observations 1 et 2.

En vertu des textes en vigueur régissant le secteur de la formation professionnelle, les compétences propres en la matière relèvent, en principe, du département chargé de la Formation Professionnelle et non aux académies. Mais, il n'en demeure pas moins qu'il existe des pistes de coopération entre les organismes, notamment en ce qui a trait à l'information sur les filières, les modalités d'accès, les calendriers des concours d'accès et le nombre de places etc. A cet effet, l'AREF ne ménage aucun effort pour :

- L'application annuelle de la note conjointe relative à l'orientation des élèves de la 3^e année collégiale vers les centres de la qualification professionnelle;
- L'organisation des journées « portes ouvertes » et des forums d'information sur les filières de la formation professionnelle;
- La tenue de réunions annuelles de la commission du conseil d'administration chargée de la coordination avec le secteur de la formation professionnelle.
- En outre, et grâce aux partenariats avec le même département, L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer travaille sur deux chantiers de formation :
- Le premier concernant la formation par apprentissage dans les établissements scolaires et les centres de formation des enseignants;
- Le deuxième concernant la formation des enseignants de l'enseignement privé en partenariat avec l'ANAPEC.

Certes, l'AREF est appelée à intervenir sur plusieurs domaines de l'éducation et de la formation. En revanche, chaque action à mener devait être régie par des textes, ce qui faisait parfois défaut.

Observation 3

La fourniture de prestations dans tous les domaines d'éducation et de formation nécessite la mise en place d'assises juridiques.

2. Réalisations du plan stratégique 2005-2008

Les objectifs stratégiques de l'AREF font l'objet d'un Plan Stratégique Triennal, mais à caractère glissant; les objectifs qui n'ont pas pu être réalisés suivant l'échéancier du plan d'action de la période (n-n+2), sont systématiquement pris en charge dans le plan d'action suivant (n+1, N+3). Ceci étant, toutes les actions restantes sont aujourd'hui intégrées dans le cadre du Plan d'Urgence 2009-2012 ayant pour objectif d'accélérer la réforme du système éducatif.

En réponse aux observations signalées, il est à préciser ce qui suit :

Observation 1:(préscolaire)

Concernant le préscolaire, L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer ne ménage aucun effort en vue de généraliser l'enseignement préscolaire. Le taux de préscolarisation des enfants de 4 – 5 ans dans la région a atteint 65,22 % alors qu'il est de 59,70 % à l'échelle nationale. Au rural, le taux est de 33 %. L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer veillera à améliorer ces taux et à encourager le préscolaire dans le monde rural, dans le cadre du programme d'urgence, par le biais de la mise en œuvre du projet « Développement du préscolaire » en appliquant les mesures suivantes :

- La formation des enseignants du préscolaire;
- La construction de nouvelles salles de classes au sein des établissements publics au profit du préscolaire;
- La mise à niveau des centres de ressources;
- Le renforcement de l'encadrement par la formation des inspecteurs pédagogiques;
- L'appui social aux enfants en difficulté (fourniture, habillements, soins....);
- La mobilisation de tous les acteurs en faveur du développement du préscolaire.

En outre, à l'aide notamment des partenariats conclus avec le département de la Formation Professionnelle, L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer s'investit aujourd'hui dans deux chantiers de formation :

- Le premier concerne la formation par apprentissage des éducatrices:

Année de formation	Nombre de bénéficiaires
2004-2005	74
2005-2006	142
2006-2007	204
2007-2008	195
TOTAL	615

- Le second concerne la formation des éducatrices (Association Marocaine de l'Enseignement Préscolaire), dont le nombre des bénéficiaires a atteint 142 durant l'année de formation 2007-2008 .

Observation2:(abandon scolaire)

La lutte contre l'abandon scolaire constitue une priorité pour L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer; les efforts entrepris dans ce sens ont été couronnés par les résultats suivants:

Cycle	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008
Primaire	1,7%	1,4%	1,3%	1,4%	1,1%
Collégial	6,6%	6,7%	5,9%	5,4%	4,9%

Il en résulte que le taux d'abandon a nettement baissé entre 2003 et 2008, passant ainsi, pour le cycle primaire de 1,7 % à 1,1 %; et pour le cycle collégial de 6,6 % à 4,9 %. Cette baisse très significative était possible grâce, notamment aux mesures suivantes :

- L'augmentation du nombre d'internes;
- L'extension du réseau des écoles pour atteindre les points les plus reculés de la région;
- L'augmentation du nombre des jours de restauration dans les cantines scolaires (de 90 à 140 jours);
- L'amélioration de la qualité des repas servis aux internes;
- La mobilisation des autorités locales, des élus et de la société civile en faveur de l'appui social notamment :
 - L'aide en fournitures scolaires;
 - Le transport scolaire au profit des enseignants et des élèves dans les zones reculées;
 - L'extension du préscolaire dans les établissements scolaires publics;
- La mise en place de cellules de veille;

En perspective, les moyens offerts dans le cadre du programme d'urgence contribueront à réduire, davantage, ces taux de décrochage scolaire.

Observation 3 (formation pédagogique)

La formation des enseignants du secteur privé a concerné un effectif nettement supérieur à 173 en référence à ce qui a été cité dans votre rapport. Ce chiffre concerne uniquement ceux formés dans le cadre du partenariat avec l'ANAPEC. L'action en formation d'enseignement se décline comme suit :

- Les écoles privées assurent également la formation de leurs propres enseignants en concertation avec les inspecteurs;
- Les enseignants du privé sont invités en même temps que leurs collègues du secteur public, pour assister, eux aussi, aux réunions pédagogiques et aux leçons expérimentales organisées par les inspecteurs pédagogiques,
- Les enseignants du secteur public, autorisés à enseigner dans les écoles privées, bénéficient des formations programmées annuellement par l'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer;
- Dans le primaire, l'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer, en partenariat avec l'ANAPEC, a formé 173 enseignants en 2007-2008 et 114 en 2008-2009. Cette formation, d'une année, est assurée par 17 encadreurs spécialisés,
- dans le préscolaire, 142 enseignants ont bénéficié en 2007-2008 d'une formation d'une année en collaboration avec l'Association Marocaine de l'Enseignement Préscolaire,

- l'enseignement par apprentissage a permis, entre 2004 et 2008 de former 615 éducateurs en préscolaire.

Observations 4 et 5 (programme GENIE):

Les données du tableau suivant concernent l'année scolaire 2007/2008, date à laquelle le déploiement du projet GENIE n'était qu'à sa première tranche. L'objectif de ce projet est de généraliser les salles multimédia à l'ensemble des établissements scolaires, s'étalant sur trois tranches.

Les tableaux suivants montrent la répartition des établissements équipés dans le cadre du programme GENIE (1^o tranche) :

Nombre d'établissements équipés

DELEGATION	Primaire	Collégial	Qualifiant	Total
Rabat	24	18	17	59
Salé	22	16	8	46
Témara	15	16	7	38
Khémisset	00	00	10	10
Total AREF	61	50	42	153

Taux et nombre des élèves bénéficiaires

LIBELLE	Primaire	Collégial	Qualifiant	Total
Effectif Total des élèves	232 257	133 321	70 433	436 011
Effectif des élèves des établissements équipés	41 092	53 810	32 945	127 847
Part des élèves bénéficiaires	17,7 %	40,4 %	46,8 %	29,3 %
Nombre de PC répartis	773	1 106	759	2 638
Moyenne PC pour 1000 élèves (établissements équipés)	19	21	23	21
Moyenne PC pour 1000 élèves (Total)	3	8	11	6

Observation 5 : (Santé scolaire)

Voir les éléments de réponses donnés plus loin dans ce rapport (5.7 santé scolaire).

3. Système de gouvernance

En ce qui concerne la tenue des Conseils d'administration de l'AREF. Il est vrai que la loi 07.00 stipule que cette tenue doit avoir lieu deux fois par an au moins; mais le Ministère et les AREF pour des raisons de calendriers trop chargés, ainsi que la réalisation par les AREF d'un nombre assez important d'activités durant les périodes de l'année, ont empêché jusqu'à nos jours le respect de la tenue des Conseils d'administration deux fois par an.

Pour ce qui est de l'année 2003, il est aussi vrai que pendant cette année aucun conseil d'administration n'a eu lieu, à cause du changement du gouvernement vers la fin de l'année 2002, ce qui n'a pas permis au ministre à l'époque de présider les conseils d'administration des 16 AREF.

La délégation de la part du MEN des crédits aux délégations provinciales, actuellement tend vers la disparition.

Il est à noter que la loi 07.00 n'interdit pas le service central de déléguer les crédits aux délégations provinciales. Ainsi, le service central, chaque fois qu'il ordonne une délégation de crédit aux délégations provinciales, il informe les AREF concernées au sujet de cette action.

► **Le système d'information de l'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer**

Deux opérations participent à la collecte de l'information :

- Deux recensements annuels; le premier en novembre, le deuxième en mai;
- Préparation de la carte scolaire et son réajustement; en février et juillet.
- Ce système d'information reste statique et manuel;
- L'aspect statique, alors que la réalité est dynamique : le mouvement des élèves, des enseignants et des populations, etc;
- Manuel (saisie de l'information, traitement, approbation et envoi...) entraîne une lenteur dans la circulation de l'information et empêche une mise à jour efficiente;
- Le MEN œuvre actuellement, dans le cadre du programme d'urgence, pour la généralisation de l'outil informatique et la mise en place d'un système d'information approprié.

► **La comptabilité et les logements**

La discordance constatée des données relatives aux logements est due au cas particulier de l'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer dont la gestion est partagée avec le service central du ministère de tutelle. Cette discordance disparaîtra avec la passation du patrimoine.

Quant aux données comptables, l'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer a acquis, depuis 2006, un système comptable informatisé mettant en réseau l'AREF et ses délégations d'un côté et l'ordonnateur et le comptable public d'un autre. Depuis, les données comptables ne souffrent d'aucune discordance.

4. Réalisations des inspections

4.1. Les inspecteurs des services économiques :

Dans l'ancien système de gestion des recettes et des dépenses des établissements scolaires, les états annuels et les pièces justificatives étaient communiqués à l'inspecteur régional, lequel, après vérification et contrôle sur place et sur pièce, rendait compte à l'Inspecteur Général.

La création de l'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer, depuis 2002, en tant qu'établissement public a entraîné les changements suivants :

- Le passage des internats de la région sous le régime des régies jusqu'en 2004, et du marché-cadre après, en remplacement de l'ancien système fondé sur l'octroi de bourses sous forme de subventions versées dans le compte de l'intendant de l'établissement scolaire. Les dépenses effectuées à partir de ces crédits n'étaient contrôlés que par les inspecteurs des services économiques et financiers;
- Les recettes collectées par les établissements scolaires (hors budget) en l'absence d'une régie de

recettes et le manque de soubassement juridique, n'ont pas encore trouvé leur place dans le budget de L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer;

- Dans ce nouveau contexte, le contrôle des pièces justificatives des internats ne relève plus des inspecteurs des services économiques et financiers mais des trésoriers payeurs, comptables de rattachement, à qui les régisseurs des établissements (les intendants) rendent compte;
- Les inspecteurs participent à établir des CPS, à assurer la passation des consignes entre les directeurs, ou entre les intendants;

Avec tous ces changements, les inspecteurs des services économiques et financiers continuent à jouer un rôle qui n'est pas sans importance;

- Ils accompagnent les enseignants chargés de la gestion financière et économique surtout après le départ volontaire;
- Ils contrôlent :
 - Les recettes et les dépenses hors budget des établissements scolaires;
 - La comptabilité matière des internats;
 - L'inventaire des biens mobiliers;
- Ils assurent la formation des cadres administratifs et financiers.

Les rapports d'inspection qui ont été transmis à l'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer sont systématiquement exploités. Au cas où l'académie relève des irrégularités dans la gestion, elle prend les sanctions qui s'imposent. Ainsi, depuis 2004, l'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer a traité 140 cas dont 133 de gestion pédagogique et administrative et 7 de gestion financière nécessitant des mesures allant du simple avertissement à la décharge du concerné.

Pour un meilleur rendement et pour redynamiser ce corps, l'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer a mis en place une Inspection Regionale des services économiques et financiers avec une structure administrative adéquate, chargée des missions suivantes:

- Coordonner les actions des inspecteurs;
- Exploiter les rapports d'inspection;
- Organiser, planifier la formation du personnel de ce service et des directeurs;
- Suivre et contrôler la gestion budgétaire, financière et matière.

4.2. La rotation des inspecteurs :

A partir de l'année scolaire 2007-2008, la rotation des inspecteurs est entrée en vigueur conformément aux termes des notes ministérielles 114 et 115 du 21- 04 -2004.

Jusqu'à l'année scolaire 2006 -2007, le programme annuel des activités des inspecteurs des affaires pédagogiques se présentait sous forme de grands axes arrêtés lors des rencontres régionales et provinciales constituant un cadre structurant pour leur travail. Cependant, il est à noter qu'à partir de l'année scolaire 2007-2008, le programme des activités des inspecteurs pédagogiques (au niveau régional et provincial) a commencé à être mieux structuré, réparti sur deux semestres et intégré au plan d'action de l'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer, compte tenu des spécificités de cette dernière

et de celles des différentes disciplines scolaires. Actuellement, dans le cadre du plan d'urgence chaque inspecteur a son plan d'action élaboré dans le cadre de la coordination de la discipline.

Les synthèses des bilans de réalisation seront déposées à la division des affaires pédagogiques, à des fins d'évaluation et d'exploitation.

4.3 Bilans des activités des inspecteurs pédagogiques

Les inspections, visites et réunions pédagogiques citées dans le rapport des Conseillers de la Cour des Comptes n'indiquent qu'un seul aspect des activités des inspecteurs. Or, celles-ci sont diversifiées et les inspecteurs sont continuellement sollicités aussi bien au niveau central, régional que provincial.

L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer présente à l'appréciation de la Cour des Comptes quelques activités organisées au niveau de la région qui ne pouvaient avoir lieu sans la participation active des inspecteurs :

- Participation aux activités des commissions régionales et provinciales chargées du suivi de la rentrée scolaire les mois de septembre et d'octobre;
- Suivi et mise en application de la réforme du système éducatif en général et des programmes scolaires en particulier : enseignement, évaluation, contrôle continu et activités culturelles et de soutien pédagogique;
- Participation aux activités du conseil de coordination régional disciplinaire, suivi de la réalisation des programmes issus de ce conseil et supervision des réunions de coordination avec les inspecteurs de zone;
- Elaboration, suivi et évaluation des examens régionaux et provinciaux :
 - Sessions de janvier et de juin pour l'enseignement secondaire collégial;
 - Sessions de janvier et de juin pour l'enseignement primaire;
 - Participation à l'élaboration des examens nationaux et des concours professionnels;
 - Sessions de juin et de juillet pour ce qui est de la première et la deuxième année du cycle du baccalauréat;
 - Novembre, décembre pour les concours professionnels.
- Participation à la formation et à la titularisation des cadres de l'administration pédagogique durant la période mai/juin de chaque année;
- Participation aux missions pédagogiques et administratives au niveau central, régional, provincial et local (commissions d'études, d'enquête etc.);
- Participation à l'élaboration et à la réalisation de programmes de formation au profit des enseignants et des cadres de l'administration pédagogique, tels que :
 - Projet PROCADEM (en partenariat avec le Canada);
 - Projet ALEF (en partenariat avec l'USAID);
 - Projet de formation à l'approche par les compétences qui avait débuté en septembre 2004 et pris fin en mai 2006. Cette opération menée par L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer a concerné :
 - une cellule de pilotage formée de quatre (4) inspecteurs du primaire, un (1) de l'enseignement

collégial et un (1) du qualifiant, avec la participation de deux inspecteurs de français chargés de la coordination centrale;

- 122 inspecteurs chargés de la formation des enseignants à l'approche par compétence dont le nombre de bénéficiaires s'élève à 3555 dans le primaire et 2093 dans le secondaire.

- Participation aux manifestations scientifiques, artistiques et culturelles selon les spécialités;

► **les manifestations :**

- « Pour une école citoyenne »;
- « Pour une école propre »;
- « L'Education aux couleurs de la vie » :
 - Les rendez-vous de l'Histoire (mars, avril et mai);
 - Le festival du théâtre francophone (janvier, février et mars);
 - La rencontre mensuelle: « Des professeurs universitaires à L'académie » (sciences, littérature, arts...);
 - Concours de « jeunes journalistes » et de « jeunes photographes » (décembre);
 - La semaine de la Science (février et avril);
 - Les jeunes et la science (février, mars de chaque année);
 - Organisation et réalisation des olympiades (mars);
 - La rencontre annuelle : « Audio-visuel et citoyenneté »;
 - Mise en œuvre des conventions de partenariat entre L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer et des organismes, tels que :
 - Projet ALOP (UNESCO);
 - Projet ALEF (USAID);
 - Partenariat avec l'Académie de Lyon pour la création de Centre d'animation de documentation et d'information pédagogique (CADIP).
- Participation à l'élaboration et à l'évaluation des manuels scolaires;
- Formation continue des enseignants, conformément aux programmes de formation de l'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer;

En général, les inspecteurs participent plus ou moins à toutes ces manifestations et activités. Celles-ci ont un impact formateur certain sur les élèves et leurs enseignants. Consciente de l'importance du rôle des inspecteurs dans le management du système éducatif, L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer veillera à :

- La présentation, par chaque inspecteur, du bilan de l'année écoulée et du plan d'action pour l'année scolaire suivante à partir du plan d'action de l'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer;
- L'établissement d'un bilan mensuel de l'activité des inspecteurs chargés de la coordination régionale qui doit rendre compte des bilans des inspecteurs de chaque zone au niveau de chaque

délégation;

- L'organisation au niveau de la coordination des rencontres de travail mensuelles et la présentation d'un compte rendu à l'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer;
- L'organisation du travail des inspections provinciales à partir d'une grille de suivi et d'évaluation assurant la couverture de toutes les activités programmées dans le cadre d'un plan d'action opérationnel et précis, mettant en évidence leurs différentes attributions dans tous les domaines où ils sont appelés à agir;
- L'élaboration rigoureuse et précise de ce plan, déterminant les activités de chaque jour, en s'inspirant de la méthodologie de la gestion axée sur les résultats;
- En ce qui concerne l'inspection et l'encadrement, chaque inspecteur est appelé à couvrir tous les enseignants au niveau des établissements publics et privés relevant de sa zone d'activité;
- L'inspection doit prendre en compte l'apprenant dans toute évaluation;
- Les cellules dédiées au suivi du travail des inspecteurs, au niveau de L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer et des délégations, sont actuellement renforcées. Ces cellules prendront en charge le suivi et l'exploitation des rapports des inspecteurs, des conseils d'enseignement et des conseils de gestion;

5. Gestion scolaire:

5.1 Structure d'accueil

En effet les problèmes liés au statut des terrains, à l'obtention du permis de construire et aux insuffisances des crédits sont des contraintes pour l'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer. Malgré ces contraintes, les projets qui étaient en souffrance sont aujourd'hui achevés dans leur majorité ou en cours de réalisation.

S'agissant des établissements cités dans le rapport :

- Ecole Tamed : problème résolu dans le cadre d'une convention avec un partenaire.
- Ecole Ennaser : projet en cours de réalisation dans des conditions normales.
- Collège Al Koutoubia : projet réalisé.
- Collèges Ahmed Elhansali et Moulay Driss Aghbal : projets réalisés.
- Les travaux de construction d'Ibn Rochd à Salé ont été interrompus à cause d'un litige judiciaire entre le ministère et l'entrepreneur, et non pas par le non octroi des autorisations de construction par les autorités compétentes.

Il est à noter que le tableau présenté dans le projet d'insertion de la Cour des Comptes concerne des créations nouvelles à la délégation de Salé et non des extensions.

Constructions	Primaire	collégial	qualifiant	total
Prévues	11	17	9	37
Réalisées	2	10	5	17
En cours de réalisation	4	4	2	10
Non encore entamées	5	3	2	10
% de réalisation	55%	83%	78%	73%

La non réalisation de la majorité des dix (10) projets a pour cause le problème foncier et au permis de construire.

5.2. Classes à Cours multiples (CCM)

Le recours aux classes à cours multiples (CCM) n'est pas systématique. Il est dicté d'une part, par le souci de rationalisation de l'utilisation du personnel et des infrastructures pour atteindre la généralisation de la scolarisation (cas des satellites implantées dans des zones éloignées où les effectifs des élèves sont très faibles), et d'autre part, par l'insuffisance du personnel et du manque des locaux scolaires.

L'existence de ce mode d'organisation des classes dans certaines zones périphériques, récemment intégrées dans le périmètre urbain, revient aux mêmes contraintes que pour les zones rurales.

Le recours de l'AREF aux CCM à deux niveaux, spécialement dans les zones rurales, est inévitable actuellement pour la généralisation de l'enseignement primaire. Elle ne ménagera aucun effort pour éviter le recours aux classes à cours multiples (CCM) de plus de deux niveaux assurant ainsi aux élèves les meilleures conditions d'apprentissage.

Les nouvelles mesures préconisées par le programme d'urgence, pour améliorer les conditions d'enseignement en milieu rural, notamment le recours au transport scolaire et la création d'écoles communautaires (avec cantines ou internats) s'inscrivent dans cette optique.

5.3. Classes encombrées

L'encombrement résulte aussi bien du déficit en ressources humaines que de l'insuffisance de la capacité d'accueil. Les actions prévues dans le plan d'urgence sont de nature à atténuer ce phénomène par de nouvelles constructions et le renforcement des effectifs des enseignants (recrutements par voie de contrats et octroi des heures supplémentaires).

Le Programme d'Urgence intervient pour réduire le nombre des classes à cours multiples et encombrées.

5.4. Classes intégrées

L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer, convaincue du droit inaliénable à la vie, à la scolarité et aux soins des enfants à besoins spécifiques, accorde selon ses moyens un intérêt particulier à ces enfants. Sortir un enfant à besoins spécifiques de chez lui, le mettre dans l'espace de l'école, soulager les parents, ouvrir l'école aux associations est, à notre avis, un effort très important. L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer est consciente que ces enfants nécessitent des efforts très particuliers et très intenses. Les classes intégrées des enfants à besoins spécifiques qui existent dans la région de Rabat

Salé Zemmour Zaer n'ont pas tous le même niveau d'encadrement, ni la même qualité d'équipement. Cela dépend des intervenants et des moyens dont ils disposent ou qu'ils ont pu mobiliser, et de la qualité de la relation entre le chef d'établissement et l'association. Quant à la réticence de certains directeurs citée dans le rapport, on peut parler de conflits certes mais non de réticence. La scolarisation et la socialisation de ces enfants est un devoir pour tout le monde et une responsabilité des chefs d'établissements.

La promotion de l'enseignement dans ces classes nécessite l'implication effective d'autres départements pour assurer des profils spécialisés.

Sur 390 classes pour enfants à besoins spécifiques existant au niveau national, L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer gère, à elle seule, 76 classes, soit 20 % du total national;

Situation des classes pour enfants à besoins spécifiques en 2008-2009

Nombre d'établissements	Nombre de classes	Nombre d'élèves	Nombre d'enseignants	Nombre d'éducatrices	Nombre d'inspecteurs encadreurs	Nombre d'associations partenaires
62	76	711	56	32	04	17

Les relations avec les associations sont actuellement formalisées sauf une.

Les enseignants chargés de ces classes sont tous formés par L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer en partenariat avec des ONG. Ces formations restent insuffisantes dans la mesure où ces enfants ont besoin de spécialistes en la matière, d'où la nécessité de l'implication effective des autres départements.

Les enseignants sont sélectionnés, suite à des entretiens organisés par l'AREF.

L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer projette d'investir dans la formation des enseignants chargés de ces classes, et prospecter les possibilités d'impliquer les spécialistes dans le domaine.

Le programme d'urgence, pour un encadrement plus adéquat de ces classes, prévoit :

- le recrutement de personnel médical et social spécialisé;
- la formation des inspecteurs pour l'encadrement pédagogique des enseignants chargés de ces classes.

5.5. Orientation vers les branches scientifiques

L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer déploie constamment des efforts pour améliorer les compétences des élèves dans les matières scientifiques et les langues; en l'occurrence, l'ouverture de l'AREF sur les écoles, les universités et les instituts spécialisés (en particulier le projet avec l'UNESCO et l'association ALOP pour l'encouragement de l'enseignement des sciences et l'Académie des sciences et des technologies de Hassan II). Ces efforts s'inscrivent dans le cadre du programme d'urgence qui prévoit des projets prometteurs dans ce domaine.

Les mesures préconisées dans le cadre du programme d'urgence permettront d'entamer un renversement des tendances observées dans le sens d'un renforcement de l'efficacité interne et externe du système scolaire. Il s'agit notamment de :

- La mise à niveau des établissements scolaires notamment l'équipement en matériel didactique;
- La formation continue des enseignants;

- La révision des programmes;
- L'extension des débouchés post baccalauréat par la création de classes préparatoires à la délégation Salé.

5.6. Enseignement privé.

Le nombre des établissements privés de la région de Rabat Salé Zemmour Zaer est de 286 (dont la majorité est à Rabat : 156). L'effectif des élèves de ces établissements est de 58 000 élèves, représentant 14,65 % de l'ensemble des élèves de la région et 19,88% des élèves du primaire. L'encadrement de ce nombre important d'établissement scolaires privés exige un effectif d'encadrants administratifs et pédagogiques important, ce qui fait défaut à l'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer et explique l'insuffisance de cet encadrement pour certaines disciplines.

Cependant, et malgré l'insuffisance des ressources humaines, l'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer a pris les mesures qui s'imposent à l'encontre de plusieurs établissements scolaires suite aux rapports des inspecteurs et du contrôle administratif, allant de l'avertissement jusqu'au retrait de l'autorisation d'exercer.

L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer durant l'année scolaire 2007 – 2008 a procédé à 70 contrôles administratifs et 11 inspections régionales.

L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer mobilisera toutes les ressources humaines et matérielles pour renforcer le contrôle des établissements privés.

L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer a présenté, pour assermentation (6) six cadres parmi son personnel; la procédure est en cours.

5.7. Santé scolaire

Les rapports d'activités de la santé scolaire, montrent que les bureaux de santé scolaire existants dans les délégations, disposent des rapports d'établissements. Ces rapports montrent les efforts déployés par ces bureaux de la santé scolaire, en partenariat avec le ministère de la santé publique, et les activités réalisées au sein des établissements scolaires en l'occurrence :

- Les journées de sensibilisation et de consultations médicales;
- Les journées de formation;
- Les réunions de concertation et de coordination;
- Les programmes d'action réalisés en commun au sein des établissements scolaires;
- La création et l'animation des clubs de santé dans les établissements scolaires;
- La gestion des dossiers de l'assurance scolaire.

Quant à la gestion des carnets de santé, le programme de santé scolaire prévoit deux visites médicales systématiques, l'une en faveur des élèves des classes de la première année primaire et l'autre au profit des élèves de la première année collégiale. C'est pour cette raison que la plupart des carnets de santé ne sont utilisés qu'une seule fois par cycle d'enseignement. Toutefois, les carnets de santé se trouvant dans les établissements scolaires, sont à la disposition des élèves chaque fois que ces derniers désirent aller aux centres de santé ou aux dispensaires pour des consultations médicales.

Dans le cadre du programme de santé scolaire, plusieurs actions sont menées au niveau des délégations: soins dentaires, acuité visuelle, campagne de sensibilisation (diabète, SIDA, MST..). L'AREF de

Rabat Salé Zemmour Zaer mène une vaste opération anti-tabac dans le cadre d'un partenariat avec l'Association LALLA SALMA de lutte contre le Cancer.

Les dossiers relatifs aux accidents sont soumis aux médecins scolaires en application de la convention du 29 mai 2007 signée entre le ministère de tutelle et la société CINIA qui stipule le contrôle conjoint par le médecin régional de L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer et celui de la société d'assurance.

En tenant compte des insuffisances observées au niveau de la cellule régionale de la santé scolaire et des cellules provinciales, l'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer, œuvrera dans le sens de créer des mécanismes de coordination et de suivi avec les bureaux de santé existants dans les délégations et les autres partenaires conformément aux termes de la convention tripartite. D'autres mesures sont mises en places; à savoir :

- Renforcer les bureaux de santé scolaire en personnel pour la gestion et le suivi;
- Assurer la formation de ce personnel en collaboration avec les services de la santé publique;
- Rendre systématique le suivi et le contrôle de la santé et de l'hygiène dans les internats et cantines scolaires;

Le programme d'urgence préconise des mesures qui sont de nature à permettre à L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer de surmonter un ensemble de difficultés constatées à savoir;

- la mise en place d'un système de santé scolaire;
- la mise en place de la couverture médicale pour les élèves;
- la promotion et le développement des partenariats de protection de la santé et de la sécurité humaine des élèves;
- la mise à niveau des normes d'hygiène et de sécurité dans les établissements scolaires, dans les cantines et les internats;

Par ailleurs, ce programme prévoit, pour la période 2009-2012, l'affectation dans la région de médecins et d'infirmières; l'équipement des infirmeries; l'acquisition de Kits médicaux pour tous les établissements scolaires et de véhicules pour le besoin du personnel de la santé scolaire.

6. Gestion des établissements scolaires

6.1. Chefs d'établissements

En principe, les directeurs des établissements scolaires établissent régulièrement des programmes annuels. Cependant, certaines contraintes entravent le bon fonctionnement des conseils de gestion qui adoptent ces programmes:

- Superposition d'instances (conseils de gestion, conseils pédagogiques, conseils d'enseignement, association sportive, coopérative scolaire, clubs, cellule de veille.....), ce qui empêche le conseil de gestion de s'acquitter convenablement de ses tâches,
- Manque de moyens financiers destinés à la mise en œuvre de ces programmes,
- Complexité de la procédure d'approbation qui relève des compétences de la directrice de L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer pour plus de 600 établissements,
- Le déficit en personnel administratif dans les établissements scolaires (manque d'économistes, de censeurs, de surveillants généraux etc...).

Consciente de la place qu'occupe l'établissement dans le secteur de l'éducation et de la formation L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer a fixé une série de mesures :

- L'adoption d'un programme spécifique de formation aux gestionnaires,
- L'appui financier aux établissements scolaires,
- L'adoption de projets d'établissement comme outil de gestion axée sur les résultats.

Ces mesures sont de nature à encourager les établissements à tenir leurs conseils et établir leurs propres plans d'action.

6.2. Conseils de gestion

Dans une première étape, L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer a veillé à la mise en œuvre d'un plan généralisé de mise en place des conseils de gestion, conformément à la note ministérielle y afférente. Elle s'est aussi déployée à la sensibilisation des chefs d'établissements à l'importance de ces conseils et de leur dynamisation (notes provinciales, organisation de journée d'étude ...).

Tous les établissements ont tenu leurs conseils et élaboré des plans d'action qu'ils ont remis aux délégations. Mais la complexité de la procédure d'approbation des plans a entravé la poursuite de ce processus au niveau de la région; ce qui s'est traduit par la non tenue de quelques conseils au niveau de certains établissements scolaires. Il y a lieu de noter, également, que le manque de crédits destinés à la mise en œuvre des plans d'action élaborés est resté un handicap majeur ayant entravé le processus de dynamisation de ces conseils.

Pour redresser cette situation, L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer avait pris en 2006 l'initiative de financer les conseils de gestion de certains établissements scolaires, et ce, en prenant en charge l'équipement des bibliothèques, programmé dans le cadre de projets d'établissements. Cette initiative sera renforcée par le plan d'urgence.

Dans le même but, et considérant les projets d'établissements comme un mécanisme de bonne gouvernance pour dynamiser ces conseils, l'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer mène en 2008-2009 une expérience pilote dans des dizaines d'établissements (primaire, collégial et qualifiant) dont les directeurs ont bénéficié d'une formation. Cette action sera généralisée dans le cadre du programme d'urgence.

6.3. Conseils pédagogiques et conseils d'enseignement

Les conseils d'enseignement se tiennent régulièrement dans la majorité des établissements scolaires. Cependant, les rapports de ces conseils ne sont pas suffisamment exploités. L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer veillera à :

- Inciter les directeurs des établissements à la tenue régulière de ces conseils,
- Inciter les inspecteurs de zones, et les inspecteurs régionaux à exploiter ces rapports,
- Etablir un suivi de l'exploitation de ces rapports par les délégations et l'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer.

Une action de sensibilisation, de formation, d'encadrement et de suivi est menée par les inspecteurs et les services de L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer pour l'application rigoureuse des dispositions des circulaires relatives aux conseils pédagogiques et aux conseils d'enseignement.

6.4. Cantines scolaires

L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer déploie des efforts considérables pour maintenir ce service fonctionnel dans le plus grand nombre d'écoles, particulièrement en milieu rural. 20% du budget d'exploitation de L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer sont notamment consacrés à l'approvisionnement des cantines et des internats en produits alimentaires. Il y a lieu aussi de retenir l'augmentation de la durée de restauration de 90 jours à 140 jours en 2008-2009, l'équipement et le renouvellement des équipements des cantines.

Cependant la mise à niveau des cantines et des internats bute sur la contrainte budgétaire. En effet, des taux faibles (voir 7.2 Etablissements scolaires) ont été réservés à l'aménagement en général, alors que les besoins en terme de réhabilitation dépassent les 500 MDH (estimation de 2009). A la contrainte budgétaire s'ajoute la contrainte des ressources humaines en effectif pour les internats et en rémunération pour les cantines scolaires (les personnes qui assurent le panification, la cuisson et le service sont payés à 0.15 DH par élève et par jour soumis à l'IR au taux de 30 %).

La délégation de Khémisset ne dispose pas des moyens humains et matériels, ni des infrastructures adéquates pour assurer ce service dans les conditions souhaitées et assurer son suivi permanent. Pour remédier à cette situation, les inspecteurs des services économiques sont chargés du contrôle des cantines. Le bureau de l'alimentation scolaire est également appelé à mieux contribuer à ce contrôle.

Vu le manque de moyens humains et matériels qui rend le contrôle et le suivi insuffisant, les délégations ont procédé au renforcement des bureaux des cantines scolaires et à la mobilisation des inspecteurs des services économiques et financiers pour un suivi de proximité.

A partir de 2008, L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer a multiplié les contrôles sur place, procédé à l'acquisition d'équipements pour la cuisson, l'aménagement de locaux pour cantines. Ce sont autant de mesures initiées en vue de redresser cette situation. Les établissements cités dans le rapport de la Cour des Comptes, feront l'objet d'une attention particulière de la part des délégations.

Le nombre de jours d'alimentation est tributaire du budget alloué par l'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer. Ce n'est qu'en 2008-2009 que ce nombre est porté à 140 jours, avec une augmentation conséquente des crédits budgétaires.

Cette évolution cible uniquement l'augmentation du nombre de jours d'alimentation et n'affecte ni le nombre de bénéficiaires ni la qualité et la consistance des repas.

Evolution du budget des cantines scolaires (en Dirhams)					
2003	2004	2005	2006	2007	2008
3 858 000,00	4 133 000,00	4 459 000,00	4 185 000,00	4 907 700,00	8 355 700,00

En conclusion, à partir de 2008-2009, L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer et les délégations s'attèleront dans le cadre du programme d'urgence à l'amélioration du service des cantines scolaires et veilleront à l'application des mesures suivantes :

- Renforcement et systématisation du contrôle : durée de l'alimentation, nombre de bénéficiaires, quantités et qualité des repas, stockage des denrées, locaux des cantines;
- Amélioration des conditions d'hygiène;
- Maîtrise des données statistiques;

- Construction, aménagement et équipement des locaux destinés à la restauration et des espaces de stockage des denrées alimentaires;
- Renforcement, dans le cadre du programme d'urgence, des capacités de gestion des bureaux chargés des cantines scolaires au sein des délégations.

6.5. Internats

Les contraintes budgétaires (salles pour activités culturelles, pédagogiques et sportives, douches...) et le manque de personnel suffisant et qualifié (surveillants généraux, agents de services, cuisiniers...) expliquent les manquements objet de ces remarques.

Malgré ces contraintes, des efforts considérables sont fournis par L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer à savoir :

- Le renouvellement des matelas des internats (430 000,00 DH);
- Le renouvellement du mobilier des internats (790 000,00 DH);
- Dotation de tous les internats en chambre froide (850 000,00 DH);
- Dotation de tous les internats en congélateurs (182 000,00 DH);

Par ailleurs, et depuis l'année 2003, L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer a procédé à la réhabilitation de sept (7) internats (lycées My Youssef, Omar Al Khayyam et Allaymoune à Rabat et lycées Al Fath, Al Yasmine, Med VI et Oued Eddahab à Khémisset). Le Programme d'Urgence vient conforter cette lancée. Les éléments du plan d'action préconisé par L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer stipulent les mesures suivantes :

- Un état des lieux général précis fait dans le cadre du programme d'urgence.
- Un programme pluriannuel de réhabilitation physique des internats et des cantines établi dans le cadre du programme d'urgence. La première tranche est mise en œuvre : dix-huit (18) internats; sept (7) en 2009 et onze (11) en 2010 – sont programmés pour une réhabilitation totale.
- Programme de formation de base et continue du personnel opérant dans les cantines et les internats. Un programme est déjà établi par les inspecteurs des services économiques et financiers. Sa mise en œuvre est en cours.
- Définition des besoins en hygiène et santé en collaboration avec les délégations du ministère de la santé et la mise en place d'un système d'hygiène et de santé appropriées.
- Renforcement du contrôle et de suivi à travers le corps régional des inspecteurs et réorganisation de ce corps.

7. Gestion du patrimoine de l'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer

7.1. Logements de fonction et administratifs

Depuis 2003, l'académie œuvre à assainir la situation des logements par les actions suivantes :

- Séparation des compteurs des logements de ceux des établissements (254 logements dans 130 établissements dont 234 uniquement à Rabat.
- Actuellement, tous les logements octroyés sont systématiquement branchés au réseau d'eau et d'électricité aux frais des bénéficiaires.

- L'académie procède à la destruction systématique de tout logement illégal; à titre d'exemple, en 2005, destruction de 7 logements au sein du siège actuel de l'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer et 19 à Rabat
- Affectation d'un Logement aux directeurs d'établissements chaque fois qu'un logement est évacué, à titre d'exemple, sur 84 directeurs non logés à Rabat en 2003, 75 cas ont été résolus. A Témara; sur 22 directeurs non logés, il ne reste que 11 dont les établissements ne disposent pas de logements.
- La plupart des logements encore vacants sont soit situés en milieu rural et n'intéressent nullement les directeurs (19 à Témara), soit délabrés et inhabitables.
- Concernant les logements occupés illégalement, en plus des dossiers confiés à l'agence judiciaire du royaume, L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer a loué les services d'un avocat et a pu faire évacuer 208 logements et ce depuis 2003.

7.2. Etablissements scolaires

L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer a été contrainte de donner la priorité aux constructions nouvelles sous la pression de la demande croissante de scolarisation. Les objectifs définies pour l'expansion des 3 cycles dans la Charte Nationale sont ambitieux et se conjuguent avec l'urbanisation accélérée à Salé et à Témara en particulier. La création de nouveaux établissements et l'extension de l'existant s'impose donc pour accueillir les effectifs des élèves particulièrement au secondaire collégial et qualifiant. Il en découle une prédominance de parts des crédits consacrés à la construction.

Cette priorité accordée aux constructions s'est faite au détriment des aménagements et des équipements:

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	TOTAL
Part du budget des réhabilitations	20.57%	7.98%	5.97%	4.78%	9.12%	8.21%	8.80%

Mais, le recours au financement externe sur la base de partenariat a comblé en partie ce déficit.

Taux (en%) des établissements détériorés selon les constituants du bâtiment avant (Etat 2004) & après intervention (Etat 2008)

	primaire		Secondaire collégial		Secondaire qualifiant	
	Avant intervention	Après intervention	Avant intervention	Après intervention	Avant intervention	Après intervention
Bâtiment	84%	51%	52%	26%	23%	10%
Etanchéité	86%	53%	84%	47%	68%	28%
Menuiserie	88%	54%	71%	36%	91%	53%
Réseau eau potable	72%	28%	87%	52%	73%	39%
Réseau électricité	89%	55%	81%	47%	68%	52%
Assainissement	78%	44%	32%	17%	32%	16%
Peinture et vitrerie	84%	50%	90%	56%	68%	34%
Sanitaires	93%	59%	71%	37%	77%	45%
Aménagement extérieur	92%	56%	68%	33%	50%	20%

Une vaste opération est actuellement mise en œuvre par L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer dans le cadre du programme d'urgence qui prévoit la réhabilitation de tous les établissements scolaires en deux ans.

- Le collège 11 Janvier est fermé suite à une expertise de l'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer.

7.3. Terrains réservés aux constructions des établissements scolaires

Les délégations prennent connaissance des terrains affectés aux équipements scolaires sur les plans d'aménagement avant approbation. La connaissance physique ne se fait qu'à l'occasion de la tenue de la commission d'affectation et l'établissement d'un plan de parcellement par le topographe dont le service est rémunéré par la délégation.

Les observations soulevées par les Conseillers de la Cour des Comptes concernant les terrains trouvent en général leur explication dans les difficultés que rencontrent les délégations ces dernières années dans la gestion du foncier notamment :

- La complexité de la procédure d'acquisition des terrains;
- La contrainte budgétaire qui rend incertaine la réalisation des programmes de construction arrêtés par la carte scolaire;
- L'incapacité du budget du ministère à prendre en charge l'acquisition par anticipation de tous les terrains programmés dans les plans d'aménagement;
- Les besoins imprévus en constructions scolaires, réalisées dans l'urgence sur un foncier dont les conditions sont soulevées par les Conseillers de la Cour des Comptes.

8. Exécution des marchés publics

A) Chevauchements entre L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer et la tutelle en matière de gestion des marchés:

Avec le renforcement de la décentralisation continue, tout chevauchement est appelé à disparaître entre AREF et MEN.

B) Insuffisance de la planification et programmation

► 1^o alinéa:

D'une manière générale, la définition des spécificités techniques relatives aux marchés de travaux est, en soi, précédée par des études techniques préalables, quitte à ce que des modifications soient introduites, soit dans la nature des travaux soit dans leur quantité, conformément aux dispositions du CCAG-T en vigueur (articles.51, 52 et 53). Ainsi, les motifs de changements opérés, dans l'esprit de la réglementation, relatifs aux marchés indiqués, peuvent être résumés comme suit :

Marché n°1/T/03

Les études ont été réalisées par la Préfecture de Skhirat Témara. C'était le seul terrain à Mars El Kheir réservé, dans le plan d'aménagement, à la construction d'un établissement scolaire. Ce terrain était, malheureusement, inondable. Lors du démarrage du chantier, début juin 2003, la commission avait décidé de changer ce terrain par un autre mitoyen pour permettre aux élèves d'intégrer l'école au début de septembre 2003. Ce changement a généré des augmentations de certains articles et des diminutions d'autres sans pour autant dépasser le montant initial du marché, conformément à l'article 52 du CCAG-T

Marchés n°17/T/03; 36/T/03; 70/T/03; 25/SJ/04; 1/T/05; 37/S/05; 67/KH/05; 14/T/06; 84/S/06; 85/S/06

Les consistances des travaux sont bien déterminées dans tous les marchés désignés ci-dessus, sachant que le prix de tous ces marchés est global

Marché n°37/KH/04

La consistance des travaux est bien déterminée dans le marché. L'ordre de service d'arrêt notifié au démarrage des travaux est dû suite au retard du visa des plans de béton armé par le bureau de contrôle intervenu le 03-03-2005. La reprise des travaux a eu lieu le 4 mars 2005.

Marché n°22/T/04

Toutes les études liées à cette opération sont réalisées par le Ministère de l'Education Nationale. Tous les ouvrages exécutés sont bien prévus dans les plans. Aucune discordance entre les plans et les réalisations n'a été constatée. Les quantités décrites dans le bordereau des prix-détail estimatif, prennent en considération la réalisation de tous les ouvrages prévus initialement dans les plans, sachant que le prix contractuel du marché est global et non unitaire. Les prestations réalisées, dans le cadre de ce marché, sont restées dans le respect des dispositions de l'article 52 du CCAG-T.

L'Académie de Rabat Salé Zemmour Zaer a pu assurer, avec fierté, pour tous les élèves de sa région une place dans une école, à toute rentrée scolaire, même pour ceux non prévus initialement dans sa planification, suite aux déplacements des populations.

► 2° alinéa:

Marché n°22/T/04; Objet du marché : Construction du lycée Laârbî Doghmi à Témara

Tous les ouvrages exécutés, y compris les trois (3) logements, sont bien prévus dans les plans. La discordance existe, uniquement, entre ce qui est écrit à la page deux (2) du marché (descriptif des ouvrages à réaliser) et les plans. Les quantités décrites dans le bordereau des prix-détail estimatif, prennent en considération la réalisation de tous les ouvrages prévus initialement dans les plans (y compris les trois (3) logements); sachant que le prix contractuel du marché est global et non unitaire. Les prestations réalisées, dans le cadre du marché 22/T/04, sont restées dans le respect des dispositions de l'article 52 du CCAG-T

Marché n°37/S/05; Objet du marché : Construction du collège Réda Slaoui à Salé

Tous les ouvrages réalisés, y compris les trois (3) logements, sont prévus dans les plans. La non indication des logements dans l'article décrivant la consistance des travaux était une simple omission de frappe, mais elle est, par présomption, manifeste au niveau des actes détachables au contrat (plan, bordereaux des prix). D'autant plus que ces logements ont été réalisés sans avoir des incidences sur le montant du marché, ce qui prouve leur programmation au départ. Les quantités décrites dans le bordereau des prix détail estimatif, prennent en considération la réalisation de tous les ouvrages prévus initialement dans les plans (y compris les trois logements); sachant que le prix contractuel du marché est global et non unitaire.

Les prestations réalisées, dans le cadre du marché 37/S/05, sont restées dans le respect des dispositions de l'article 52 du CCAG-T.

► 3° alinéa:

Marchés n°36/T/03; 37/T/03; 4/T/04; 22/T/04; 67/KH/04; 39/S/05; 34/T/06; 35/T/06

L'AREF se trouve en fait devant un vrai dilemme : faut-il régler le problème de la pression du besoin de scolarisation ou attendre l'apurement du terrain foncier au détriment de cette exigence ?

En effet, en considération des difficultés procéduraires afférentes à l'acquisition des terrains, d'une part et l'urgence de réaliser des établissements scolaires au temps opportun, d'autre part, L'AREF ne ménage constamment aucun effort, dans la mesure du possible, pour assainir et apurer le foncier avant de procéder à toute construction.

Mais en tout état de cause, les terrains en question sont déjà réservés dans le plan d'aménagement, pour servir à la construction d'établissements scolaires.

Études de construction du lycée Larbi Doghmi – Témara

Les études concernant la construction du Lycée Laârbi Doghmi ont été prises en charge par le Ministère de tutelle.

Étude de construction école Essalam Mers El Kheir

Les études concernant la construction de l'école Essalam à Mers El Kheir ont été prises en charge par la préfecture de Skhirat Témara.

C. Insuffisance dans le contrôle

Il convient de souligner que les termes de références de l'audit interne doivent être explicités par décision du Ministre de l'Education Nationale, de L'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique.

L'A.R.E.F. de Rabat Salé Zemmour Zaer procédera, pour autant, à l'application des dispositions contenues dans l'article 86 du décret n°2.98.482 du 30.12.98 ou l'article 92 du décret n° 2.06.388 du 5-2-2007, selon le cas.

D. Non respect de certaines dispositions réglementaires:

► Premier exemple:

Marchés n°37/KH/04; 40/KH/03; 41/KH/03

Ces trois marchés avaient bien fait, la première fois, l'objet d'appels d'offres ouverts, mais ils ont été déclarés infructueux.

Vu l'urgence que revêt la réalisation des travaux, et aussi pour ne pas passer par la procédure négociée directement avec un entrepreneur, l'Académie avait estimé qu'il fallait, mieux, passer par la consultation restreinte où tous les concurrents, ayant participé aux appels d'offres ouverts précités avaient été consultés. Il s'agit là d'une option délibérément choisie susceptible de réaffirmer le principe de mise à la concurrence et de l'efficacité des dépenses publiques, au lieu de passer directement à la procédure négociée. Le choix de l'entrepreneur retenu s'est fait par la commission d'ouverture des plis.

► Deuxième exemple:

Marché n°23/MS/03; Montant : 3.476.096,40 DH

Le montant du marché arrêté à 3.476.096,40 DH est inférieur à celui attribué pour 3.654.044,40 DH. La différence en moins, de 177.948 DH T.T.C provient de l'élimination, avant engagement, des articles

n° 8, 9, 10 et 11 et la diminution de la quantité de l'article n° 12 (13 unités maintenues au lieu de 45). Les prix unitaires proposés restent inchangés.

L'observation de la commission d'ouverture des plis n'est donnée qu'à titre indicatif pour signaler uniquement, à l'avance, que l'engagement ne peut être fait que sur un crédit disponible. Elle est dictée par le seul souci de ne pas dépasser le montant inscrit dans la rubrique budgétaire réservée à cet effet; ajoutant à cela la pression de la rentrée scolaire.

Marché n°22/MS/03; Montant : 1.479.434,40 DH

Le montant du marché arrêté à 1.497.434,40 dh est inférieur à celui attribué pour 1.709.400,00 dh.

La différence en moins, de 212.965 DH T.T.C correspond à la diminution, avant engagement, de la quantité de l'unique article (2190 unités maintenues au lieu de 2500). Le prix unitaire proposé reste inchangé.

L'observation de la commission d'ouverture des plis n'est donnée qu'à titre indicatif pour signaler uniquement à l'avance que l'engagement ne peut être fait que sur un crédit disponible. Elle est dictée par le seul souci de ne pas dépasser le montant inscrit dans la rubrique budgétaire réservée à cet effet; ajoutant à ceci la pression de la rentrée scolaire.

La décision a été approuvée dans la mesure où L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer n'avait pas le temps suffisant pour relancer une autre procédure (avec un autre cahier des charges), notamment à l'approche de la rentrée scolaire. Le prix unitaire n'a pas changé; seule une diminution dans les quantités a eu lieu.

► Troisième exemple:

L'Académie de Rabat Salé Zemmour Zaer a toujours convoqué le représentant du Ministère chargé du Commerce à chaque fois que le montant estimé dépasse le seuil autorisé par les textes fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'Etat ainsi que certaines dispositions relatives à leur contrôle et à leur gestion.

E. Retards excessifs dans l'exécution des marchés:

Premier constat:		
Marché n°	Montant	Démarches entreprises par L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer
40/KH/03	1 368 971,18	Résilié le 10/09/2008
41/KH/03	1 443 604,80	Résilié le 10/09/2008
75/AREF/04	400 938 ,00	Résilié le 10/09/2008
Deuxième constat:		
Marché n°	Réponse de L'AREF de Rabat Salé Zemmour Zaer	
1/4/E/06	Les retards éventuels constatés pour certains marchés de fournitures sont tous dus aux circonstances indépendantes de la volonté de l'Académie (retard dans l'arrêt du budget par le Conseil d'Administration et de son approbation aussi bien par le département de l'Enseignement Scolaire que par le Ministère de l'Economie et des Finances).	

L'ACADÉMIE RÉGIONALE DE GHARB CHRARDA BENI HSSEN

L'Académie Régionale d'Education et de Formation du Gharb Chrarda Beni Hssen (AREF), est un établissement public régi par la loi n° 07-00 portant création des Académies Régionales d'Education et de Formation. Elle est soumise à la tutelle du Ministère chargé de l'Education Nationale.

Elle emploie 15.276 fonctionnaires dont 12.292 enseignants.

Le budget de l'AREF de l'année 2007 fait ressortir des crédits de fonctionnement de 67.475.826,70 DH et des crédits d'investissement de 109.695.677,82 DH.

En 2007, le nombre d'établissements scolaires de l'AREF s'élève à 466 dont 76,40% des écoles primaires, 15,80% des collèges, 7,80% des lycées, qui comptent 339.594 élèves.

I - OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES

Le contrôle de l'Académie Régionale d'Education et de Formation du Gharb Chrarda Beni Hssen, pour les exercices 2003 à 2007, n'a pas porté sur les domaines pédagogiques il s'est limité aux aspects de la gestion. Ce contrôle a permis de relever les observations :

A. Appréciation de l'exercice des missions et de la réalisation des objectifs

La vérification a permis de constater que certaines missions, attribuées à l'AREF en vertu de la loi n° 07-00 précitée, ne sont pas exercées. Il s'agit de :

- l'établissement des cartes éducatives prévisionnelles régionales ;
- la contribution à la définition des besoins en formation professionnelle des jeunes ;
- la fourniture de prestations dans tous les domaines d'éducation et de formation.

Par ailleurs, l'appréciation de la réalisation de certains objectifs tracés dans le plan stratégique de cette académie pour la période 2005 à 2008, a permis de constater que plusieurs objectifs n'ont pas été réalisés ou l'ont été partiellement. Le tableau suivant en présente quelques exemples :

Objectif prévu	Appréciation
1- Gouvernance du système éducatif	
Adaptation et actualisation des normes des constructions scolaires et des équipements	Les nouvelles normes de construction proposées par la Banque mondiale sont à peine en cours d'étude au sein des services de l'Académie
Instauration de la transparence dans tous les modes de dépenses éducatives et généralisation des évaluations comptables et des audits	Aucun audit comptable, ni évaluation n'ont été commandités par l'AREF
2- Généralisation de l'enseignement	
Généraliser l'enseignement préscolaire aux enfants de 4 à 5ans (atteindre le taux de 90%)	Le taux réalisé en 2007/2008 est de 50%
Lutter contre l'abandon scolaire dans l'enseignement primaire et abaisser le taux de redoublement	L'abandon au primaire a été réduit à 3% Le taux de redoublement continue à varier entre 11% et 19%
Généraliser l'enseignement collégial aux enfants de 12 à 14 ans	Le taux prévu de 85% n'a pas été atteint. Seul un taux de 66% a été réalisé
Lutter contre l'abandon scolaire dans l'enseignement secondaire collégial et abaisser au minimum le taux de redoublement	Réduction du taux d'abandon de 10% à 8% Le redoublement n'est pas quantifié
Etendre le réseau de scolarisation de l'enseignement secondaire qualifiant	Le taux de scolarisation de l'enseignement qualifiant est passé pendant 10 années de 30% à 39% en 2006/2007
Réduire le taux d'analphabétisme et mettre en œuvre l'éducation non formelle	Selon les prévisions de la stratégie nationale 2006-2015, l'AREF est appelée à alphabétiser annuellement 68 386 personnes Le nombre d'inscrits en 2006-2007 est de 39 289 soit 57% des prévisions
Améliorer les conditions sociales et matérielles des apprenants	Régression de 2% puisque le nombre d'élèves bénéficiaires de cantines scolaires est passé de 59 000 en 2006/07 à 58 000 à 2007/2008. L'objectif initial était de 90 000
Assurer l'intégration des enfants aux besoins spécifiques garçons et filles, à la vie scolaire	Cet objectif demeure toujours une simple proposition au Conseil d'Administration

La Cour des comptes recommande à l'AREF de prendre les mesures nécessaires afin d'exercer l'ensemble de ses missions et de pouvoir améliorer ses performances par rapport aux objectifs stratégiques arrêtés.

B. Système de Gouvernance

- Contrairement à l'article 5 de la loi n° 07-00 qui prévoit que le conseil d'académie doit se réunir au moins deux fois par an, cette instance ne s'est réunie, pendant les exercices 2003, 2006 et 2007, qu'une seule fois par an.
- Les compétences du directeur sont réduites en matière de gestion des ressources humaines. Elles se limitent aux compétences déléguées par l'autorité de tutelle par l'arrêté n°1747-04 du 20 septembre 2004 du Ministre de l'Education Nationale de l'Enseignement Supérieur de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres.
- Le contrôle des structures organisationnelles a révélé que :

- L'article 8 dudit arrêté attribue aux délégués les mêmes compétences que celles attribuées au directeur de l'AREF. Lesdites attributions qui demeurent vagues et imprécises (représenter les services de la délégation vis à vis de toutes personnes physiques et morales, la supervision des services et des établissements relevant de la province) conduisent à des conflits de compétences entre ces responsables. A titre d'exemple, en cas de vacance d'un poste de responsabilité au sein d'une délégation, seul le délégué pourvoit à cette vacance par des lettres de mission et le directeur de l'AREF ne joue aucun rôle dans ce sens ;
- Les structures prévues par l'organigramme ne couvrent pas toutes les compétences et attributions de l'AREF. En effet, l'AREF ne dispose pas de structures dédiées aux compétences qui lui sont attribuées en matière de gestion du patrimoine et de suivi de la gestion des lycées et des collèges.
- **Le système d'information de l'AREF est peu développé et révèle les insuffisances suivantes :**
 - L'AREF ne dispose pas d'informations centralisées en temps réel des délégations, d'où un défaut de rapprochement systématique ;
 - La discordance des données recueillies auprès des différents services de l'AREF. A titre d'exemple, les délégations provinciales considèrent qu'il y a 29 logements vacants alors que l'AREF en compte 46;
 - L'indisponibilité et l'imprécision d'informations concernant les bénéficiaires d'eau et d'électricité au niveau des délégations. A titre illustratif, aucun recensement des compteurs n'a été effectué au niveau de la délégation de Sidi Kacem ;
 - La non utilisation de l'outil informatique, à titre d'exemple, la gestion des stocks ;
 - Le traitement de l'information sur Excel en l'absence d'intégration des bases de données des différents services.

La Cour des comptes recommande de :

- *Clarifier les compétences du directeur de l'AREF par rapport à l'autorité de tutelle d'une part, et vis-à-vis des délégués du Ministère, d'autre part ;*
- *Adapter l'organigramme aux missions de l'AREF.*

C. Appréciation des performances des inspections

Il a été procédé à l'examen des activités de deux corps d'inspection : l'inspection pédagogique spécialisée (primaire et secondaire) et l'inspection des services économiques et financiers.

Au niveau des inspecteurs des services financiers et du matériel, il a été relevé que :

- Pour le suivi de la gestion administrative et financière des 466 établissements scolaires, l'AREF ne dispose que de trois inspecteurs dont un à Sidi Kacem et deux à Kénitra ;
- Les rapports produits par ces inspecteurs ne sont pas systématiquement étudiés et exploités par les responsables de l'AREF. A titre d'exemple, aucune suite n'est réservée aux faits relevés par ces rapports concernant l'état des internats et des dysfonctionnements au niveau de la gestion administrative de certains établissements ;
- Ils ne transmettent pas leurs rapports à l'AREF. Seules les Délégations en sont destinataires ;

- Malgré que ces inspecteurs établissent annuellement leurs programmes de contrôle, d'évaluation et d'encadrement conformément à la circulaire du Ministre chargé de l'Education Nationale N°118 du 21 septembre 2004 relative à l'organisation de l'inspection des services financiers et du matériel, ils n'accomplissent leurs missions que sur instructions des délégués ;
- Les établissements scolaires ne communiquent pas périodiquement les pièces comptables et administratives à l'inspection régionale des services économiques et du matériel, contrairement aux circulaires du Ministre de l'Education Nationale n° 243 du 27 décembre 1991 et n° 25 du 4 mars 1996 relatives à l'arrêté des comptes annuels des établissements scolaires et à l'envoi périodique des pièces administratives et comptables.
- la revue de l'inspection pédagogique a permis de constater.
 - Le non respect de la rotation (quatre ans) des inspecteurs dans leurs zones d'inspection contrairement à la circulaire 114 du 21 septembre 2004 relative à l'organisation de l'inspection pédagogique de l'enseignement primaire et la circulaire 115 du 21 septembre 2004 relative à l'organisation de l'inspection de l'enseignement secondaire;
 - L'indisponibilité de toute information antérieure à 2006/2007, relative à l'activité des inspecteurs pédagogiques du secondaire au niveau de la délégation provinciale de Sidi Kacem;
 - L'AREF et ses délégations n'exploitent pas les rapports qui leur sont transmis par les inspecteurs pédagogiques.

Un seul des sept inspecteurs coordonnateurs régionaux au niveau de la coordination régionale des inspections, a élaboré des rapports périodiques sur son activité.

L'évaluation des activités des inspecteurs pédagogiques a été effectuée par cycle, par délégation et a porté sur toutes les disciplines durant la période 2003-2007. A cet égard, il a été relevé ce qui suit:

1. Délégation de Kénitra

Au niveau de l'enseignement primaire:

- Certains inspecteurs effectuent peu d'inspections et de visites. Celles-ci se limitent à une seule opération par an, parfois aucune visite n'est effectuée. Le nombre d'enseignants encadrés par les inspecteurs n'est pas uniforme. Certains inspecteurs encadrent trois fois plus que d'autres (472 pour les uns et 146 pour les autres) ;
- Durant la période 2003-2007, sur les 99 inspecteurs, 14 n'ont effectué aucune visite et entre 66% et 70% des inspecteurs réalisent moins de 10 visites par an. S'agissant des rencontres d'encadrement censées apporter les nouveautés pédagogiques aux enseignants, il a été relevé qu'entre 31% et 35% des inspecteurs n'ont réalisé aucune rencontre et que 95% d'entre eux effectuent moins de 10 rencontres par an.

Au niveau du cycle secondaire qualifiant :

- En 2003-2004, les activités des inspecteurs sont restées faibles. Pour certaines disciplines, en l'occurrence la langue anglaise, l'activité des inspecteurs a été la plus élevée soit 68 activités par inspecteur. Les inspecteurs des sciences de la vie et de la terre, de la physique générale et de la langue française n'ont respectivement effectué que 35, 4 et 19 activités par inspecteur. D'autres disciplines n'ont enregistré aucune activité ; c'est le cas de la philosophie et des laboratoires des sciences physiques ;
- En 2004-2005, l'activité des six inspecteurs de la langue française n'a été, en moyenne, que de 11

activités par an et par inspecteur;

- En 2005-2006, les activités des inspecteurs toutes disciplines confondues, ont baissé aussi bien au niveau du nombre des activités réalisées qu'au niveau du nombre des inspecteurs en fonction.

2. Délégation de Sidi Kacem

Il a été constaté une baisse de l'activité des inspecteurs de l'enseignement primaire, notamment durant la période 2005-2006 puisque le nombre d'inspecteurs a été réduit par rapport à 2003-2004 et l'activité a été réduite du tiers. Le nombre d'enseignants encadrés par les inspecteurs n'est pas uniforme : certains inspecteurs encadrent 48 enseignants, d'autres 200.

La Cour des comptes recommande à l'AREF de:

- *se conformer aux circulaires n° 114 et 115 du 21 septembre 2004 relatives à l'inspection pédagogique;*
- *établir un tableau de bord pour l'évaluation et le suivi des activités des inspecteurs par les services compétents et par la coordination provinciale et régionale.*

E. Gestion des établissements scolaires

L'AREF compte en 2005-2006, 466 établissements scolaires pour une population en scolarité de 341.359 élèves. Le contrôle a concerné un échantillon d'établissements scolaires.

1. Etablissements fermés.

Le nombre de salles fermées, au niveau du cycle de l'enseignement primaire, est passé de 449 en 2005-2006 à 510 salles en 2006-2007, ce qui représente 7% des salles disponibles. La fermeture de ces salles est due en grande partie à leur état vétuste (294 salles).

En outre, il a été constaté que des établissements sont fermés. Il s'agit à titre d'exemple des établissements suivants :

- L'école primaire Oued El makhazine à Kénitra, fermée depuis 2005 en raison de l'état de délabrement des salles de cours ;
- L'unité scolaire Ouled Sidi cheikh située à la commune Lalla Mimouna délégation de Kénitra, fermée depuis 2003 ;
- L'école AL Mouahidine à Souk Larbâa province de Kénitra fermée depuis 2006 en raison de vices de constructions la menaçant de ruines ;
- L'école Abi El Hassan El Marrakchi à Kénitra, fermée depuis 2003 et servant en partie comme dépôt pour le matériel réformé de la délégation de Kénitra;
- Le lycée Ibn El Wafid à Kénitra, après 30 ans de fermeture, a été réouvert en 1999-2000 et refermé de nouveau pour être transformé en dépôt de mobilier d'internat, de cantines et de mobilier scolaire.

2. Classes à cours multiples

Les classes à cours multiples sont des classes qui combinent au moins deux niveaux scolaires notamment dans l'enseignement primaire. Leur nombre est passé de 991 classes en 2005/2006 à 1088 classes en 2006-2007, soit une progression de 14%. Ces classes se répartissent entre la délégation de Sidi Kacem (633 classes) et la délégation de Kénitra (465 classes). Plusieurs de ces classes regroupent

quatre niveaux du primaire. Par exemple, il a été relevé 15 classes à quatre niveaux dans la délégation de Sidi Kacem.

3. Classes encombrées

Les nombres moyens d'élèves par classe en 2006-2007 dans les cycles d'enseignement primaire, collégial, et qualifiant s'élèvent respectivement à 30, 39 et 37.

Est considérée comme classe encombrée, toute classe dont le nombre d'élèves est supérieur à quarante 40. Les données relatives aux classes encombrées, présentées dans le tableau ci-dessous, montrent le taux important d'encombrement notamment dans l'enseignement secondaire collégial et qualifiant :

Désignations	41 à 45 élèves par classe	Supérieur à 45 élèves par classe	Total	Taux d'encombrement
Enseignement primaire	239	28	276	3,64%
Enseignement secondaire collégial	589	99	688	31%
Enseignement secondaire qualifiant	197	65	262	25%

La Cour des comptes recommande à l'AREF :

- *D'orienter ses projets de création et d'extension d'établissements pour éviter l'encombrement dans les classes ;*
- *Poursuivre ses efforts de réduction des classes à cours multiples.*

F. Encadrement des établissements

La vérification d'un échantillon d'établissements a permis de relever les observations suivantes :

1. Les chefs d'établissement

- De nombreux établissements de l'AREF ne sont pas pourvus de chefs d'établissement. Ainsi, en 2006-2007, 37% des collèges ne sont pas pourvus de chef d'établissement. Pour les lycées ce pourcentage est de 48%.
- L'absence de programme de formation spécifique au profit des chefs d'établissement. Par conséquent, ces derniers s'intéressent beaucoup plus à l'aspect pédagogique en délaissant les autres aspects de la gestion.
- Les chefs d'établissement n'établissent pas régulièrement les programmes annuels de leurs activités comme il est prévu dans les paragraphes 5 et 8 de l'article 11 du décret n° 2-02-376 du 17 juillet 2002 formant statut particulier des établissements d'éducation et d'enseignement publics;

2. Cantines scolaires

Le nombre de cantines scolaires à l'AREF du Gharb en 2006/2007 s'élève à 545 unités avec un nombre de bénéficiaires de 59.100. Le contrôle des conditions de gestion de ces cantines, a révélé ce qui suit :

- Le stockage des aliments et des ingrédients dans les foyers des personnes chargées de la cuisson, sans respect des conditions d'hygiène et de sécurité comme cela a été observé au niveau du secteur scolaire Ben Daoud à la délégation provinciale de Kénitra ;

- La non consommation de la totalité des ingrédients alimentaires durant l'année scolaire ; c'est le cas du secteur scolaire Ragbi à la délégation de Kénitra ;
- L'inexistence de réfectoires au sein de certains établissements, ce qui contraint les élèves à prendre leur repas en plein air dans des conditions inappropriées (cas des secteurs scolaires Ben Daoud et Dayet Aicha à Ameer Sfiya à la délégation de Kénitra).

3. Internats

Le nombre d'internats est resté constant en 2005-2006 et 2006-2007, soit 23. Le nombre d'internes pour la même période a connu une diminution en passant de 5070 élèves à 3900.

La vérification, d'un échantillon d'internats, a permis de relever ce qui suit :

- Les douches sont inopérantes et le recours aux bains maures n'est pas régulier voire inexistant ;
- L'état de propreté et de salubrité des dortoirs et des réfectoires est insatisfaisant. Le ménage s'effectue par les filles internes elles-mêmes dans certains internats. Les responsables ont expliqué cette situation par le manque de personnel ;
- L'existence dans les stocks de matériel neuf de literie, de couchage et d'intendance non attribué aux internes malgré le besoin exprimé par ceux-ci ;
- Le matériel de cuisson, de réfrigération et de lingerie est obsolète, quand il n'est pas en panne ;
- Les congélateurs affectés aux internats ne sont utilisés que rarement ;
- Les internats n'assument ni le blanchissage de la literie ni celui des effets vestimentaires des internes ;
- Les cuisiniers, leurs aides et les plongeurs ne disposent pas de dossiers médicaux et ne sont pas soumis régulièrement aux examens médicaux réglementaires ;
- Les registres des denrées alimentaires sont mal tenus (non signés, ni paraphés, et non mis à jour, les fiches de stocks sont souvent inexistantes). Les registres journaliers de la consommation des denrées alimentaires sont inexistantes dans certains établissements ;
- Les lieux de stockage sont mal entretenus et sans rayonnage ;
- Les denrées alimentaires sont stockées à côté de produits d'hygiène et de désinfection.
- Le paragraphe 2 de l'article 6 du décret n° 2-02-376 du 17 juillet 2002 portant statut particulier des établissements d'éducation et d'enseignement public, dispose que les établissements d'éducation et d'enseignement publics peuvent disposer d'internats et de cantines scolaires qui offrent leurs services aux élèves. Les règles de prestation de ces services sont fixées par un arrêté de l'autorité gouvernementale chargée de l'éducation nationale. Cet arrêté n'a pas encore vu le jour ;

La Cour des comptes recommande :

- *Au ministère chargé de l'Education Nationale de clarifier le statut des internats.*
- *A l'AREF d'assurer un suivi régulier de la vie scolaire des internes et de pallier les défaillances relevées au niveau de la gestion des internats et des cantines scolaires.*

3. Gestion des ressources humaines

En 2006/2007, l'AREF compte un effectif de 15.276 fonctionnaires relevant tous du ministère de tutelle : 8.968 sont affectés à la délégation de Kénitra et 6.308 à la délégation de Sidi Kacem. Les observations relevées à l'égard de la gestion de ces ressources se présentent comme suit :

- L'AREF, ne dispose pas de compétence en matière de gestion des ressources humaines à l'exception de celles qui lui sont expressément déléguées par l'autorité de tutelle, alors que l'article 10 de la loi n° 07-00 prévoit que cet établissement a un certain nombre de compétences en la matière.
- Le décret prévu par l'article 11 de la loi 07-00 devant former le statut particulier du personnel propre de l'AREF, n'a pas encore vu le jour.
- Dans la mesure où la procédure de discipline reste gérée par les délégations provinciales, le service des ressources humaines se limite à organiser la tenue et le suivi de conseils disciplinaires alors que les décisions finales reviennent à l'autorité de tutelle. L'AREF, en la personne de son directeur ne peut décider des mesures disciplinaires qui s'imposent, le cas échéant.

La Cour des Comptes recommande au ministère chargé de l'Education Nationale de clarifier la gestion des ressources humaines entre l'AREF et l'autorité de tutelle.

4. Gestion du patrimoine

Le décret n° 2-00-1016 du 29 juin 2001 pris pour l'application de la loi n° 07-00, dispose dans son article 7 et 13 qu'il sera établi un procès verbal d'inventaire des biens meubles et immeubles relevant du domaine privé de l'Etat. Ce procès verbal devrait être approuvé par arrêté conjoint du Ministre de l'Education Nationale et du Ministre des Finances. Cependant, l'inventaire n'a pas été fait et l'arrêté n'est pas encore élaboré. Par conséquent, le transfert du patrimoine n'est pas encore effectué.

G. Patrimoine immobilier

1. Etablissements scolaires

Les visites sur place des établissements scolaires ont permis de relever de manière générale les observations suivantes :

- L'AREF n'a pas procédé à l'inventaire de l'état des lieux du patrimoine immobilier ;
- L'absence d'un programme et d'un plan d'action formalisé, chiffré et assorti d'échéancier pour la réhabilitation et la maintenance des établissements en dégradation ;
- L'absence quasi-totale du système de protection contre les incendies au niveau des dortoirs. Lorsqu'il existe, soit il n'est pas opérationnel, soit il n'est pas soumis aux vérifications régulières pour tester la fonctionnalité du système de mise en marche et la péremption du produit antipyrétique.

Aussi, est-il constaté la dégradation avancée de certains établissements scolaires notamment les bâtiments des internats. Il s'agit des cas des établissements suivants :

- **Lycées Ibn Zaydoune à Sidi Yahia et Moulay Abdellah Chérif à Ouazzane où il a été constaté:**
 - La dégradation de l'état des bâtiments y compris la plomberie sanitaire, les canalisations des eaux usées et de l'eau potable, la vitrerie et la menuiserie ;
 - L'insalubrité et la vétusté de la cuisine et de ses dépendances, des sanitaires et des dortoirs.

- **Lycée Allal Al Fassi à Sidi Slimane**

- L'effondrement d'une partie du mur de l'enceinte de l'établissement ce qui a entraîné l'accès sans contrôle de personnes étrangères, de troupeaux de bétail et même des délinquants à l'établissement
- La dégradation de l'état des bâtiments y compris la plomberie sanitaire, les canalisations des eaux usées et de l'eau potable, la vitrerie et la menuiserie.

- **Lycée AL Farabi à Had Kourt et collège Salah Eddine El Ayoubi à Souk Larbaâ**

- Des infiltrations des eaux usées au niveau du plafond du hall d'entrée ;
- Les canalisations des eaux usées s'égouttent sur le plancher du rez-de-chaussée;
- Les sanitaires des dortoirs sont bouchés et constituent de véritables mares d'eaux stagnantes avec des déchets débordant sur le plancher.

Il a été relevé, pour les établissements cités plus haut, que le réseau électrique est très dégradé. Les coupures du courant sont fréquentes (15 jours au niveau du Lycée Allal Al Fassi, et depuis la rentrée scolaire 2007-2008 pour le lycée Ibn Zaydoun).

- **Ecole Al Mouahhidine à Souk- Larbâa**

Le contrôle effectué a permis de relever les observations suivantes :

- L'AREF ne dispose d'aucun élément d'information ni de documents concernant cette école bien que l'établissement ait démarré ses activités depuis l'année scolaire 2001-2002;
- L'établissement a été évacué et fermé depuis le 18 septembre 2006 suite aux désordres de structure apparus sur l'ensemble du bâtiment parce qu'il constitue une menace pour la sécurité des écoliers et des enseignants ;
- Aucune mesure n'a été prise pour réparer le préjudice subi par cet établissement et délimiter les responsabilités.

- **Logements de fonction et locaux administratifs**

Au niveau de la délégation de Sidi Kacem, il a été relevé que :

- 47 logements sur 258 sont vacants, soit 17% qui sont inutilisables en raison de leur état de délabrement avancé. Aussi, 23 autres logements nécessitent des réparations et des restaurations afin d'être habitables. Par conséquent, seuls 188 logements peuvent être considérés comme propres à l'habitation ;
- Concernant les logements occupés illégalement, il a été noté que 35 logements sont occupés sans droit ni titre dont six ont fait l'objet d'un recours judiciaire. Un seul jugement d'évacuation a été rendu, les 29 restants n'ont fait l'objet d'aucune diligence ;
- Huit logements sont occupés par des personnes n'exerçant pas les fonctions pour lesquelles ces logements sont destinés.

Concernant les constructions illégales au niveau de la délégation de Sidi Kacem, il a été relevé sept constructions illégales au sein de certains établissements scolaires dont un seul a été démoli au collège Nouirrat, commune de Nouirrat à Sidi Kacem.

Pour la délégation de Kénitra, il a été relevé que :

- Sur 212 logements vacants, 66 (31%) sont impropres à l'habitation en raison de leur état de délabrement et 43 logements doivent être restaurés ;
- 29 logements sont occupés de manière illégale dont sept par effraction, et aucune procédure judiciaire n'a été diligentée.

Concernant les constructions illégales au niveau de la délégation de Kénitra, elles sont au nombre de 14. Elles consistent en l'extension de logements déjà existants ou sont constituées de baraquements en terre, adossés à des établissements notamment dans le milieu rural.

La Cour recommande à l'AREF de :

- *Activer les dispositions de l'article 7 du décret n°2-00-1016 du 29 juin 2001 pris pour l'application de la loi n° 07-00 relative au transfert du patrimoine privé de l'Etat à l'AREF ;*
- *Mettre en place un plan pour la réhabilitation du patrimoine immobilier dégradé ;*
- *Suivre de manière rigoureuse l'exécution des travaux de construction et d'aménagement ;*
- *Entreprendre les diligences nécessaires avec les autorités compétentes pour procéder à l'évacuation des logements occupés illégalement au profit de leurs destinataires.*

H. Patrimoine mobilier

Le contrôle du patrimoine mobilier a permis de relever que les journaux d'inventaire ne sont ni actualisés ni régulièrement mis à jour. Ces journaux ne font pas mention des radiations ou des réformes, ne désignent pas l'affectation du matériel et n'enregistrent pas le matériel au moment de sa réception (cas du matériel acquis dans le cadre du marché n° 40/2003, réceptionné le 23 janvier 2004 et toujours pas pris en charge sur l'inventaire).

Le contrôle du matériel didactique a révélé au niveau de l'échantillon considéré, les observations suivantes :

- Les laboratoires et les ateliers de ces disciplines sont, à de rares exceptions, dans un état de saleté et de dégradation avancées avec parfois des infiltrations d'eau sur les plafonds ;
- Les conditions de conservation de ce matériel ne sont pas adéquates;
- Le matériel didactique dans certains établissements, est toujours dans son emballage d'origine, preuve qu'il n'a jamais servi. Requis à ce sujet, les chefs d'établissements n'ont pas fourni d'explications.

La Cour des comptes recommande à l'AREF de:

- *Veiller à l'établissement et la mise à jour des inventaires requis ;*
- *Assurer un redéploiement du matériel didactique en excédent et le retrait des immobilisations, de celui dépassé par les programmes de formation;*
- *Faire un suivi rigoureux de ce matériel par les responsables des établissements.*

I. Gestion financière

Les ressources de l'AREF se composent essentiellement de la subvention accordée par le ministère de tutelle qui représente de 99% de ces ressources.

1. Consommation d'eau et d'électricité

Les dépenses de la consommation d'eau et d'électricité ont connu une augmentation de 30% passant de 6,8 millions DH en 2003 à 9,4 millions DH en 2006.

Cette consommation excessive s'explique en partie par :

- Les déperditions constatées lors de la vérification de certains établissements, lesquelles déperditions sont dues à la vétusté des canalisations, et à la mauvaise qualité des matériaux utilisés lors de la réfection. Ce constat concerne également les réseaux d'adduction d'eau potable en cours d'installation ou nouvellement installés. Les établissements suivants peuvent être cités à titre d'exemple : Lycée AL Farabi à Had Kourt, Lycée Allal Al Fassi à Sidi Slimane, Lycées Ibn Zaydoune à Sidi Yahia, Collège Salah Eddine El Ayoubi à Souk Larbâa et Moulay Abdellah Chérif à Ouazzane ;
- L'alimentation par la moyenne tension de 16 établissements au niveau de la délégation de Kénitra et neuf à Sidi Kacem;
- La non individualisation des compteurs d'eau et d'électricité comme cela a été constaté au niveau des délégations de Sidi Kacem et Kénitra.

La Cour des comptes recommande à l'AREF de:

- *Rationaliser la consommation en eau et en électricité, par la réhabilitation des réseaux;*
- *Individualiser les compteurs d'eau et d'électricité des occupants de logements administratifs et de fonctions.*

2. Dépenses de la lutte contre l'analphabétisme

Sur un total de 12.409.323,00 DH de subventions reçues pour la lutte contre l'analphabétisme de 2003 à 2007, seul un montant de 4.079 746,09 DH a été décaissé, soit un taux d'exécution de 33%.

La vérification des dossiers des associations partenaires du programme a révélé ce qui suit :

- Les rapports financiers concernant l'exercice 2006-2007 n'ont pas été établis par certaines associations ;
- Certaines associations ayant dépassé le montant de 500.000,00 DH, n'ont pas procédé à la certification de leurs comptes (cas de l'association d'Al Anwar à Sidi Kacem);
- Les comptes de ces associations ne sont pas audités, contrairement à ce qui est prévu par la convention;
- Les documents exigés par les conventions et transmis à l'AREF, notamment les rapports d'audit ne sont pas exploités ;
- Les dossiers communiqués à l'AREF par les associations opérant au niveau de Kénitra au titre de la deuxième et troisième tranche de financement ne comportent pas les rapports financier, pédagogique et organisationnel ainsi que la liste des bénéficiaires, pour l'année 2007;
- Le service de lutte contre l'analphabétisme et le service financier ne disposent pas :
 - d'informations complètes concernant les associations chargées de l'exécution du programme de lutte contre l'analphabétisme ;
 - d'indicateurs de performance devant porter sur les taux d'abandon, de réussite, le niveau

d'acquisition des connaissances des bénéficiaires .

La vérification des pièces justificatives des dépenses des subventions accordées à 25 associations agissant dans ce domaine a révélé les observations suivantes :

- L'AREF ne dispose pas d'informations permettant l'identification de l'apport de l'association dans le programme ;
- L'absence des registres de visites au centre d'animation de l'alphabétisation ;
- Le défaut de présentation de la situation financière de l'association partenaire avant le 31 mars de chaque année ;
- La commission paritaire associations / administration chargée du suivi, du contrôle et de l'évaluation de l'avancement du programme et de sa rentabilité n'est pas constituée;
- Le défaut d'affichage de la convention de partenariat dans les locaux de certaines associations ;
- L'octroi des vacations aux membres du bureau en tant que superviseurs du programme ou en tant que formateurs pour certaines associations;
- Le paiement de frais de gestion de l'association sur la subvention accordée alors que cette dernière doit être réservée régulièrement aux dépenses convenues.

La Cour des comptes recommande à l'AREF de :

- *Suivre et superviser les prestations des associations partenaires engagées dans la lutte contre l'analphabétisme ;*
- *Respecter la circulaire du Premier Ministre n° 7/2003 relative au partenariat entre l'Etat et les associations.*

3. Conditions d'exécution des marchés publics

Le contrôle des dépenses par voie de marchés a permis de relever les observations suivantes :

- **L'imprécision dans la détermination de la consistance des travaux et de l'étendue des prestations à exécuter :**

Ceci mène souvent soit à des interruptions des travaux, soit à des augmentations dans leur masse. A titre d'exemple, certains articles du marché n° 8-marché n°44/2006 relatif aux travaux d'aménagement et de réhabilitation de l'école Driss Al Azhar (montant : 1 660 020,12 DH), ont connu une augmentation dans la masse des travaux qui dépasse 30% (articles de 1 à 10, 39 et 40). Des constats similaires ont été relevés au niveau des marchés 90 et 4/2004, 34/2005, 44 et 66/2006.

- **Non respect de l'article 85 du décret 2-98-482 relatif aux marchés publics :**

En effet, aucun rapport d'achèvement de l'exécution pour les marchés dont le montant est supérieur à un million DH n'a été établi par le maître d'ouvrage (marchés n°09/2003, 38/2003 et 54/2003, 6/2004 et 39/2004, 37/2005, 22/2005 et 23/2005, à titre d'exemples).

- **Préparation insuffisante avant le lancement des marchés :**

À titre d'exemple, des marchés de construction d'établissements en milieu rural ont été conclus avant même que les terrains sur lesquels ces projets seront exécutés ne soient identifiés. C'est le cas des marchés n°4/2004 d'un montant de 962.859,00 DH, n°5/2004 d'un montant de 858.769,00

DH, n°6/2004 d'un montant de 1.107.174,84 DH. Ceci a eu comme conséquence le recours fréquent à des ajournements des travaux qui allongent les délais d'exécution

- **Critères de jugement des offres non explicités :**

Les règlements de consultation établis pour les appels d'offres lancés par l'AREF ne comportent pas de critères d'appréciation des capacités techniques et financières des candidats. Par conséquent, les marchés sont fréquemment attribués aux moins disants. Dans certains cas, l'AREF procède à l'élimination de certains concurrents pour « mauvaise qualité » sans critères pré-établis dans les CPS. C'est le cas du marché n°31/2004 (montant 599 966,40 DH), et du marché n°01/2005 (montant 4 749 234,84 DH) relatifs à l'achat de fournitures d'entretien et de désinfection où des concurrents ont été écartés pour cette raison.

- **Retard excessif dans l'exécution :**

C'est le cas par exemple du marché n° 10/2003 relatif à la construction de 104 salles de classe, et trois bureaux à Kénitra, et de 51 salles de classe et deux bureaux à Sidi Kacem (montant 14.918.610,00 DH), qui a enregistré 18 mois de retard.

- **Discordance entre l'objet du marché, le programme des travaux et le bordereau des prix détails estimatifs :**

C'est le cas notamment des marchés n°54/2003 relatif à l'aménagement du Lycée Ouhoud à Sidi Kacem, (montant 942.780,00 DH) ; n°10/2004 relatif à l'aménagement du Lycée technique Prince Moulay Aabdellah à Sidi Kacem, (montant 1.189.384,36 DH).

Par ailleurs, la vérification des marchés des études a révélé les observations suivantes :

- **Des marchés sont conclus et notifiés pour des projets non encore programmés, voire même non identifiés.**

C'est le cas par exemple des marchés n° 42 à 46 – 49 -51 et 53 en 2003 ; 49 à 51 au titre de l'année 2004 et n°40- 41- 42 et n° 45 en 2005.

- **Les études réalisées sont incomplètes ou inexactes :**

Ce manque entraîne des retards dans l'exécution des ouvrages ou des ajournements des travaux pour de longues durées, et parfois le recours à des études complémentaires engendrant des dépenses supplémentaires. C'est le cas par exemple du marché n° 92/2004 relatif aux travaux de construction du lycée 3 Mars à Sidi Redouane qui a accusé un retard de plus de deux ans, puisque l'établissement a été réceptionné le 08/01/2008 alors qu'il devait l'être au 14/01/2006.

La Cour des comptes recommande à l'AREF de :

- *Veiller à la transparence de l'attribution des commandes notamment par l'établissement, la publication et l'application de critères d'évaluation des soumissionnaires ;*
- *Procéder à une planification et une programmation adéquates des projets à réaliser dans leur ensemble ;*
- *Assurer un suivi adéquat des marchés attribués.*

II. RÉPONSE DU DIRECTEUR DE L'AREF DU GHARB CHRARDA BNI HSSEN

(Texte intégral)

A. Appréciation de l'exercice des missions et de la réalisation des objectifs:

Les appréciations sur certains objectifs tracés dans le plan stratégique de l'AREF pour la période 2005-2008 qui n'ont pas été totalement ou partiellement réalisés sont indiqués (comme suit) :

1. Gouvernance du système éducatif :

► Adaptation et actualisation des normes des constructions scolaires et des équipements

Les normes de constructions adoptées par l'AREF sont celles établies par le service central du Ministère tutelle.

► Instauration de la transparence dans tous les modes de dépenses éducatives, et généralisation des évaluations comptables et des audits.

Les termes de références sur lequel doit porter l'audit financier, ne sont pas encore mis en place.

2. Généralisation de l'enseignement

- Généraliser l'enseignement préscolaire aux enfants de 4 à 5 ans : (atteindre le taux de 90%)

L'AREF n'a pas pu atteindre l'objectif de scolariser 90% pour la tranche d'âge 4-5 ans à l'enseignement préscolaire à cause de la diversité des établissements abritant ce type d'enseignement, ainsi que la multitude des intervenants (les Habous, Ministère de la jeunesse et du sport, Entraide Nationale, Ministère de l'Education Nationale et le secteur privé...). Le plan d'urgence (2009-2012), porte un grand intérêt à cet objectif en ciblant l'amélioration de ce taux.

- Les objectifs afférents à la lutte contre l'abandon scolaire dans l'enseignement secondaire collégial, l'abaissement du taux de redoublement, la généralisation de l'enseignement collégial aux enfants de 12 à 14 ans et l'extension du réseau de scolarisation de l'enseignement secondaire qualifiant.

Actuellement, l'AREF prépare un plan d'urgence régional en phase avec le plan d'urgence national qui prévoit tout un projet de lutte contre l'abandon scolaire. Des mesures appropriées sont prévues par l'AREF : octroi des bourses, dons de cartables et d'uniformes scolaires. Ceci va permettre la réduction du taux d'abandon et l'augmentation du taux de scolarisation.

- Réduire le taux d'analphabétisme et mettre en œuvre l'éducation non formelle.

Malgré un grand effort de sensibilisation adoptée par l'AREF, celle -ci n'a pas pu atteindre le taux prévu à cause du nombre insuffisant d'ONG dans la Région.

- Améliorer les conditions sociales et matérielles des apprenants.

le nombre de bénéficiaires des cantines scolaires dans le primaire est resté quasi-constant. L'AREF prévoit une augmentation annuelle de 10% durant la durée du plan d'urgence, aussi une augmentation importante au nombre des jours par an.

- Assurer l'intégration des enfants aux besoins spécifiques garçons et filles, à la vie scolaire

Le plan d'urgence apporte des éléments de réponse à la problématique des enfants aux besoins spécifiques par l'aménagement et la réhabilitation de salles de classes pour les rendre plus accessibles à ces élèves et en les dotant d'équipements plus appropriés.

B. Système de gouvernance

Depuis la création de l'AREF en 2002, son Conseil d'Administration se tient sur décision du Ministre, en sa qualité de Président. Seule l'année 2003 n'a pas connu la tenue de ce conseil.

- Système d'information : Tous les systèmes d'information sont programmés par la Direction du Système d'Information (D.S.I.) dépendant du service central du Ministère de tutelle et seront mis en place progressivement au niveau de toutes les régions.

1. Appréciation des performances des inspections

Depuis le passage des conseillers de la Cour des Comptes, un suivi et un contrôle se font régulièrement par les inspecteurs des services financiers et du matériel en coordination avec l'AREF.

Il a été procédé, depuis 2008, à une réorganisation de l'inspection. En effet, des zones pédagogiques ont été instaurées dans le but de responsabiliser les inspecteurs. Dès lors, ces derniers sont invités à élaborer des plans annuels. L'AREF de sa part, procède à l'exploitation des rapports d'inspection et des visites sont effectuées par les inspecteurs cordonateurs régionaux.

2. Gestion des établissements scolaires

► Salles fermées

- Les Ecoles Ouad Al Makhazine et Wlad Sidi Chikh ont été réhabilitées durant l'exercice 2007, et sont depuis opérationnelles.
- Concernant L'Ecole El Mowahidine à Souk El Arbaa: l'AREF a envoyé les observations de la Cour des Comptes à la Wilaya, laquelle était le maître d'ouvrage de ce projet.
- Lycée Ibn Al Wafid l'AREF : l'emplacement de ce lycée loin du centre de la ville, l'inexistence d'un internat sur place et le manque de moyen de transport ont fait que cet établissement est devenu non opérationnel et ne répond plus aux besoins de la population.

► Classes à cours multiples

Les causes qui poussent l'AREF à recourir aux classes à cours multiples sont :

- Faibles effectifs des élèves;
- Insuffisance des locaux;
- Carence en ressources humaines;

► Classes encombrées

L'encombrement observé surtout au niveau de l'enseignement secondaire (collégial et qualifiante) est dû à :

- Nombre important d'élèves inscrits au primaire depuis 1999 intègre le collège et le lycée;
- Insuffisance de ressources humaines,
- Les crédits budgétaires ouverts pour les nouvelles créations et extensions n'ont pas suivi le rythme

de croissance des effectifs inscrits;

- **Encadrement des établissements**

Durant l'année scolaire 2008/2009, seulement 17% de collèges ne sont pas gérés par des chefs d'établissements qui n'ont pas de décision de nomination. Ce pourcentage est de l'ordre de 32% pour l'enseignement qualifiant.

Dans le cadre de renforcer les capacités des chefs d'établissements, des formations ont été programmées depuis 2008. (Gestion axée sur les résultats, Gestion participative, gestion financière, absentéisme...).

- **Cantines scolaires**

Pour améliorer les conditions de restauration et de stockage de denrées alimentaires, l'AREF a programmé en 2007 et 2008 la construction de 10 nouvelles cantines scolaires et l'achat en renouvellement du matériel et du mobilier.

- **Les internats**

Dans le plan d'action de l'AREF pour l'année 2007, l'AREF a programmé les travaux d'aménagement et de réhabilitation de tous les internats en état délabré, comme l'indique le tableau suivant (...)

Exercice 2007

Objet	Montant en DH
Aménagement de l'Internat du Lycée Al Farabi Had Kort	1 438 554.60
Aménagement de l'Internat du Lycée Allal El Fassi à Sidi Slimane	1 208 239.26
Aménagement de l'Internat du Lycée Ibn Zaydoun à Sidi Yahya	983 039.10
Aménagement de l'Internat du Lycée My Abdellah Chrif à Ouezzane	1 851 459.97
Aménagement de l'Internat du Lycée My Rachid à Belkssiri à Sidi Kacem	1 437,374.70
Total Secondaire	6918 667.63
Aménagement de l'Internat du Collège Oued Eddahab à Kénitra	2 298 240.00
Aménagement de l'Internat du Collège Assalam à sidi Slimane	1 496 620.50
Aménagement de l'Internat du Collège Salah Eddine à Souk Larbaa	2 594 479.26
Total Collégial	6 389 339.76
Total exercice 2007	13 308 007.39

Exercice 2009

Objet	Estimation en dhs
Aménagement de l'Internat du Lycée technique Ibn Sina à Kénitra	1 294 684.00
Aménagement de l'Internat du collège Ibn Toumart à Sidi Kacem	1 000 000.00
Total exercice 2009	2 294 684.00

3. Gestion des Ressources Humaines

La gestion des ressources humaines dépend du service central du Ministère de tutelle

4. Gestion du patrimoine

► Patrimoine immobilier

- L'AREF a procédé en 2008 à l'acquisition et l'installation de 578 extincteurs réparties sur tout local nécessitant la protection (cantines, internats, réfectoires, dortoirs, dépôts de stockage, laboratoires scientifiques...)
- Depuis Mars 2007, 82 logements occupés de manière illégale ont été testés devant la justice, 8 seulement d'entre eux ont été libérés.

► Patrimoine mobilier

L'AREF détient actuellement le cahier d'inventaire. L'AREF compte émettre une circulaire demandant aux chefs d'établissements et aux intendants d'inventorier tout le patrimoine mobilier dont disposent les établissements scolaires. Ceci pour permettre à l'AREF d'avoir une base de données qui sera actualisée régulièrement.

Par ailleurs, il est à signaler qu'un dépôt limitrophe au siège de l'AREF est en cours de construction. Ce dépôt oeuvrera pour mettre en place les dispositions nécessaires, notamment l'acquisition des logiciels adéquats pour tenir le sommier de ses biens mobiliers, de la tenue d'inventaire jusqu'à la radiation et le suivi dans chaque établissement.

5. Gestion financière

► Consommation d'eau et d'électricité

Vu le plan d'urgence ministériel qui tend vers la généralisation des branchements d'eau potable et d'électricité dans les unités scolaires et surtout dans le milieu rural, la consommation globale augmentera. Ceci dit, l'AREF a institué des bureaux aux niveaux régional et provincial chargé du suivi rigoureux des factures pour une rationalisation de la consommation.

► Dépenses de la lutte contre l'analphabétisme

Les associations oeuvrant dans le domaine de la lutte contre l'analphabétisme ont satisfait toutes les observations soulevées dans le rapport juste après le passage des conseillers de la Cour des Comptes, à savoir :

- La certification des comptes

- Les audits financiers
- Les rapports pédagogiques.

6. Condition d'exécution des Marchés Publics

L'imprécision dans la détermination de la Consistance des travaux et de l'étendue des prestations à exécuter.

-Marchés n°44/06 - 90/04 - 04/04 - 34/05 - 44/06 et 66/06

Article 1 : Le dépassement est dû à l'emplacement des haies sur le mur de clôture.

Articles 2 à 10 : Ces articles n'ont pas été réalisés, concernent la réfection du bloc sanitaire qui a été fait par l'association des parents et tuteurs d'élèves avant le commencement des travaux du marché en question.

Articles 39 et 40 : La quantité dépassée est due aux détériorations des faux plafonds entre la période des études et celle des travaux.

Détermination de la consistance des travaux et l'étendue des prestations se font en faisant appel à un BET en cas des marchés de grandes tailles et par les soins de l'équipe technique de l'AREF en cas de petits projets.

En cas d'aménagement, il y a toujours des imprévus qui ne peuvent être détectés que par une expertise technique, chose qui se fait qu'en cas d'une dégradation grave constatée à l'œil nu. Ainsi, un marché est engagé selon des diagnostics des états des lieux et ce n'est qu'après la constatation de désordres remarquables qu'on entame une expertise technique qui mène souvent à des augmentations des travaux et bien sûr à des interruptions des travaux en attente.

• Non respect de l'Article 85 du décret 2.98.482 relatif aux marchés publics

Marchés n°9/03 - 38/03-54/03 - 6/04-39/04 - 37/05-22/05 et 23/05 :

Cette observation a été prise en considération depuis le passage des conseillers de la Cour des Comptes

• Préparation insuffisante avant le lancement des marchés

Marchés n° :4/04-5/04-6/04 :

La construction des classes dans le milieu rural se fait sur la base des besoins présentés par le service de la planification exprimés par les soins des communes. Ainsi, le lancement des marchés de ce genre se fait sur la base des données fournies par les collectivités locales qui assurent la disponibilité des terrains. Au cours de l'exécution des travaux des problèmes peuvent survenir

• Critères de jugement des offres sur explicités

Marchés N°31/04 et 1/05 :

La sous commission technique, chargée de l'examen des échantillons précités par les différents concurrents est seule habilitée à proposer d'écarter le concurrent qui présente au moins un article de mauvaise qualité.

Pour ce qui est du marché 1/05 : La commission technique comprend parmi ses membres, les conseillers en alimentation de chaque délégation et le représentant du Ministère de Commerce.

• Retards excessifs dans l'exécution

Marché N°10/03 :

Refus de Monsieur le Gouverneur de Sidi Kacem de laisser l'entrepreneur de continuer les travaux. La procédure de résiliation a été entamée avant le consentement de toutes les parties

- **Discordances entre l'objet du marché le programme des travaux et le bordereau des prix détail estimatif**

Marchés N°54/03-10/04 :

Le Bordereau des prix détail estimatif est conforme à la réalité des travaux

Des marchés sont conclus et notifiés pour des projets non encore programmés.

-Marchés N°42/03- 43/03- 44/03- 45/03 - 46/03 -49/03 -51/03 - 52/03 et 53/03 :

- **La non programmation de certains projets qui sont conclus et notifiés peut s'expliquer par :**

La difficulté d'acquérir le terrain,

La priorité et l'urgence de certaines opérations par rapport à d'autre

les marchés des études 42/03, 44/03, 52/03, 51/03 et 53/03 leurs projets sont programmés au plan d'action de l'AREF de 2009.

CHAMBRES D'ARTISANAT DE MEKNÈS ET DE TANGER

Les chambres d'artisanat de Meknès et de Tanger ont été instituées en vertu de l'article 37 du Dahir n° 1-63-194 du 28 juin 1963 formant statut des chambres d'artisanat tel qu'il a été modifié et complété.

Les deux chambres sont érigées en établissements publics placés sous la tutelle administrative du Ministère du tourisme et de l'artisanat et sous la tutelle financière du Ministère de l'économie et des finances. Elles sont dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière et sont gérées par une assemblée générale, un bureau administratif et un directeur.

Selon les dispositions du Dahir précité, les chambres d'artisanat ont pour missions de :

- Etablir et donner des propositions au gouvernement concernant le secteur de l'artisanat;
- Aider par les dons et contributions facultatives des artisans à la création et à la maintenance des établissements opérant dans le secteur de l'artisanat;
- Aider le gouvernement à la généralisation des outils de travail modernes chez les artisans;
- Jouer le rôle d'intermédiaire entre les artisans et les commerçants;
- Jouer le rôle d'intermédiaire entre les artisans marocains et les artisans étrangers dont l'objectif est d'élargir le champ et le cadre des relations commerciales marocaines;
- Aider à la création des coopératives de l'artisanat;
- Donner des avis à caractère consultatif sur les textes législatifs et réglementaires se rapportant au secteur de l'artisanat.

I. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES

Le contrôle de la gestion des chambres d'artisanat de Meknès et de Tanger a permis de relever un certain nombre d'observations communes ayant trait à l'accomplissement des missions et à la gestion des moyens humains et financiers mobilisés, ainsi que des observations particulières à chaque chambre.

A. Accomplissement des missions des chambres

L'appréciation de la réalisation des missions des deux chambres a donné lieu aux constats suivants :

1. Au niveau financier

Au vu des dispositions du code de commerce, les artisans sont appelés à s'inscrire au registre de commerce et à disposer d'une patente pour avoir accès au financement de leurs activités; les chambres, conscientes des difficultés des artisans à avoir les pièces exigées, ont déclaré qu'elles ont proposé à ces derniers de se constituer en sociétés de fait pour bénéficier de l'accès au micro crédit allant de 2.000 à 5.000 DH. Mais, les deux chambres n'ont pas produit les pièces ou actes écrits pour justifier cette déclaration.

Dans le cadre de leurs missions qui consistent à assister les artisans en vue de créer des coopératives de l'artisanat, l'action de ces deux chambres s'est limitée jusqu'à présent au recensement des artisans. Cependant, le recensement à lui seul ne peut être considéré comme une forme d'aide aux artisans, mais

plutôt comme un instrument pour identifier la population des artisans pouvant constituer une base d'études pour déterminer les aides à apporter à chaque catégorie d'artisans.

D'une manière générale, les deux chambres ne disposent pas des plans annuels et pluriannuels permettant de fixer les objectifs et prévoir les moyens nécessaires à leur réalisation comme il est prévu par l'article 1er de l'arrêté n°2-2710 du 27/05/2005 portant organisation financière et comptable des chambres professionnelles.

2. Au niveau de l'action sociale

Les deux chambres, en concertation avec la fédération des chambres d'artisanat, avaient formulé des propositions relatives à la couverture sociale. Le projet daté du 26/10/2006 se rapporte à la sécurité sociale, à la couverture médicale, etc. Toutefois ce projet n'a pas encore abouti.

B. Gouvernance et gestion des ressources

1. Moyens humains et financiers

► Moyens humains

Les deux chambres de Meknès et de Tanger comptent actuellement un effectif qui s'élève respectivement à 25 et 12 agents. L'examen des dossiers du personnel des deux chambres a montré un faible taux d'encadrement et une inadéquation des profils du personnel avec les tâches qui lui sont confiées.

► Moyens financiers

Les budgets des chambres dépendent du décime additionnel à l'impôt des patentes, des recettes à réaliser au titre de la formation par apprentissage et des recettes propres encaissées par voie de régie pour les prestations fournies aux artisans.

L'évolution des budgets des deux chambres durant la période 2003 à 2006 est retracée dans le tableau suivant :

	Budget annuel (en dirhams)			
	2003	2004	2005	2006
Meknès	9.827.253,65	6.745.412,47	9.656.842,67	7.445.942,19
Tanger	3.455.628,00	5.027.319,44	4.132.406,95	3.391.755,07

► Préparation et approbation des budgets

Selon les dispositions de l'article 53 du Dahir précité, « la chambre établit son budget et le soumet à l'assemblée générale pour approbation avant sa transmission aux Ministères de tutelle pour visa ». Toutefois, il y a lieu de signaler que la préparation et l'approbation des budgets accusent un retard important et que les délais réglementaires prévus à la fois par les chambres et le Ministère des finances ne sont pas respectés.

En effet, les budgets ne sont approuvés par les autorités compétentes qu'à la fin de l'année budgétaire concernée. Ceci donne lieu à un retard dans la réalisation des projets d'investissements programmés voire même la non réalisation de ces projets et à la consommation tardive et non rationalisée des crédits mis à la disposition des deux chambres.

2- Organisation administrative des deux chambres

► Structures organisationnelles

• Tenue non régulière des réunions de l'assemblée générale

Il a été constaté au niveau des deux chambres la tenue non régulière des réunions des assemblées générales, et ce contrairement aux dispositions des articles 47 et 48 du Dahir n° 1-63-194 du 28 juin 1963 formant statut des chambres d'artisanat.

Cette situation est de nature à affecter la gestion de l'établissement. En effet, cette instance délibérante approuve, entre autres, les programmes d'action établis par le bureau de la Chambre et assure le suivi des travaux des commissions permanentes en vue d'atteindre plus d'efficacité et de rendement de la Chambre.

• Non tenue des réunions du bureau et absence de règlement intérieur

Les deux chambres d'artisanat ne disposent pas d'un règlement intérieur fixant les attributions du bureau administratif. En outre, malgré que la chambre de Meknès ait déclaré que ce bureau tient ses réunions, aucun PV consignant ses travaux n'est établi.

• Absence des travaux des commissions permanentes

Les commissions permanentes agissent dans le cadre du programme général de la Chambre. Elles veillent sur les études et la vulgarisation des affaires se rapportant au secteur de l'artisanat. Les commissions portent leurs recommandations et leurs décisions au bureau de la Chambre qui les soumet à son tour à l'assemblée générale pour approbation.

Depuis l'institution de ces commissions permanentes au sein des deux chambres, leur contribution est restée inaperçue et sans aucune réalisation concrète.

► Structures fonctionnelles des chambres

L'appréciation de l'organisation fonctionnelle des deux chambres a donné lieu aux observations suivantes :

- La chambre de Meknès dispose d'un organigramme non approuvé par les autorités de tutelle administrative et financière, et ce contrairement aux dispositions de l'article 9 de l'arrêté du Ministre des finances et de la privatisation n°2-0049/DE/SPC du 02 janvier 2003. Quant à la chambre de Tanger, elle ne dispose pas d'organigramme.
- L'organisation fonctionnelle des deux chambres ne comprend pas de structures d'audit interne et de contrôle de gestion et ce, contrairement aux dispositions de l'article 25 de l'arrêté du Ministre des Finances et de la Privatisation n° 2- 2710/DE/SPC du 27 mai 2005.

3. Evaluation des conventions conclues par les deux chambres

Les conventions conclues par les deux chambres concernent le système de la formation par apprentissage institué par la loi n° 12-00 promulguée par le Dahir n°1-00-2006 du 19 mai 2000. Ce système permet aux jeunes apprentis l'acquisition d'un savoir-faire dans l'artisanat par l'exercice d'une activité professionnelle qui leur procure une qualification favorisant leur insertion dans la vie active.

L'appréciation de l'exécution des conventions établies a révélé les observations suivantes:

- Le retard accusé dans l'exécution des conventions;

- Les procès verbaux des commissions de suivi ne sont pas consignés dans un registre pour une bonne gestion et un bon suivi du dossier de formation par apprentissage;
- L'absence de critères valables d'octroi d'indemnités aux maîtres chargés de l'encadrement des apprentis dans les entreprises d'accueil;
- L'établissement de fiches « volantes » de paie des maîtres artisans sans préciser pour autant les numéros de leurs cartes d'identité nationale. Ces fiches ne portent ni le cachet ni la signature des responsables de l'opération.

4. Défaillance du système comptable des deux chambres

➤ Comptabilité administrative

Concernant la tenue de la comptabilité, la Cour a relevé les observations suivantes :

- L'absence des registres des dépenses pour la période sous revue (2003 à 2006);
- Les situations trimestrielles relatives à la consommation des crédits ne sont pas établies conformément à l'instruction budgétaire et comptable des chambres professionnelles de janvier 1969 qui prévoit également leur transmission au Ministère de tutelle;
- Les deux chambres ne tiennent pas une comptabilité générale, et ne disposent pas non plus d'un manuel de procédures tel que prévu par l'article 17 de l'arrêté du ministre des finances et de la privatisation n° 2-2710/DE/SPC du 27 mai 2005.

La Cour a constaté aussi que les présidents des deux chambres recourent fréquemment à la réquisition du trésorier payeur pour passer outre son refus du visa de certaines dépenses.

➤ Comptabilité de la régie des recettes

La tenue de la comptabilité des régies de recettes au sein des deux chambres est entachée des irrégularités suivantes:

- Les recettes sont recouvrées sans l'émission d'ordres de recettes correspondants et ce, en infraction aux dispositions des articles 15 et 16 de l'arrêté précité du Ministre des finances;
- Les reçus sont délivrés sur quittanciers à talons au lieu de quittanciers à souches cotés et paraphés par l'ordonnateur et le trésorier payeur;
- Le registre de recettes est non coté et paraphé et sa configuration n'est pas conforme au modèle annexé à l'instruction du Ministre des finances du 26 mars 1969 sur les régies de recettes et de dépenses;
- Les fiches mobiles prévues par l'instruction budgétaire et comptable du 1er janvier 1969 pour les recettes, ne sont pas établies,

En outre, d'autres anomalies relatives au contrôle hiérarchique auquel le régisseur est soumis sont relevées :

- Absence de contrôle hiérarchique sur le régisseur de recettes;
- Aucun contrôle portant sur la réception, la conservation et la mise en service des quittanciers n'est instauré;
- Non respect des dispositions de l'article 33 de l'instruction du 26 mars 1969 du Ministre des finances qui prévoit que l'ordonnateur est tenu, au moins une fois par an, de procéder à la reconnaissance

du stock de quittanciers entre les mains de l'agent responsable, et une copie du procès verbal dressé à l'occasion de ce contrôle **doit être adressée au comptable de rattachement**.

► Comptabilité matière

Malgré la tenue d'un registre d'inventaire contenant les indications suivantes : numéro d'inventaire, dénomination du matériel acquis, prix d'acquisition, numéro de factures et bons de commande, le matériel acquis par les deux chambres ne porte pas de numéro d'inventaire.

En outre, le dépôt et le stockage du matériel et des produits consommables se trouvent dans un état désordonné. Les deux chambres ne tiennent ni registres, ni comptabilité pour suivre leurs mouvements (entrées, sorties et existant au magasin).

5. Examen de la régularité des dépenses

L'examen de l'exécution des dépenses relatives aux deux chambres a permis de relever les observations suivantes :

► Cas de Meknès

• Dépenses insuffisamment justifiées

Il s'agit notamment des dépenses relatives aux frais d'hébergement et de restauration, lesquelles ne sont pas suffisamment justifiées, dans la mesure où les pièces justificatives ne précisent pas la nature de la réception objet de la dépense et ne spécifient ni le nombre ni l'identité des bénéficiaires et participants.

La chambre d'artisanat de Meknès avait supporté la majorité de ces frais, à l'occasion de la réception des membres de la fédération des chambres d'artisanat alors que ces derniers disposent dans leur budget d'une rubrique allouée aux frais de déplacement soit 103.627,00 DH.

• Double paiement des primes d'assurances

Les primes d'assurances des membres couvrant la même période (décembre 2003- décembre 2004) ont été doublement payées comme le montre le tableau suivant :

Année	N° et date du bon de commande	N° de quittance de prime	N° de police d'assurance	Période couverte	Montant (en DH)	Mode de paiement
2003	50/03 le 02/12/2003	208	606053420	22-12-2003 au 21-12-2004	31.000,00	Chèque n° 0722192
2004	01/04 le 26/10/2004	Sans n°	606053420	15-12-2003 au 14-12-2004	30.017,07	Chèque n° 0722289

La somme de 31.000,00 DH payée par chèque n°0722192 à l'assureur n'est pas justifiée par un contrat d'assurance signé par les parties contractantes. En outre, le chèque n°0722289 a été endossé au profit d'un autre bénéficiaire, en l'occurrence le club olympique de Meknès, pour un montant global de 55.475,33 DH y compris le montant de 30.017,07 DH censé être versé à l'assureur.

L'assurance du personnel couvrant les accidents du travail, pour la période allant du 01/01/2004 au 31/12/2004, a été également payée doublement comme il ressort du tableau suivant :

Année	N° et date du bon de commande	N° de quittance de prime	N° de police d'assurance	Période couverte	Montant (en DH)	Mode de paiement
2003	50/03 le 02/12/2003	209	Non mentionné	22-12-2003 au 21-12-2004	20.000,00	O.V n°160
2004	47/04 le 05/11/2004	266 (complément de prime)	0101040000454	01-01-2004 au 31-12-2004	5.428,26	Chèque n° 0722455
	06/04 le 09/02/2004	257	0101040000454	01-01-2004 au 31-12-2004	25.458,26	Chèque n° 0722289

La période couverte par le complément de prime n°266 allant du 01/01/2004 au 31/12/2004 est différente de celle couverte initialement par la quittance de prime n°209 allant du 22/12/2003 au 22/12/2004. Le chèque n°0722289 a été endossé au profit d'un autre bénéficiaire pour un montant global de 55.475,33 DH y compris le montant de 25.458,26 DH.

En outre, il a été constaté l'absence de la police d'assurance n°« Agence 102570 » ainsi que le double paiement de la prime d'assurance couvrant la période du 09/12/2004 au 08/12/2005 laquelle période était déjà couverte par la police d'assurance n° 0207040000219, comme le montre le tableau ci-après:

Année	N° et date du bon de commande	N° de quittance de prime	N° de police d'assurance	Période couverte	Montant (en DH)	Mode de paiement
2004	045/04 le 25/10/2004	265	Agence 102570	09-12-2004 au 08-12-2005	7480,97	Chèque n° 0722327
2005	02/05	272	0207040000219	09-12-2004 au 08-12-2005	7495,97	Chèque n° 0722497

Le chèque n° 0722327 a été endossé au profit d'un autre bénéficiaire « club olympique de Meknès » pour un montant de 7.480,97 DH.

La masse salariale brute déclarée à la souscription d'assurance du personnel est nettement supérieure à la masse brute réelle déclarée dans les comptes administratifs

Années	Masse salariale brute déclarée dans les contrats d'assurances (1) (en DH)	Masse salariale brute déclarée dans les comptes administratifs (2) (en DH)	Différence (1)-(2) (en DH)	Application du taux 1,12% conclu dans le contrat (en DH)
2004	1. 892. 355,44	1 .316 .810, 29	575 .545, 15	6.446,10
2005	1. 892 .355, 44	1 .230 .186, 72	662 .168, 72	7.416,28
2006	1 .892. 355,44	1 .503 .910, 28	388 .445, 16	4.350,58
Prime assurance				18.212,98 dh

Il s'ensuit qu'un montant de 18.212,98 DH a été payé à tort à la compagnie d'assurance.

► **Cas de Tanger**

Concernant les dépenses exécutées par voie de bons de commande, la Cour a constaté les observations suivantes :

- **Dépenses insuffisamment justifiées**

Cette pratique a été soulevée au niveau des rubriques « réceptions et fêtes officielles », « frais de formation et stage », « cadeaux et prix » et « frais d'hébergement et restauration » dans la mesure où les pièces justificatives présentées pour appuyer les dépenses de ces rubriques ne précisent ni le nombre ni l'identité des bénéficiaires et participants.

- **Paiement de dépenses avant service fait**

La Cour a constaté que la Chambre a procédé au paiement de la dépense relative à l'aménagement de l'ensemble d'artisanat avant service fait. Le montant de ladite dépense, s'élève à 249.774,00 DH. Le bon de travaux non daté accompagnant cette dépense dûment signée par le président de la chambre et le fournisseur, atteste que les travaux d'aménagement de l'ensemble d'artisanat ont été totalement réalisés. Le contrôle de la matérialité du projet, effectué par la Cour en date du 21/07/2007, a révélé que les travaux d'aménagement sont en cours d'exécution jusqu'à la date sus indiquée. Ceci prouve que la Chambre a procédé au paiement desdits travaux dans leur totalité avant leur réalisation.

II- RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE LA CHAMBRE D'ARTISANAT DE TANGER

(Texte intégral)

A. Aspects liés à l'accomplissement des missions des Chambres.

1. Au niveau financier

La défaillance à ce niveau revient essentiellement aux institutions bancaires qui n'ont pas fourni à ce jour des efforts nécessaires dans le sens d'apporter le soutien souhaité aux artisans et aux entreprises artisanales malgré les conventions signées entre ces institutions bancaires et le Ministère chargé de l'Artisanat afin de concrétiser les objectifs de la vision 2015 pour le développement du secteur.

Notre soutien et accompagnement des artisans ne se limite pas seulement à leur recensement à travers l'activité de leurs associations et coopératives, mais aussi à travers l'ensemble des activités de la Chambre et selon les moyens financiers dont elle dispose. La Chambre met à la disposition des artisans plusieurs services et produits tels que l'organisation des foires au Maroc et en Espagne, dans le cadre des conventions de coopération qui la lient à certains organismes espagnols et aussi en exécution des opérations d'apprentissage professionnel en jouant le rôle aussi d'intermédiaire entre artisans de notre région et les différents opérateurs Marocains et Etrangers.

Le manque de plans d'action annuels et pluriannuels trouve son explication dans le fait que notre chambre ne dispose de son enveloppe budgétaire qu'à la moitié du deuxième semestre de l'année budgétaire, chose qui entrave énormément la possibilité de dresser les programmes prévisionnels des années à venir.

2. Au niveau social

Notre Chambre, en concertation avec les autres chambres d'Artisanat dans le cadre de leur fédération et en collaboration avec le Ministère de tutelle, a œuvré dans le sens de l'élaboration d'un système de couverture sociale qui prend en considération les spécificités du régime du travail au sein du secteur mais jusqu'à présent, ces efforts n'ont abouti à aucun résultat et les causes de cet échec sont hors de notre volonté.

B. Aspects liés à la gouvernance et à la gestion des ressources

1-Moyens humains et financiers

► Moyens humains

Le faible taux d'encadrement et l'inadéquation des profils du personnel avec les tâches qui leur sont confiées reviennent essentiellement au régime de la fonction publique qui régit leur statut et dont la politique gouvernementale nous impose des règles strictes en la matière d'embaucher de nouveaux profils qui répondent aux besoins de notre chambre.

► Moyens financiers

La lecture du tableau récapitulatif des budgets de la chambre des années 2003-2006 conclut à la faible dotation accordée à notre chambre en relation avec les missions qui lui sont confiées et à la priorité qui devrait être accordée à notre région en corrélation avec les projets du développement que vit cette région sous la haute sollicitude royale.

➤ Préparation et approbation du budget

Le retard constaté dans la préparation et l'approbation du budget par le Ministère de tutelle ne peut en aucun cas être imputé à notre chambre ni à notre Ministère puisque la décision revient au Ministère des finances qui y procède après clôture des comptes de recettes de l'Impôt professionnel dont bénéficient les chambres d'Artisanat.

C'est le retard de cet avis de crédit au profit de notre chambre qui entrave la réalisation des projets à leurs échéances fixées.

2- L'organisation administrative

➤ Structures organisationnelles :

• Non tenue régulière des assemblées générales

Contrairement à votre remarque à propos de la non tenue régulière des assemblées générales conformément aux dispositions des articles 47 et 48 du Dahir n°1-63-194 du 28 Juin 1963 formant statut des chambres d'Artisanat, nous vous confirmons que notre chambre a tenu régulièrement ses réunions sauf durant l'année 2003 qui correspond à la session de l'élection pour le renouvellement du bureau de la Chambre.

• Non établissement des rapports des réalisations

Comme nous avons informé Messieurs les Magistrats rapporteurs, notre Chambre, et à l'occasion de chaque assemblée générale, établit le rapport de ses activités et le communique au Ministère de tutelle et à Mrs les Gouverneurs de la Wilaya.

• Non tenue des réunions du bureau et absence du règlement intérieur

Notre Chambre, et à plusieurs occasions, a proposé au Ministère de tutelle et à la fédération des Chambres l'établissement d'un règlement intérieur unifié pour toutes les chambres d'Artisanat afin de normaliser leurs actions et activités. L'approbation prochaine des modifications proposées pour le nouveau statut des chambres prendra en considération la présence de cette lacune.

• Absence des travaux des commissions permanentes

La même remarque s'applique à l'absence de la permanence des réunions des commissions qui ont été créées au début de notre mandat, mais vu l'absence d'un règlement intérieur, elles n'ont pas pu continuer leurs travaux.

• Structures fonctionnelles de la Chambre

L'absence de l'organigramme de la Chambre relève de la responsabilité de notre Ministère et du Ministère des finances qui sont actuellement en train de préparer un projet dans ce sens.

Pour ce qui est de contrôle interne, nous sommes en train de mettre en œuvre une formule adéquate.

3- Evaluation des conventions conclues par la Chambre :

Cette problématique a trouvé sa solution suite à vos remarques par la nomination d'un cadre administratif responsable de tout le processus de l'application de la convention de l'apprentissage professionnel.

4. Evaluation du système comptable de la Chambre :

► Comptabilité administrative

L'observation soulevée relève du manque de formation et de profils spécialisés dans ce métier dû à la politique de l'Etat dans le domaine de l'embauche.

La promulgation d'un manuel de procédures de la dépense s'impose de plus en plus pour normaliser tous les actes entre ordonnateur et trésorier payeur.

► Comptabilité de la régie de recette

L'adoption de cette pratique est très récente au niveau de notre chambre suite à une proposition du Ministère de tutelle.

Après les observations soulevées de votre part nous avons essayé de remédier à ces lacunes.

► Comptabilité matière

Comme il a été souligné auparavant, notre Chambre dispose d'un registre d'inventaire qui correspond correctement aux opérations comptables sauf pour quelques acquisitions qui ont perdu leurs étiquettes portant les références.

5. Examen de la régularisation des dépenses :

• Dépenses insuffisamment justifiées

Les observations soulevées relèvent essentiellement des dépenses effectuées pour paiement des prestations de cadeaux, restauration et logement des invités pour lesquelles la présentation des devis contradictoires demeure pour tous les établissements un acte très difficile vu la nature de ces services et surtout pour les cadeaux achetés auprès des artisans qui sont encouragés par la Chambre.

• Paiement de dépenses avant service fait

Cette observation a été faite par Messieurs les Magistrats suite à une visite du chantier des travaux d'aménagement d'une salle polyvalente à l'ensemble d'Artisanat de Tanger. Le retard constaté est dû à un arrêt momentané après une notification orale de Mr le Secrétaire général de notre Ministère nous informant que l'ensemble d'Artisanat de Tanger bénéficiera d'une subvention d'aménagement et pour éviter tout gaspillage et double emploi des fonds, nous avons retardé les travaux qui seront repris par la suite pour terminer ce chantier qui nous a doté d'une salle utile pour l'intérêt du développement de notre secteur.

III- RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE LA CHAMBRE D'ARTISANAT DE MEKNÈS

(Texte réduit)

En ce qui concerne le contenu de l'introduction dans laquelle le rapport de la Cour des comptes relate les attributions des Chambres d'Artisanat en vertu des dispositions du Dahir n° 1.63.194 du 28 juin 1963 , il y a lieu de rappeler que ces attributions telles qu'elles ont été établies depuis déjà 45 ans sont pour le moins obsolètes et répondent insuffisamment aux attentes des chambres en tant qu'instances d'intervention censées constitutionnellement encadrer, représenter et défendre les intérêts des artisans.

- Cet état de fait est à l'origine de l'initiative prise par le Ministère de tutelle qui a présenté un projet de loi visant une modification radicale des dispositions de la loi suscitée.
- Ce projet, qui a fait l'objet d'une succession de consultations approfondies avec les représentants du secteur, a été approuvé par le gouvernement lors de la tenue de son Conseil au mois d'avril dernier (2009).
- L'objet assigné par ledit projet est fort bien de donner une nouvelle impulsion aux Chambres et de déterminer le plus clairement possible les missions et les tâches de toutes les composantes de ces instances.
- Désormais, il ne sera plus question, à notre avis, de rentrer ou de se dévoyer dans le labyrinthe des interprétations des textes.
- On peut déduire, après cette initiative gouvernementale tant attendue, que le mode de gestion des chambres va connaître un grand pas vers l'avant et qu'il n'y aura plus de confusion, plus de conflit d'attributions et plus d'ambiguïté dans la répartition des responsabilités entre les instances chargées de la gestion à savoir :
 - La présidence;
 - Le bureau;
 - L'assemblée générale;
 - L'administration de la chambre;
 - Les commissions permanentes.

La conclusion que l'on peut tirer de ce prélude est que la divergence de points de vue quant à la manière d'appliquer les textes régissant les chambres donne lieu à des interprétations qui diffèrent d'un organisme à un autre, et ce justement, à cause de la non clarté et de l'archaïsme de ces textes.

► Aspects liés à la gouvernance et à la gestion des ressources

Avant de répondre aux observations soulevées par la Cour des comptes à propos de la gouvernance, il serait souhaitable d'apporter à votre aimable connaissance que notre Chambre ne se contente pas uniquement et seulement des dispositions de l'instruction budgétaire du Ministère des Finances de 2005 en ce qui concerne les mesures de préparation et d'établissement du programme d'action annuel de la Chambre, car en tant qu'élus pour une période déterminée, nous dirigeons la Chambre avec un programme d'action préétabli et à long terme , c'est à dire pour une durée de six ans. Un programme définissant les grands axes de notre politique d'intervention et de gestion des dossiers à caractère économique et social .

- Ce programme de longue durée, est plus rentable, à notre avis que d'établir chaque année et peut être chaque session, un plan d'action.
- La première approche nous permettra de procéder à une gestion rationnelle des efforts à déployer pour une bonne réussite de nos actions.
- A vous rappeler que dans la plupart des cas, nos plans d'action se voient confrontés aux restrictions imposées par les Finances, ou parfois revus par l'instance gouvernementale concernée tel le cas de la couverture sociale qui était, au début, une initiative des chambres d'artisanat mais le gouvernement a proposé une nouvelle formule qui verra le jour incessamment.

1. Le taux d'encadrement

Pour ce qui est du taux faible d'encadrement de la Chambre, nous ne pouvons que nous associer à votre point de vue, en espérant résoudre ce problème par l'adoption d'un plan de réforme structurelle englobant toutes les Chambres d'Artisanat y compris , bien entendu , celle de Meknès .

Dans votre rapport vous évoquez également le non respect de l'approbation du projet de budget de la Chambre en faisant référence à ce sujet à l'article 53 du Dahir des Chambres.

Mais, hormis le fait que cet article ne dispose aucunement l'obligation de soumettre ledit projet à l'approbation de l'assemblée générale, la Chambre , procède , pourtant , à cette procédure par respect aux instructions des Finances, et à la volonté commune et partagée des responsables de l'institution . Mais malgré tout cela, la chambre, à quelques exceptions près, n'a jamais vu son budget visé par les finances au moment opportun sans oublier les contraintes liées aux insuffisances de fonds pour des raisons se rapportant au systèmes même du financement .

2. Structures organisationnelles

La problématique soulevée à cet effet relève du fait que le statut actuel de la Chambre présente des lacunes sur le plan organisationnel, ce qui confirme pleinement les remarques formulées dans votre rapport.

A souligner à ce propos que la présidence n'a qu'un simple pouvoir moral sur les commissions à cause de l'absence de toute base juridique réglementant la relation hiérarchique ou l'institution même de ces structures .

Même remarque pour le « rapport moral » qui demeure dans tous les cas de figure un simple document « moral » auquel le statut de la Chambre ne fait pas la moindre allusion ...

[...]

3. Apprentissage et régie

L'apprentissage est un nouveau produit dont les Chambres se sont chargées pour le gérer en collaboration avec les délégations régionales : de l'Artisanat et de la Formation Professionnelle.

Un nouveau produit qui laisse dire que les trois organismes suscités doivent fournir davantage d'efforts pour améliorer les performances de gestion, sachant que les cadres des Chambres manquaient de formation au lancement de ce produit.

On peut appliquer la même remarque à propos de la régie qui est, elle aussi, une nouvelle méthode de gestion comptable, d'où les quelques observations soulevées dans votre rapport.

Quant à votre observation concernant le double paiement des assurances des membres et des fonctionnaires de la Chambre au titre de la période allant du 22/12/2003 au 21/12/2004 et du 09/12/2004 au 08/12/2005 , il s'agit effectivement d'une erreur due à une faute matérielle non remarquée par nos services au moment du paiement du fait qu'il y'a un chevauchement d'une année à une autre.

La régularisation de cette anomalie s'impose et nous comptons y remédier en concertation avec la compagnie d'assurance ayant bénéficié de ce double emploi.

IV. RÉPONSE DU SECRÉTAIRE D'ÉTAT AUPRÈS DU MINISTRE DU TOURISME ET DE L'ARTISANAT CHARGÉ DE L'ARTISANAT

(Texte intégral)

1- Présentation des chambres d'artisanat

Le rapport de la Cour des comptes ne décrit que les missions contenues dans l'article 57 du dahir n° 1-63-194 du 28 juin 1963 formant statut des chambres d'artisanat, alors que les dispositions de ce dernier leurs prévoient d'autres missions:

L'article 58: Indépendamment des avis que le gouvernement a toujours le droit de leur demander, les chambres de l'artisanat peuvent en émettre de leur propre initiative:

- sur les changements projetés sur la législation artisanale et économique;
- sur les tarifs et règlements des établissements à l'usage du commerce de produits artisanaux ouverts dans leur circonscription en vertu d'autorisation administrative.

L'article 59 : Les chambres de l'artisanat peuvent être autorisées à fonder ou à administrer dans leur ressort tous établissements à usage de l'artisanat.

En outre, l'administration de ceux des établissements qui ont été fondés par l'initiative privée ou par le gouvernement peut, sur le vœu conforme des donateurs, fondateurs ou souscripteurs, être remis à la chambre de l'artisanat du ressort.

L'article 60 : Toute chambre de l'artisanat peut être déclarée concessionnaire de travaux d'intérêt public ou être chargée de services publics.

Elle peut désigner des commissaires experts pour les affaires litigieuses et notamment pour les affaires en douane.

L'article 61: Les chambres de l'artisanat peuvent sous réserve d'une autorisation accordée par le ministre chargé de l'artisanat se concerter en vue de créer, subventionner ou aménager des établissements ou des services d'intérêt commun.

► Aspects liés à l'accomplissement des missions des chambres.

Au niveau du financement, il ya lieu de signaler que l'article premier de la loi n° 0 58-03 relative au micro-crédit, considère uniquement les associations constituées conformément aux dispositions du Dahir n° 0 1- 58 -376 du jourada 1378 (15 novembre 1958) comme entité ayant l'objet de distribuer des micro-crédits.

Par conséquent, les chambres d'artisanat qui sont considérées comme des établissements publics, ne sont pas directement concernées par le système de micro - crédit, sauf s'il existe un cadre conventionnel entre la chambre et une association de micro -crédit.

En ce qui concerne les missions des chambres d'artisanat, le rapport limite le rôle des chambres dans l'assistance des artisans en vue de créer des coopératives de l'artisanat, alors que cette mission n'est que l'une des missions attribuées aux chambres par le Dahir n°1-63-194 sus visé.

THÉÂTRE NATIONAL MOHAMMED V

Le Théâtre national Mohammed V (TNMV) est un établissement public créé par le Dahir portant loi n° 1-72-293. Il est placé sous la tutelle administrative de l'autorité gouvernementale chargée des affaires culturelles.

Il a pour missions de :

- Promouvoir les activités de tout ordre concourant à l'épanouissement du théâtre;
- Favoriser et encourager la recherche et la création en matière de théâtre;
- Contribuer à la formation artistique et technique;
- Coordonner les programmes de spectacles en collaboration avec les théâtres municipaux;
- Veiller à l'harmonisation de l'action théâtrale en liaison avec l'initiative privée, ainsi que les organismes nationaux, internationaux et étrangers;
- Participer aux manifestations théâtrales à l'étranger;
- Constituer une documentation et établir le répertoire théâtral national.

En plus des missions et attributions prévues par la loi suscitée, le TNMV est chargé en vertu de la décision du Ministre de la culture du 25 avril 2002, de l'encadrement des troupes régionales de théâtre.

En 2007, l'effectif global du TNMV est de 61 fonctionnaires dont 15 techniciens.

Les budgets alloués au TNMV pendant la période 2003 à 2007 se présentent comme suit :

Années	2003	2004	2005	2006	2007
Fonctionnement (en DH)	13.311.172,23	11.217.967,99	14.992.310,19	12.891.520,91	15.557.598,76
Investissement (en DH)	5.012.427,48	3.050.012,77	5.979.526,97	5.308.536,81	4.363.612,09
Total	18.323.599,71	14.267.980,16	20.971.837,16	18.200.057,72	19.921.210,85

1. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES

A- Le bilan des activités :

Le bilan des activités du TNMV a été apprécié sous deux angles : la fréquentation du public et les spectacles présentés.

► La fréquentation du public

Les informations sur le public ayant fréquenté le TNMV durant la période 2003 à 2007 sont indisponibles. Cette situation est due, entre autres, au manque d'intérêt porté à l'impact des présentations en matière d'attraction du public.

Toutefois, l'analyse de l'information disponible, de sept spectacles présentés pendant les mois de septembre et octobre de l'année 2007, a permis de constater que les invitations représentent plus de 64% du public présent, et dépassent dans certains cas les 95%. Ceci fait ressortir un pourcentage très élevé des invitations, malgré les tarifs appliqués par le TNMV, qui sont relativement modérés (à partir de 20 DH).

Fréquentation de la salle de spectacle durant les mois de septembre et d'octobre 2007

Nombre de présentations	Capacité de la salle	Effectif du public				Taux de remplissage de la salle
		Payant	%	Invités	%	
7	11 200	1 296	36%	2 264	64%	32%

S'agissant du public payant, sa présence est très faible. Elle ne dépasse pas les 2% de la capacité d'accueil de la salle des spectacles.

Cette situation pourrait être le résultat d'une inadéquation entre les spectacles proposés et les attentes du public. En effet, la Cour a constaté que le souci des gestionnaires est d'arrêter un planning d'utilisation de la salle et non de présenter des spectacles de qualité.

La Cour recommande au TNMV de mettre en place une politique de communication permettant l'amélioration de la fréquentation du public.

► Les spectacles présentés

Le TNMV organise des spectacles qui se rapportent essentiellement au théâtre, à la musique et dans une moindre mesure au cinéma, au ballet et à l'opéra. Le nombre de représentations s'élève à 192 spectacles en moyenne par année. Le théâtre occupe une place de premier ordre avec un taux moyen de 36,71%. Quant à la musique et la projection de films cinématographiques, ils représentent respectivement en moyenne 33,26% et 14,01%.

Ces spectacles sont soit produits ou coproduits par le TNMV, soit achetés, soit des spectacles présentés dans le cadre d'une location ou attribution gracieuse de salle, soit des projections de films cinématographiques.

• Les spectacles achetés

Dans le but d'alimenter son programme, le TNMV procède à l'achat de spectacles. Ces derniers font l'objet d'une présentation dans la salle du TNMV, ou d'une présentation dans d'autres villes (désignée ci-après par les présentations en tournées).

Le montant des achats de spectacles s'élève à 2,7 MDH en 2007 contre 2,4 MDH en 2003. La majorité de ce montant est dépensée pour l'achat de spectacles musicaux et théâtraux, avec une prédominance de ces derniers, sauf durant l'année 2004 où 44% de ce montant est alloués aux achats de spectacles de musique.

Les spectacles achetés ou produits et présentés au TNMV représentent en moyenne 28 spectacles par année. L'analyse du bilan des spectacles achetés et présentés au TNMV a permis de relever les observations suivantes :

- Les décisions d'achat de spectacles, notamment les pièces de théâtre, sont prises sur la base de l'offre émanant des professionnels et ne s'inscrivent pas dans une politique clairement définie;
- L'achat du même spectacle plusieurs fois malgré que sa fréquentation lors de la première représentation s'est avérée faible. Aussi, faut-il ajouter que chaque présentation fait l'objet d'un contrat, alors qu'il aurait été plus efficient de négocier un seul contrat pour plusieurs représentations;
- Les prix appliqués ne semblent obéir à aucun critère objectif et formalisé, sachant que la quasi-totalité de ces spectacles affiche des résultats négatifs.

Bilan financier des achats de spectacles (en KDH)

	2003	2004	2005	2006	2007
Recettes réalisées	101,6	130,0	283,5	311,6	443,2
Valeur des achats	2 443,2	1 360,3	1 845,5	1 819,7	2 122,2
Résultat	-2 342,0	-1 230,0	-1 562,0	-1 508,0	-1 679,0

Quant aux spectacles en tournées, ils ont représenté 55% de la valeur des achats durant les années 2003 et 2005. Ils portent principalement sur des pièces de théâtre. Ces achats sont faits sans évaluation préalable de leurs impacts sur le TNMV. Par ailleurs, ces spectacles génèrent des recettes très faibles, voire nulles.

Bilan financier des spectacles en tournée.

	2003	2004	2005	2006	2007
Valeur des achats	1.803.593,83	580.750	1.020.066,67	441.900,00	747.100,00
Recettes réalisées	15.300,00	5.530,00	15.000,00	0	0
Résultat	-1.788.293,83	-575.220	-1.005.066,67	-441.900,00	-747.100,00

La Cour recommande à l'administration du TNMV d'établir un cahier des charges relatif à l'achat des spectacles tenant compte de la qualité artistique des offres proposées, sans négliger l'impact sur le public et d'accorder plus d'attention aux spectacles ayant un caractère répétitif d'une part et l'adoption de critères objectifs pour la fixation des prix d'achat d'autre part.

Elle lui recommande également d'assurer le suivi et le contrôle du déroulement des représentations et de prendre en considération l'impact de ces dernières sur l'attraction du public.

• Les productions et les coproductions du TNMV

La production est marginalement utilisée. En effet, en 2007 une partie importante des crédits ouverts pour la production a été utilisée pour l'achat de spectacles. Ainsi, au lieu de développer une production qui répond aux attentes du public, le TNMV a opté pour l'achat de spectacles n'ayant pas un impact important en matière d'attraction du public.

Durant la période s'étalant entre 2003 et 2007, le TNMV n'a produit que quatre spectacles qui sont l'opéra « Cavaleria Rusticana » en 2003, une épopée à l'occasion du 50^{ème} anniversaire du retour de l'exil de feu sa Majesté le Roi Mohammed V en 2005, la pièce théâtrale « Nechba » en 2006 qui a fait

l'objet de six représentations et la pièce théâtrale « l'empereur Schrischmatury » en 2007 qui a fait l'objet de quatre représentations. En plus de ces productions, le TNMV a réalisé deux coproductions en 2007. Il s'agit des pièces théâtrales « Hachouma » qui a fait l'objet de deux représentations et de « Dfayer Swalef » qui a fait l'objet d'une seule représentation.

L'analyse du bilan des productions et coproductions a permis d'observer que:

- Les contrats de production manquent de pertinence quant aux engagements des artistes, notamment en ce qui concerne le nombre de représentations, leur date et le lieu pour chaque présentation, ce qui amène le TNMV à passer de nombreux contrats pour l'achat d'un seul spectacle ;
- Certaines décisions de production notamment l'opéra «Cavaleria Rusticana» sont prises sans tenir compte de l'adéquation, entre le volume du spectacle (nombre d'artistes, leur disponibilité et la logistique entres autres) et les conditions dans lesquelles ce spectacle devrait être joué notamment en tournées. Le TNMV a été en effet incapable d'assurer plusieurs représentations de cet opéra en raison de la difficulté de réunir l'ensemble des artistes qui y ont participé et de l'inadéquation des espaces d'accueil pour les représentations en tournées ;
- Les recettes de toutes les présentations (24 présentations) des pièces produites ou coproduites s'élèvent à 155.000,00 DH, alors que le coût global est de l'ordre de 4.374.000,00 DH. Ce résultat confirme l'absence de la notion de rentabilité auprès des responsables TNMV qui doivent l'intégrer parmi les critères de choix des productions ou des coproductions ;
- Certaines pièces produites n'ont pas fait l'objet de captation.

La Cour des comptes recommande de revoir la politique du TNMV en matière de production et de coproduction dans le but d'en améliorer l'efficacité et le rendement.

• **Les spectacles présentés dans le cadre d'une location de salle**

Ils représentent en moyenne 21,89% de l'ensemble des spectacles programmés avec une prédominance du théâtre, de la musique et du ballet. La tarification pratiquée reste faible et ne couvre même pas les cachets de soirée (heures supplémentaires) du personnel du théâtre qui prépare la scène et accueille le public.

Une deuxième formule de location, peu utilisée, est appliquée par le TNMV. Elle consiste dans le prélèvement de 20% de la billetterie. Cette forme de rétribution lèse souvent le TNMV en raison de la faiblesse de la billetterie ayant pour conséquence la perception d'un montant qui n'atteint même pas les recettes perçues lors d'une simple location de la salle.

• **Spectacles programmés en attribution gratuite de la salle**

Le TNMV attribue la salle à titre gracieux pour des représentations qui concernent notamment le théâtre, la musique et le cinéma.

Le nombre de représentations ayant bénéficié de la gratuité de la salle s'élève à 537 durant les exercices 2003 à 2007, ce qui représente un manque à gagner de 3,2 MDH (montant arrêté sur la base d'un loyer de 6.000,00 DH par présentation).

En 2003, leur part a atteint 71%, soit 145 représentations. Exprimés en termes de jours d'ouverture de la salle, ces chiffres laissent apparaître que le TNMV a attribué ses locaux à titre gratuit pendant près de cinq mois.

Ventilés selon le genre de spectacles, le théâtre et la musique constituent l'essentiel des spectacles proposés en attribution gratuite de la salle, et leur part oscille entre 75% et 88% de 2003 à 2005. Le

théâtre arrive en première position en 2003, 2005 et 2006 avec respectivement 51%, 48% et 46%. Au cours des deux autres années, ce sont les spectacles de musique qui se placent en première position avec 43% et 57%, respectivement en 2005 et 2007.

L'analyse du bilan des spectacles qui ont bénéficié de la gratuité de la salle a permis de relever les insuffisances suivantes :

- La présence de spectacles ayant un caractère commercial qui ont bénéficié de la gratuité d'utilisation de la salle ;
- L'attribution gratuite de la salle pour l'organisation de manifestations politiques ;
- L'attribution gracieuse de la salle couvre aussi certains festivals non organisés par le TNMV, sachant que la majorité de ces festivals est organisée pendant une période qui s'étale entre le mois de mai et le mois de juillet, période qui représente la haute saison dans le domaine d'organisation de spectacles.

B. Missions et attributions du TNMV

La revue de l'ensemble des missions du TNMV a permis de relever que certaines missions dévolues à cet établissement ne sont pas pleinement assurées. Il s'agit en l'occurrence de :

- L'absence de participation du TNMV à des manifestations à l'étranger, en plus de l'absence de conventions de partenariat avec les théâtres étrangers ;
- Le caractère limité de l'action d'encouragement de la recherche et de la création dans le domaine du théâtre, qui est concrétisée par le nombre limité des productions d'une part et l'absence de la recherche initiée, parrainée ou encadrée par le TNMV d'autre part ;
- L'absence de centre de documentation (bibliothèque, vidéothèque, photothèque, etc.) ;
- L'absence de toute action visant à mettre en place et sauvegarder le répertoire théâtral ;
- La formation artistique et technique qui n'est pas assurée par le TNMV ;
- L'accueil des manifestations politiques qui ne sont pas prévues parmi les missions du TNMV tel que prévu par le Dahir portant loi n° 1-72-293 relatif à la création du TNMV.

La Cour recommande au TNMV d'œuvrer dans le sens d'accomplir les missions qui lui sont dévolues, et ce dans le respect des dispositions du Dahir portant sa création.

Quant à la mission d'encadrement du TNMV des troupes régionales de théâtre, il a été relevé que, la décision de création de ces troupes n'a pas été visée par le Ministre des Finances et n'a pas précisé leur forme juridique. Face à cette situation, des associations ont été créées conformément au Dahir n° 1-58-376 réglementant le droit d'association, lesquelles sont considérées de fait comme des troupes régionales de théâtre (TRT). Le financement de l'activité de ces associations s'effectue par le biais de contrats d'achats de spectacles ou par bons de commande relatifs à la fourniture artistique. Ainsi le TNMV supporte les charges de fonctionnement d'entités ne relevant pas de ses services.

Les dépenses effectuées par le TNMV au titre d'achat de spectacles à ces associations sont comme suit :

Année	Crédits engagés pour l'achat de spectacles (DH)	Paiements aux associations représentant les troupes régionales de théâtre (DH)	Part des paiements dans les achats de spectacles
2003	3.200.100,00	1.004.400,00	31,39%
2004	1.729.950,00	250.182,00	14,46%
2005	1.845.650,00	790.800,00	42,85%
2006	2.116.827,00	529.000,00	24,99%
2007	1.688.015,00	271.174,00	16,05%

Concernant les achats de fournitures artistiques et techniques au profit des associations exerçant comme TRT, ils sont de l'ordre de **85.442,00 DH** en 2003 et de **66.948,00 DH** en 2005.

La Cour recommande au TNMV de revoir sa mission d'encadrement des troupes régionales de théâtre d'une manière plus claire afin d'éviter la prise en charge des dépenses au profit de ces entités qui ne relèvent pas de ses services.

C. Stratégie et plan d'action du TNMV

Le TNMV ne dispose pas d'une stratégie claire traduite en un projet artistique dont l'orientation et le contenu seraient clairement définis et connus des professionnels du théâtre sur le moyen terme. La programmation de spectacles obéit davantage à l'offre qui se présente au TNMV. Ainsi, la gestion du TNMV est dominée beaucoup plus par le souci de l'utilisation de la salle que par une vision claire ayant pour but d'assurer la notoriété et la viabilité de l'établissement.

Cette situation a engendré un retard dans l'établissement définitif des programmes mensuels et par conséquent, de leur impression et distribution. Elle aboutit à la programmation de spectacles en dernière minute sans déterminer les conditions artistiques et sans prendre en compte les spécificités de la salle.

La Cour recommande au TNMV l'élaboration d'une stratégie claire traduite en plans d'action annuels.

D. Gouvernance et Organisation

Le TNMV est administré par un conseil d'administration présidé par l'autorité gouvernementale chargée des affaires culturelles.

L'article 3 du Dahir portant loi n° 1-72-293 relatif à la création du TNMV précise que le conseil d'administration se réunit au moins deux fois par an. Néanmoins, la Cour des comptes a observé la tenue non régulière des réunions du conseil d'administration. En effet, durant la période contrôlée, il n'a tenu que deux réunions : une première réunion en date du 19 juillet 2002 dont les travaux n'ont été clôturés que pendant la réunion du 05 juin 2003 ; la deuxième réunion s'est déroulée le 26 janvier 2007.

La Cour a constaté des discordances entre certaines attributions des entités relevant du TNMV, telles qu'elles sont fixées par la décision portant son organigramme, et les missions réellement exécutées par chaque service. Ainsi d'une part, il existe des services qui n'assurent pas leurs missions tel que le service de production et de coopération, le service des festivals et de la troupe du théâtre, le service des archives et de la prospection et d'autre part certaines missions du TNMV qui ne sont assurées par aucun service telle que la mission d'harmonisation de l'activité théâtrale en liaison avec l'initiative privée ainsi que celle relative à la formation artistique et technique.

En plus, le TNMV ne dispose pas d'un descriptif des tâches et d'un manuel des procédures.

La Cour des comptes recommande au TNMV d'assurer une adéquation entre ses structures et les attributions dont elles ont la charge, de doter chaque service d'un descriptif des tâches et de mettre en place un manuel des procédures.

Par ailleurs, il a été constaté que le TNMV n'établit pas le rapport d'activités annuel prévu par l'article 5 du Dahir portant loi n° 1-72-293 relatif à sa création. Ceci rend difficile l'évaluation de la performance du Théâtre durant les exercices écoulés.

La Cour des comptes recommande au TNMV d'établir les rapports d'activités prévus par le Dahir de sa création.

E. Le système d'information et de communication

La Cour des comptes a constaté :

- L'indisponibilité ou l'inexploitation de l'information disponible aussi bien au niveau décisionnel qu'opérationnel. A titre d'exemple, l'absence de rapports d'activités, l'absence de statistiques sur la fréquentation de la salle, le retard dans la production d'informations censées être disponibles (exemple : nombre de décors construits, nombre de spectacles, nature des spectacles...) ;
- Une insuffisance dans l'exploitation du site web dont la fonction se limite à la présentation du programme de spectacles ;
- L'insuffisance et l'obsolescence du matériel informatique ;
- L'absence de plan de travail ou même de vision claire pour le service chargé de la communication, ce qui a pour conséquence le caractère discontinu, irrégulier et tardif de l'édition du programme.

La Cour des comptes recommande au TNMV

- *Le développement de son portail d'une part et l'identification de ses besoins en matériel informatique et la capitalisation de l'information disponible d'autre part en vue de permettre son exploitation dans la gestion ;*
- *La mise en œuvre d'un plan de communication accompagné d'actions visant la sensibilisation du public au théâtre et à l'art du spectacle.*

F. Gestion des ressources humaines :

L'évaluation des ressources humaines a révélé les observations suivantes :

- Le personnel du TNMV compte un effectif de 61 fonctionnaires. Il est régi par un règlement provisoire appliqué depuis le premier juillet 1987. Aucune mesure n'est encore entreprise dans le but d'établir un règlement définitif du personnel ;
- Plus de 75% du personnel a un faible niveau de formation ne dépassant pas la 5ème année de l'enseignement secondaire (ancien système) ;
- L'absence de plan de formation malgré le faible niveau d'instruction du personnel ;
- L'existence d'un personnel qui, depuis son recrutement au TNMV, n'exerce aucune activité avec un absentéisme permanent. Parmi ce personnel deux fonctionnaires ont été recrutés par contrat pour remplir les fonctions de comédienne et de metteur en scène ; ces deux fonctionnaires n'ont

jamais exercé leurs fonctions. Cette observation a déjà été soulevée lors de la réunion du conseil d'administration du 19 juillet 2002, cependant aucune mesure n'a été prise pour remédier à cette situation irrégulière ;

- L'octroi des cachets de soirée au profit de personnes exerçant les fonctions d'ouvreuses et d'opérateurs du cinéma. Ces cachets sont octroyés sur la base d'une décision du directeur en l'absence de contrat visé par le Ministère des Finances.

La Cour des comptes recommande au TNMV de prendre les mesures nécessaires pour régulariser les manquements précités, de procéder au diagnostic des besoins réels en formation continue et d'établir un plan de formation continue répondant à ces besoins.

G. La gestion budgétaire, du matériel et des espaces :

► La gestion budgétaire

La vérification des pièces de dépenses a permis de relever un certain nombre d'observations se rattachant principalement à la régularité de la dépense.

• Achats par bons de commandes:

- L'achat de matériel de décor pour des spectacles qui n'ont fait l'objet d'aucun contrat d'achat ou même de coproduction et aussi pour des spectacles qui ne sont même pas présentés au TNMV;
- La prise en charge des frais de construction de décor pour des spectacles achetés dont les contrats d'achat ne les prévoient pas;
- La prise en charge de dépenses ne rentrant pas dans l'activité du TNMV;
- La prise en charge de dépenses relatives à l'organisation de manifestations non organisées par le TNMV.

► Achats de spectacles :

- L'application de prix très variables d'un spectacle à l'autre dépassant dans des cas les 90.000,00 DH. Dans certains cas la différence des prix est constatée pour l'achat du même spectacle et du même organisateur. Cette différence peut dépasser le double du prix appliqué ;
- L'absence de suivi de l'exécution des contrats d'achat surtout, les engagements des artistes, en plus de l'acquisition par le TNMV de fournitures artistiques pour la réalisation de spectacles dont les contrats ne prévoient pas la prise en charge de dépenses liées à la réalisation de décors de ces spectacles. Les exemples sont les contrats d'achat n° 23/03 et 43/03 relatifs à l'achat de la pièce théâtrale « TARTUFFE », le contrat d'achat n° 64/03 relatif à l'achat de la pièce théâtrale « FALTA BELKABOT »,... ;
- La majorité des contrats d'achat de spectacles sont des contrats de régularisation (les formalités de légalisation de signatures des contrats sont réalisées après le déroulement du spectacle);
- Le non respect du caractère libératoire de la dépense (les ordres de paiements sont établis au profit de personnes physiques, alors que les contrats d'achat sont conclus entre le TNMV et des associations);
- L'année 2007 a été marquée par l'ouverture au budget d'un crédit destiné à la production, en plus de celui réservé aux achats de spectacles. Néanmoins, il a été observé que les dépenses relatives à l'achat de spectacles ont été imputées à la rubrique réservée à la production ;

- Durant l'exercice 2007, le TNMV a procédé à l'achat de sept présentations de la pièce théâtrale «Nechba» pour un montant de 342.000,00 DH malgré le fait qu'il est propriétaire des droits patrimoniaux de cette pièce et aucune cession de ces droits n'a été opérée. Par conséquent l'achat n'est pas régulier.

La Cour des comptes recommande d'observer les dispositions légales et réglementaires en matière d'exécution des dépenses publiques et de veiller au strict respect des clauses des contrats.

► La gestion du matériel

Le registre d'inventaire du matériel est mal tenu. En effet, les discordances entre les prix et les numéros d'inventaires portés sur les factures et ceux inscrits au registre d'inventaire ont été mises en évidence.

A partir de 2005, un nouveau registre d'inventaire a été utilisé avec une nouvelle numérotation ne prenant pas en considération l'ancienne, ce qui rend difficile l'identification du matériel acheté avant l'exercice 2005. Le nombre d'articles inscrits dans l'ancien registre est supérieur à celui repris dans le nouveau registre. Ainsi en date du 16/07/2004 l'ancien registre compte 5621 articles, contre 987 seulement repris dans le nouveau registre au début de l'année 2005.

Le TNMV a procédé à l'octroi et l'installation d'un nombre important de matériels d'éclairage et de projection au cinéma la *Renaissance* à Rabat en l'absence d'un cadre légal ou réglementaire.

Concernant les pièces de décors et des costumes, ils ne sont pas inventoriés et sont emmagasinés dans de mauvaises conditions ne favorisant pas leur conservation, en plus de l'absence de registre d'entrées et de sorties des décors construits dans les ateliers du TNMV, ou de costumes appartenant au TNMV.

La Cour des comptes recommande au TNMV de tenir l'inventaire de son matériel et d'inventorier les décors et costumes lui appartenant et d'en assurer le suivi rigoureux et formalisé des mouvements.

► La gestion des espaces du TNMV :

Le TNMV ne dispose pas d'un règlement intérieur pour l'utilisation de ses espaces (la salle de spectacles, l'atelier de décor, les espaces d'exposition...). La décision fixant les tarifs pour l'utilisation des différents locaux du TNMV prévoit que l'organisation de la manifestation doit se conformer rigoureusement aux dispositions du règlement intérieur.

Quant à l'atelier de décor, il est désordonné et mal organisé. Il est utilisé aussi comme entrepôt des décors et aussi des décors appartenant ou non au TNMV.

Des manquements à la sécurité des lieux ont été mis en évidence à l'extérieur de la salle de représentation, notamment la non fermeture de l'armoire d'électricité, du lieu d'installation de la chaudière et du ventilateur malgré la stipulation dans le contrat d'entretien de ce matériel de la fermeture de ce lieu ; l'absence de rapport des sapeurs pompiers sachant que la tuyauterie attachée aux bouches d'incendies est dans un mauvais état et la répartition des extincteurs en poudre est réalisée en l'absence d'étude ou de plan, en plus du dépôt des pièces de décors devant les bouches d'incendies .

La Cour des comptes recommande au TNMV d'organiser ses ateliers et d'assainir la situation des décors ne lui appartenant pas et entreposés dans ses ateliers d'une part et de revoir son dispositif sécuritaire, d'autre part.

II. RÉPONSES DE LA MINISTRE DE LA CULTURE

(Texte réduit)

A. Le bilan des activités

► La fréquentation du public

- Afin de remédier à cette situation, une cellule pour collecter les informations auprès du public a été placée en vue de déterminer les besoins et ce, sur la base d'un questionnaire. La programmation sera établie en conséquence.
- la faible fréquentation du public est due en grande partie à l'absence d'une culture théâtrale et à l'impact négatif des nouvelles technologies de l'information ;
- Devant cette situation l'invitation est considérée comme un moyen de sensibilisation et de fidélisation du public dont une partie est destinée aux sponsors dans le cadre des conventions de partenariat.
- Le Conseil d'Administration du TNMV veillera dans ses prochaines sessions à promouvoir une programmation de spectacles de qualité accompagnée d'un plan de marketing.

► Les spectacles présentés

• Les spectacles achetés :

- Le programme d'achat est tributaire de la production nationale artistique caractérisée par une lenteur et une discontinuité dans la création.
- Un cahier des charges a été établi pour la saison 2009 et qui a fait l'objet d'un appel à projet relatif à l'achat de spectacles, de la production et de la coproduction.
- Il est prévu de créer une commission au sein du Département de tutelle pour les Affaires artistiques en vue de définir une politique d'achat de spectacles et de définir la carte de leurs présentations au public.

• Les productions et les coproductions :

Le Théâtre ne disposait pas de ligne budgétaire allouée à la production de spectacles, ce n'est qu'en 2007 que cette ligne a été créée et alimentée.

Le TNMV a eu recours à cette procédure en l'absence d'un programme bien établi et de chevauchement de la même pièce au cours de deux années différentes ;

Le rôle du TNMV est de promouvoir l'action culturelle à travers des subventions, la réalisation de profit n'est pas sa mission prioritaire.

• Spectacles programmés en attribution gratuite de la salle

Après l'approbation d'une résolution du conseil d'administration réunie le 4/04/2006 fixant les modalités d'attribution des locaux du théâtre des conventions de partenariat sont signées avec les Associations ;

B. Missions et attributions du TNMV :

- Le budget du Théâtre ne permet pas d'organiser des manifestations à l'étranger ;
- Le budget du théâtre ne permettait pas d'établir de conventions avec l'étranger, le Département de tutelle implique le théâtre dans le cadre des différentes conventions de coopération ;
- Ce n'est qu'en 2007 qu'un budget a été alloué à la production ;
- Ce n'est qu'en 2007 qu'un budget a été alloué à cette rubrique ainsi qu'un espace dédié au centre de documentation ;
- le TNMV dispose de fonds documentaires et répertoire théâtral. Le manque de moyens humains et matériels ne permet pas la mise en place d'un Centre de documentation.
- le TNMV continue à assurer la formation et le perfectionnement du personnel technique affecté aux différentes salles de spectacles. En outre, un atelier de formation d'acteurs existe au sein de l'établissement. La création de cet atelier n'est pas formalisée par une décision et ne figure pas dans l'organigramme. Toutefois la formation est une mission du TNMV.

Le Conseil d'Administration du 26 janvier 2007 a recommandé de ne plus céder l'espace aux manifestations politiques.

Depuis 2007 la direction a gelé l'activité des troupes régionales en vue de trouver un cadre juridique adéquat et légal.

C. Stratégie et plan d'action du TNMV:

- Le TNMV Dispose d'un plan d'action en interne, mais non approuvé par le Conseil d'Administration car il ne s'est pas réuni durant la période 2003 à 2007
- La Direction a pris note de cette recommandation sachant qu'à chaque conseil d'administration la direction a établi et a présenté un rapport d'activités pour l'année n et un plan d'action pour l'année n+1

D. Gouvernance et Organisation :

- Les chefs de divisions artistique et relations publiques ont été mis à la retraite en 2003 et 2004 et n'ont pas pu être remplacés par d'autres faute de poste budgétaire, ce qui affecte la fonctionnalité des Services.

Une étude est en cours de réalisation en vue d'établir un manuel de procédures.

E. Le système d'information et de communication

TNMV a bénéficié d'une formation et a rénové son parc informatique en 2007 et 2008

F. Gestion des ressources humaines

- Un audit organisationnel et de gestion commandité par la DEPP en 2003 est en cours d'exécution. Toutefois l'insuffisance de crédits ne permet pas l'accélération de la réalisation de ces recommandations.
- Il s'agit essentiellement de personnel technique et d'entretien essentiel pour le fonctionnement de la scène, des ateliers, des loges, de la sonorisation et de l'éclairage.
- Le règlement provisoire permet d'engager des agents non permanents en leur octroyant un cachet

par décision.

G. La gestion budgétaire, du matériel et des espaces :

► La gestion budgétaire

La direction s'est engagée depuis 2003 pour revoir son inventaire suite à une recommandation faite par le bureau d'audit et selon les recommandations du ministère des finances et de la privatisation DEPP/DAE/SEA (PAGE 2 Immobilisations et Investissements)

► La gestion du matériel

Depuis l'exercice 2008 la Direction a procédé à l'assainissement de cette situation.

Le cinéma Renaissance est géré par une association et une convention de partenariat est en cours sachant que le matériel mis à la disposition du cinéma est toujours la propriété du TNMV.

Un registre d'entrée et de sortie des décors a été mis en place.

► La gestion des espaces du TNMV

Au lieu et place d'un règlement intérieur, le TNMV dispose d'un contrat type. ci-joint copie

La Direction a procédé à la rénovation de la tuyauterie.

Table des matières

TOME I

Présentation

Partie I : Activités de la Cour des comptes

Chapitre I : Observations et recommandations de la Cour des comptes en matière de contrôle de la gestion et du contrôle de l'emploi des fonds publics..... 16

SECTEURS ECONOMIQUES ET FINANCIERS

Office National des Aéroports (ONDA)	18
Société Nationale des Transports et de la Logistique (SNTL)	67
Crédit Agricole du Maroc (CAM)	87
Haut Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la Désertification (HCEFLCD)	109
Société Nationale d'Aménagement de la Baie d'Agadir (SONABA)	140
Office des foires et expositions de Casablanca (OFEC)	157
La tarification des produits pétroliers	167
La Marocaine des Jeux et des Sports (MJS)	180
Chambres des pêches maritimes de la Méditerranée, de l'Atlantique Nord, de l'Atlantique Centre et de l'Atlantique Sud	207
Agence du Bassin Hydraulique du Bouregreg et de la Chaouia (ABHBC)	219
Agence du Bassin Hydraulique de Sebou (ABHS)	239
Programme d'Approvisionnement Groupé en Eau potable des populations Rurales (PAGER)	259

SECTEURS SOCIAUX

Ministère de la Communication	277
Agence pour la Dédensification et la Réhabilitation de la Médina de Fès (ADER-FES)	288
Agence Urbaine de Rabat- Salé	304
Centres Hospitaliers Mohammed VI de Marrakech (CHM) et Hassan II de Fès (CHF)	326
Centre Régional de Transfusion Sanguine de Casablanca (CRTSC)	342
Agence de développement social (ADS)	373
Office de Développement de la Coopération (O.D.C.O)	391
Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique (CNRST)	402
Université Cadi Ayyad à Marrakech	417
Académie Régionale d'Education et de Formation de Rabat Salé Zemmour Zaers (AREF)	429
Chambres d'artisanat de Meknès et de Tanger	485
Théâtre national Mohammed V	499



COUR DES COMPTES
Secteur 10, Zenkat Ettoute Hay Ryad, Rabat
Tél: 05 37 57 67 00 - Fax: 05 37 71 31 19
www.courdescomptes.ma

Juillet 2009