



**SA MAJESTE LE ROI MOHAMMED VI  
QUE DIEU L'ASSISTE**



**Rapport annuel de la Cour des comptes  
au titre de l'année 2015**

**FAITS SAILLANTS**



## Majesté,

Au titre de l'année 2015, les indicateurs des finances publiques ont poursuivi leur tendance positive débutée en 2013 et ce, parallèlement à l'amélioration des équilibres macroéconomiques de notre pays. Ce redressement est dû à plusieurs facteurs dont, notamment, la baisse des cours des produits énergétiques et l'importance des investissements extérieurs et des dons étrangers.

Ainsi, le déficit budgétaire a, de nouveau, enregistré un recul pour s'établir à 4,4% du PIB contre 4,9% en 2014 ; 5,1% en 2013 et 7,2% en 2012.

Cette amélioration attribuable à la stabilité des recettes ordinaires, en dépit du recul des dons étrangers (-71,7%), a profité de la hausse des recettes fiscales de 3,8% et de la baisse des dépenses ordinaires de 3,5%, suite au repli des dépenses de la compensation de 57,2%.

Nonobstant l'amélioration de ces indicateurs, la situation des finances publiques a rencontré de nombreuses difficultés, en particulier, le niveau élevé de la dette du Trésor dont l'encours a atteint 629,2 milliards de dirhams, soit 64,1% du PIB, contre 63,5% en 2014, sachant que la dette publique globale, y compris la dette garantie par l'Etat, a augmenté de plus de deux (2) points du PIB pour s'établir à près de 81% du PIB.

Dans le même sillage, et au niveau des paiements du Trésor, il a été constaté une tendance à l'accumulation des arriérées de paiement. En effet, les dettes de TVA dues aux établissements et entreprises publiques, non compris le secteur privé, ont atteint près de 25,18 milliards de dirhams à fin 2015, contre 8,7 milliards de dirhams en 2010, ce qui représente 48% des recettes de la TVA revenant au budget de l'Etat. Ces montants constituent des dettes de l'Etat qu'il se doit de rembourser, du fait qu'elles concernent de grands établissements du secteur public jouant un rôle important dans le développement économique et social de notre pays.

En matière d'investissement, le budget de 2015 a été marqué par la réalisation d'importants programmes dans le cadre des stratégies sectorielles telles que l'agriculture à travers « le plan

Maroc vert » et le programme de développement rural et des zones montagneuses, l'industrie à travers « le plan d'accélération industrielle », le tourisme à travers « la vision 2020 », le bâtiment et l'urbanisme, ainsi que l'emploi, à travers « la stratégie nationale de l'emploi ».

Toutefois, cet effort n'a pas été accompagné par des conditions favorables à même d'inciter un certain nombre de secteurs et de petites et moyennes entreprises pour le l'accès au financement bancaire et l'augmentation des capacités d'investissement et, partant, la création d'emplois. De ce fait, un rendement plus important des investissements de l'Etat exige une adaptation et une actualisation des stratégies sectorielles avec la participation des acteurs économiques et sociaux, ainsi que l'amélioration du climat des affaires. Ceci permettra à l'entreprise nationale de reprendre son dynamisme, ce qui aurait des impacts positifs sur l'augmentation du rythme de croissance et la création d'emplois.

En relation avec la conjoncture économique, le ralentissement des activités non agricoles s'est traduit par un marasme au niveau du marché de l'emploi. En effet, le nombre de postes d'emploi créés n'a pu dépasser 33.000 en 2015, contre 129.000 par année en moyenne entre 2003 et 2014. Si le taux moyen d'emploi au niveau national a légèrement reculé à 9,7%, en revanche au niveau de la population jeune, de 15 à 24 ans, ce taux s'est aggravé pour s'établir à 27,9% au niveau national et à 39% dans le milieu urbain.

Eu égard à l'importance que revêtent les politiques publiques dans les domaines de l'éducation et de l'emploi, à travers le volume des ressources alloués à ces secteurs, il y a lieu de procéder à l'évaluation des différents programmes et mesures sectoriels pour améliorer le rendement des dépenses publiques à cet égard. Il faudrait également veiller à assurer une adéquation entre la formation et les besoins du marché de l'emploi et ce, afin de créer les conditions propices à la création d'emplois, de réduire les taux de chômage et de permettre à de larges couches de citoyens de s'intégrer dans une société solidaire et inclusive.

Avec l'entame de l'implémentation des dispositions de la nouvelle loi organique relative à la loi de finances de 2015, qui vise

l'amélioration de la programmation budgétaire, la transparence des finances publiques et la consécration d'une gestion basée sur les résultats, la réalisation de ces objectifs reste tributaire de la mise en place d'un dispositif de bonne gouvernance financière à même de permettre la rationalisation des différentes opérations financières. L'objectif est d'assurer l'efficacité, l'efficacite et l'économie des interventions des organismes publics.

Consciente de l'importance de tous ces éléments, la Cour des comptes ne ménage aucun effort pour contribuer à l'amélioration et à la rationalisation de la gestion publique et à faire régner la culture de reddition des comptes et ce, à travers l'exercice de l'ensemble des attributions qui lui sont dévolues par la Constitution et la loi. La Cour diversifie ses interventions selon la diversité de ses attributions.

Ces interventions présentent deux caractéristiques principales. Elles revêtent un caractère pédagogique et préventif, à travers l'identification des insuffisances au niveau de l'organisation et de la gestion des organismes publics et la proposition de mesures de correction. Elles peuvent, le cas échéant, avoir un caractère répressif, à travers l'exercice, par les juridictions financières, de leurs compétences juridictionnelles qui pourraient déboucher sur des sanctions financières, avec la possibilité de saisine des autorités judiciaires compétentes pour des faits de nature à justifier des sanctions pénales.

Dans ce cadre, les juridictions financières arrêtent leur programme annuel de manière à ce que tous les types de compétences soient exercés et que toutes les catégories d'organismes soient contrôlées, tout en prenant en compte les demandes parvenues à la Cour de certaines institutions, notamment le Parlement en vertu de l'article 148 de la Constitution du Royaume.

Au niveau organisationnel, et suite à la publication du décret relatif au nouveau découpage régional du Royaume en 2015, la Cour a créé quatre (4) nouvelles cours régionales et en a supprimé une autre. Désormais, le nombre de cours régionales des comptes correspond au nombre des régions du Royaume.

S'agissant du bilan d'activités de la Cour pour l'année 2015, vingt-huit (28) missions de contrôle ont été effectuées parmi celles programmées au titre de la même année dans le cadre du contrôle de la gestion et de l'évaluation des projets publics. De plus, la Cour a rendu 399 arrêts en matière de vérification et de jugement des comptes et 25 arrêts en matière de discipline budgétaire et financière. La Cour a également saisi le ministre de la justice de huit (8) affaires pour des faits de nature à justifier des sanctions pénales.

S'agissant des travaux des cours régionales des comptes au titre de l'année 2015, il y a lieu de signaler l'exécution de missions de contrôle en partenariat avec la Cour des comptes pour des organismes œuvrant au niveau régional mais soumis au contrôle de la Cour ; le présent rapport comporte les synthèses de six (6) missions de contrôle réalisées dans ce cadre. Les cours régionales des comptes ont également effectué 58 missions de contrôle de la gestion couvrant tous les types de collectivités territoriales et les services publics locaux, ainsi que certaines sociétés de gestion déléguée. Elles ont, aussi, rendu 1.891 jugements définitifs en matière de jugement des comptes, et six (6) jugements dans le domaine de la discipline budgétaire et financière.

Dans le cadre de l'assistance aux autorités de tutelle, les cours régionales des comptes ont émis 25 avis au sujet de comptes administratifs non approuvés par les conseils délibératifs des collectivités territoriales concernées.

Ce livre présente les observations les plus saillantes issues des missions de contrôle, relatives au contrôle de la gestion, insérées au rapport annuel de la Cour des comptes au titre de l'année 2015.

## **Principales observations enregistrées par la Cour des comptes en matière de contrôle de la gestion**

Le rapport annuel de la Cour des comptes, au titre de l'année 2015, présente une synthèse des rapports relatifs à 28 missions effectuées par les différentes chambres de la Cour des comptes en matière de contrôle de la gestion

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

### **Département de la formation professionnelle**

Les principales observations, relevées au niveau de la mission de contrôle de la gestion du Département de la formation professionnelle (DFP), ont concerné les aspects suivants :

#### **A. Système de la formation professionnelle**

##### **1. Planification de l'offre de la formation professionnelle**

Il a été constaté que le processus de planification, sur le plan opérationnel, n'est pas encore maîtrisé. Ceci apparaît à travers les observations suivantes :

- Absence d'une carte prévisionnelle de la formation professionnelle ;
- Retard dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie intégrée de la formation professionnelle ;
- Difficultés de maîtrise des besoins du marché de l'emploi.

## **2. Suivi et évaluation du rendement du système de formation professionnelle**

Dans ce cadre, il a été remarqué l'absence d'un système informatique intégré permettant le suivi du système de formation professionnelle, en plus de l'insuffisance des indicateurs adoptés pour son évaluation.

## **3. Appréciation de l'offre de la formation professionnelle**

Le système de formation professionnelle est caractérisé par une multiplicité d'intervenants avec une prédominance de l'OFPPT qui, selon les statistiques de l'année scolaire 2013/2014, compte plus de 66% des stagiaires inscrits à la formation professionnelle, tandis que la contribution de l'ensemble des départements ministériels ne dépasse guère 10%, et celle du secteur privé se situe à environ 24%. En plus, il a été observé que les mesures prises pour l'amélioration de l'attractivité de la formation professionnelle auprès des jeunes sont limitées. En outre, le DFP n'a pu développer la licence professionnelle au profit des lauréats de la formation professionnelle comme il a été prévu par le plan d'urgence.

## **4. Gestion de la formation professionnelle sur le plan de la gouvernance et sur le plan juridique**

Concernant cet aspect, il a été constaté ce qui suit :

- Faible développement de la formation en milieu professionnel ;
- Faiblesse des mesures de promotion de la formation en cours d'emploi ;
- Différence des statuts juridiques régissant la formation professionnelle privée et publique ;
- Non efficacité des instances chargées de coordination et de régulation de l'offre de formation professionnelle.

## **B. Normalisation des programmes de formation**

### **1. Réingénierie du système de formation**

Dans ce cadre, il a été observé l'absence d'un plan d'action en vue de la généralisation de l'approche par compétences (APC), en plus, de l'absence d'une évaluation globale de la situation d'implantation de l'APC chez les différents opérateurs dans le secteur de la formation. Enfin, il a été relevé une difficulté dans l'adoption de cette approche par les différents opérateurs en question.

## **2. Préparation des programmes de formation selon l'approche par compétences**

A ce sujet, il a été constaté que l'élaboration des programmes de formation selon l'APC n'est pas encore généralisée par les différents opérateurs de formation à l'exception de l'OFPPT et du département des pêches maritimes. A cela s'ajoute l'absence d'une nomenclature générale des filières de formation professionnelle.

### **C. Etablissements de formation professionnelle privée (EFPP)**

#### **1. Gestion des autorisations d'ouverture et d'exploitation des EFPP**

Il convient de signaler que les autorités compétentes n'optent pas pour la réalisation des études faisabilité relatives à la création des EFPP. D'autre part, le guide des normes concernant la formation professionnelle privée n'a pas été actualisé, en vue d'accompagner le secteur privé dans la préparation et la mise en œuvre des programmes de formation.

#### **2. Appréciation des procédures de qualification des filières et de l'accréditation des EFPP**

Les procédures de qualification des filières et d'accréditation des EFPP sont considérées comme lourdes et longues. En effet, l'établissement est soumis à trois contrôles fragmentés durant les différentes phases de la qualification et de l'accréditation. Et la délivrance de la qualification et l'accréditation s'effectue pour une période de 5 ans, tout en sachant que le renouvellement de chaque étape doit être faite conformément aux procédures poursuivies dans la première demande relative à l'obtention de la qualification. Ainsi, dans ce contexte, l'établissement de formation et l'administration se voient engager dans un cercle vicieux les mettant, de ce fait, dans une situation qui les laisse toujours en train d'étudier les demandes d'obtention de la qualification et de l'accréditation.

En outre, il a été constaté le non-respect des conditions de qualification lors de l'octroi de l'accréditation de certains EFPP.

### **D. Gestion de la formation par apprentissage (FPA)**

#### **1. Réalisations et rendement des programmes de la FPA**

Il a été constaté que le rendement interne des programmes de la FPA objet des conventions signées par le DFP avec les différents opérateurs dans le secteur de formation, sur la période 2008-2014, était de l'ordre de 58%.

Soit un taux de déperdition de 42%. En plus, il a été constaté le manque d'études de suivi des insertions des apprentis lauréats.

Quant aux conventions signées dans le cadre du plan d'urgence pour les secteurs de l'artisanat et de l'agriculture en ce qui concerne la FPA, le taux des apprentis formés était de 84% comparativement aux objectifs escomptés.

## **2. Encadrement de la FPA**

A ce sujet, Il a été relevé ce qui suit :

- Absence de statut juridique régissant les modalités de création des centres de formation par apprentissage ;
- Insuffisance des mesures d'encouragement de la formation par apprentissage par rapport aux entreprises d'accueil ;
- Manque d'une action intégrée de communication ;
- Insuffisance du suivi de l'exécution des programmes de formation par apprentissage ;
- Insuffisance de la masse horaire réservée à l'enseignement fondamental et technologique dans les programmes de formation.

Aussi, en ce qui concerne les subventions liées au développement des programmes de FPA, il convient de signaler que le fonds de l'emploi des jeunes souffre du risque de la non pérennisation des ressources dédiées au soutien de ces programmes. Sans oublier, en plus, qu'il a été constaté un retard excessif dans le versement de ces subventions.

## **Ministère de la Culture**

Le contrôle de la gestion du Ministère de la Culture a permis de relever plusieurs observations dont les plus importantes concernent les éléments suivants :

### **1. Stratégie du ministère**

Il a été remarqué, selon les documents produits par le ministère, que la programmation stratégique a intéressé trois périodes distinctes : 2003-2007, 2008-2012 et 2012-2016. Toutefois, les documents présentés par le ministère de la culture tels qu'ils sont établis ne peuvent être considérés comme des stratégies.

## 2. Proximité culturelle

Pour ce qui est des institutions culturelles relevant du ministère de la culture, il a été constaté qu'elles sont, dans leur majorité, construites et gérées par les collectivités locales. Ainsi sur les 463 institutions recensées, seules 57 institutions ont été créées par le ministère de la culture. Tandis que la gestion des 406 autres institutions, soit 87,77%, est réalisée dans le cadre de contrats de partenariat avec les collectivités locales qui les ont construites. Aussi, la répartition spatiale de ces institutions est marquée par une disparité régionale importante.

En outre, dans le cadre du soutien des activités culturelles, le ministère a procédé au soutien de 826 associations pendant la période entre 2005 et 2013. De ce fait, les montants octroyés ont atteint un montant de 46.301.999,00 DH, dont la région de Rabat-Salé-Zemmour-Zaïre et celle du grand Casablanca se sont accaparées de plus de 59% (avec un total de 361 associations, soit 43,70% des associations soutenues).

## 3. Patrimoine culturel

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

### ➤ Insuffisance dans l'identification et le recensement des monuments historiques

il est à noter, dans ce cadre, que le recensement des monuments et sites historiques n'a pas été appuyé par des éléments explicatifs relatifs aux moyens utilisés pour cette action, comme les cartes archéologiques, les cartes de positionnement géographique par satellites, et les recherches historiques dédiées, essentiellement, à ces monuments recensés.

### ➤ Faiblesse de la protection juridique des monuments historique

Les textes juridiques régissant la protection et la sauvegarde du patrimoine culturel immobilier et mobilier se caractérisent par :

- Ces textes ne prévoient pas, clairement, l'obtention d'une autorisation du ministère de la culture avant le commencement des travaux d'entretien et de restauration des bâtiments historiques protégés ;
- La loi ne prévoit pas, aussi, un cadre juridique clair pour le mécénat dédié au patrimoine.

D'autre part, le ministère de la culture n'a pas procédé à la désignation des agents administratifs chargés de la constatation des infractions relatives au patrimoine culturel, comme s'est prévu par la loi.

➤ **Absence des documents juridiques relatifs à la protection et au sauvegarde des monuments historiques**

Le ministère n'a pas procédé à l'ouverture et à la tenue des documents juridiques relatifs au patrimoine comme il est prévu par les dispositions réglementaires. Il s'agit, notamment, de la liste des immeubles classés, du registre de l'inventaire général du patrimoine culturel relatif aux meubles et immeubles, ayant fait l'objet d'un arrêté d'inscription, ainsi que du répertoire national des gravures et peintures rupestres, et des pierres écrites, en plus des inscriptions monumentales.

➤ **Faible effort d'inscription et de classement**

En l'absence de la liste et du registre précités, l'évaluation de l'effort d'inscription et de classement des monuments a été réalisée en se référant à une base de données établie par la direction du patrimoine culturel. Et à travers cela, il a été constaté que l'essentiel de l'effort de classement a été effectué durant la période du protectorat, alors que le classement depuis l'indépendance demeure faible.

➤ **Insuffisance des mécanismes de sécurité et de sauvegarde des monuments**

Dans ce contexte, il a été remarqué que le système de sécurité des monuments historiques présente certaines défaillances, et ce à travers ce qui suit :

- Le ministère ne procède pas à l'élaboration des rapports synthétisant les différentes infractions concernant la sauvegarde et la restauration des monuments et sites historiques, constatées et communiquées par les inspections des monuments historiques ;
- Insuffisance de la sécurité des monuments historiques. En fait, il a été relevé que ces monuments sont confrontés, en permanence, aux tentatives de vol ou à des actes de vandalismes ou bien aux risques de démolition.

#### **4. Développement de l'enseignement musical**

Le Ministère de la Culture ne dispose pas d'une vision globale et cohérente de l'enseignement musical susceptible d'unifier, de coordonner et d'harmoniser les actions des opérateurs dans ce domaine. Dans ce cadre, il a été constaté l'absence de programmes unifiés précisant les matières à enseigner et les charges horaires y afférentes. En effet, le ministère de la culture s'est limité, à ce niveau, à mettre à la disposition des conservatoires, des brochures de programmes d'enseignement qui remontent à l'année scolaire 1997/1998.

## 5. Promotion de la lecture publique

A travers l'appréciation du réseau de la lecture publique, il paraît que le plan et la gestion des bibliothèques publiques ne sont soumis à aucune norme unifiée et adoptée par le ministère de la culture. De plus, il a été constaté un faible taux de lectorat.

### L'expérience des Centres Régionaux d'investissement

Le Maroc a connu la création de (16) Centres Régionaux d'Investissement (CRI) sous la responsabilité des Walis conformément aux orientations de la lettre Royale adressée au Premier Ministre en date du 09 janvier 2002, concernant la gestion déconcentrée de l'investissement. Ces CRI visent à assurer deux missions principales, à savoir : le concours à la création d'entreprises et le soutien à l'investissement, et ce à travers deux guichets.

Ainsi, dans le cadre de l'évaluation de l'expérience de ces centres, des résultats significatifs ont été enregistrés au niveau de la création des entreprises, notamment dans la réduction des délais de création. Néanmoins, il demeure plusieurs contraintes internes et externes qui n'ont pas permis d'atteindre les objectifs qui leur ont été assignés, à savoir :

- Non mise en place d'une stratégie commune aux CRI, et adoption seulement de plans d'actions propres à chaque CRI ;
- Absence d'un statut particulier du personnel des CRI ;
- Moyens financiers des CRI tributaires des subventions de l'Etat ;
- Insuffisances de l'interconnexion informatique des CRI avec leurs partenaires ;
- Représentation limitée des administrations au sein du guichet unique, et absence d'un système unique de paiement des frais de création ;
- Absence de suivi des entreprises créées ;
- Rôle limité des CRI dans la déclinaison des politiques nationales au niveau local ;
- Absence d'un cadre juridique qui régit la Commission Régionale d'Investissement : en effet, la lettre Royale du 09 Janvier 2002 a prévu la création de cette commission. Toutefois les deux circulaires du Ministre de l'intérieur (en 2002 et 2010) ont, juste, précisé son rôle sans fixer les modalités de sa composition, son organisation et son fonctionnement.

## **Direction des domaines de l'Etat "Mobilisation du domaine privé de l'Etat au profit de l'investissement"**

Le patrimoine foncier géré par la Direction des domaines de l'Etat est estimé à 1.703.677 Ha. Par nature de sommier, 69% (136 MdDH) de ce patrimoine est situé en milieu rural, 23% (128 MdDH) se trouve dans le périmètre suburbain et 8% (303 MdDH) dans le périmètre urbain.

D'autre part, le contrôle de la gestion de la direction a permis d'enregistrer des carences et dysfonctionnements entachant la mobilisation du foncier de l'Etat, dont les plus importants sont présentés comme suit :

### **1. Contraintes liées à la mobilisation du domaine privé de l'Etat**

En ce qui concerne cet aspect, il a été constaté ce qui suit :

- Non élaboration d'un code des domaines de l'Etat en vue de donner une définition du domaine privé de l'Etat, et de déterminer le régime juridique qui lui est applicable et les procédures de sa gestion, ainsi que les instruments de sa valorisation et les outils de sa protection ;
- Non recensement exhaustif du patrimoine domanial pour une meilleure connaissance et maîtrise du portefeuille mobilisable. De plus, les services gestionnaires ne disposent pas d'informations précises sur le foncier mobilisable au profit de l'investissement classés par destination et nature des secteurs productifs ;
- Structure foncière hétéroclite du domaine privé de l'Etat de par son origine historique de propriété compliquant davantage la mobilisation foncière. En effet, ce patrimoine foncier est constitué de plusieurs catégories d'immeubles aussi différents les uns des autres par leurs natures que par les procédures de leur assainissement ;
- Non achèvement de l'assainissement de la situation juridique. En effet, l'analyse de l'effort d'immatriculation, fait montrer que 53% des immeubles est immatriculée, alors que les immeubles en cours d'immatriculation constituent près de 41%. Tandis que le reste qui constitue 6% n'est pas encore immatriculé.

## 2. Appréciation des outils de l'action foncière

Dans ce cadre, il été relevé les observations suivantes :

- Absence d'une politique foncière, car l'essentiel de l'action foncière de l'Etat se limite aux opérations de cession, d'acquisition, d'affectation et de location en réaction aux besoins instantanés exprimés par les investisseurs, alors que ces opérations devraient être la résultante d'une planification stratégique de développement économique et social ;
- Faible mobilisation du foncier de l'Etat au profit de l'investissement ;
- Difficulté de mobilisation des terrains relevant d'autres statuts fonciers, comme le domaine public, le domaine forestier, les terres "Guich" et les terres collectives, en raison des contraintes juridiques liées à ces terrains.
- Non instauration d'un système d'évaluation des dépenses foncières pour la mise en relief de l'effort d'incitation à l'investissement consenti par l'Etat dans ce domaine ;
- Faible importance accordée au foncier par les réformes successives des codes d'investissement dans le sens de l'intégration de la composante foncière dans le cadre des mesures incitatives à l'investissement ;
- Absence d'une structure dédiée à l'observation et à la maîtrise des marchés fonciers ;
- Absence d'instrument d'optimisation de l'allocation du foncier mobilisé moyennant l'élaboration de référentiels sectoriels de normes d'affectation des superficies par nature spécifique de projets ;
- Carence en matière de coordination et de visibilité en amont, entre la direction des domaines de l'Etat et les départements ministériels concernés pour cerner leurs besoins projetés en foncier à moyen et long terme entérinée ;
- Insuffisances dans la planification, liées aux contraintes imposées par les documents d'urbanisme. Puisqu'en fait, il a été constaté l'absence d'une politique foncière prospective et prévisionnelle capable de répondre aux besoins des investisseurs en matière foncier, et permettant sa mobilisation à travers les documents d'urbanisme en vue de soutenir l'investissement ;

- Absence de nouveaux instruments juridiques, techniques et financiers pour la reconstitution de la réserve foncière.

### **3. Cession pour investissement**

A ce sujet, il été remarque ce qui suit :

- Procédure de cession ne répondant plus aux exigences des investisseurs. Laquelle procédure reste marquée par sa complexité et sa lourdeur ;
- Prix de cession ne reflétant pas généralement la réalité du marché immobilier. En effet, la valeur des terrains objet de cession sont parfois en dessous des prix des postes de comparaison ;
- Insuffisance du système de suivi de valorisation du foncier à travers un système dédié à cette opération ;
- Tergiversation pour l'adoption de nouveaux instruments de cession et de valorisation du foncier tels le partenariat public/privé et les baux emphytéotiques de longue durée.

## **Programmes d'investissement du Ministère de la justice et des libertés**

Le ministère a réalisé plusieurs investissements au niveau de l'infrastructure des tribunaux en vue de fournir les conditions appropriées de travail et d'accueil du public.

Le financement de ces investissements s'est fait soit à partir du budget général et du fonds spécial pour le soutien des Juridictions, soit dans le cadre de partenariats, comme ce fut le cas du programme de coopération "Meda", réalisé avec l'Union Européenne. À cet égard, Les crédits d'investissement durant la période 2010-2014 se sont élevés à environ 3,26 milliards de DH, tandis que les crédits du compte spécial se sont élevés, en 2014, à environ 1,94 milliard de DH.

A cet effet, le contrôle de la gestion des programmes d'investissement du Ministère de la Justice et des Libertés, a permis d'enregistrer plusieurs remarques dont les plus importantes sont présentées comme suit :

## **A. Gestion financière et budgétaire des programmes d'investissement**

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

### **➤ Faiblesse du taux d'engagement au niveau du fonds spécial pour le soutien des Juridictions**

Le taux d'engagement des crédits de paiement au cours de la période 2010-2014 se situait entre 28% et 58%. Le ministère a justifié la faiblesse de ces taux par la priorité qui a été donnée à l'engagement des dépenses d'abord dans le cadre du budget général et, en cas de nécessité, dans le cadre du fonds spécial pour le soutien des Juridictions.

### **➤ Faiblesse du taux d'ordonnancement des crédits d'investissement**

La comparaison entre les montants ordonnancés dans le cadre de la mise en œuvre des programmes d'investissement avec les montants engagés, fait apparaître la faiblesse du taux d'ordonnancement puisqu'il a varié durant la période 2010-2014 entre 23% et 32 % au niveau du budget d'investissement, et entre 47% et 54 % au niveau du fonds spécial pour le soutien des Juridictions. Cette faiblesse traduit les retards enregistrés dans la réalisation des projets.

### **➤ Forte proportion des crédits reportés**

Les crédits de report représentent une proportion importante des crédits définitifs ouverts l'année suivante, puisqu'ils varient entre 42% et 68% du total des crédits définitifs ouverts au niveau du budget général (soit une moyenne annuelle de 511,46 millions de DH), et près de 24% au niveau du compte spécial (soit une moyenne annuelle de 292,29 millions de DH). Cela est, principalement, dû à des insuffisances au niveau de la planification et la programmation des projets d'investissement, puisque la majorité des marchés sont engagés en fin d'année.

## **B. Gestion des projets de construction**

Les projets de construction, d'agrandissement et de rénovation des Juridictions sont réalisés, soit directement par la direction de l'équipement et du patrimoine ou par les services extérieurs du ministère, soit à travers la Compagnie Générale Immobilière (CGI) ou le Ministère de l'Équipement. Cependant, la réalisation de ces projets a soulevé les observations suivantes :

### **➤ Absence d'une vision claire des projets à réaliser**

Il a été remarqué que des marchés publics ont été programmés au niveau de la direction de l'équipement et du patrimoine du ministère sans qu'il n'y ait une vision claire des projets à réaliser, ce qui entraîne des modifications

fréquentes des programmes qui se traduisent, dans certains cas, par le changement de catégorie de juridiction bénéficiaire ou par la modification du lieu d'implantation des projets.

➤ **Non maîtrise des besoins au niveau de certains projets**

Le ministère a prévu la réalisation d'un ensemble de projets sans arrêter les besoins à satisfaire, et sans étudier leur faisabilité ; ce qui a abouti à l'abandon de ces projets après engagement de dépenses importantes. Il s'agit notamment des cas suivants :

- Abandon des travaux du Tribunal de Commerce de Rabat, après paiement des honoraires de l'architecte et du bureau d'études (42.000,00 DH) et du bureau de contrôle (35.952,00 DH), ainsi que ceux du laboratoire (48.000,00 DH).
- Annulation du marché d'extension et d'aménagement du Centre d'archives de Salé suite au rapport établi par la division d'audit et de contrôle interne du ministère, qui a détecté des failles dans la procédure, et qui a préconisé la rationalisation de l'utilisation de l'espace réservé à l'archivage, et ce, après paiement des honoraires de l'architecte (168.840,00 DH), du Bureau d'études (71.820,00 DH) et du Bureau de contrôle (22.500,00 DH), en plus des frais du laboratoire (39.360,00 DH).
- Annulation du projet de la construction du tribunal de première instance de Ben Ahmed en vertu de la décision du ministre de la Justice, à la suite de l'introduction de modifications techniques dans le projet, avec l'ajout d'un local d'archives d'environ 438m<sup>2</sup>.

➤ **Insuffisance ou indisponibilité des études préalables**

Il paraît, à travers la consultation d'un échantillon de projets réalisés par le ministère, que les études préalables concernant ces projets sont soit insuffisantes, ou indisponibles au moment du commencement des travaux. Ce qui influe sur l'exécution dans les délais contractuels, comme c'est le cas pour les projets relatifs à la construction des tribunaux de première instance à Imintanout, Ksar elkbir, et Bengrir, ainsi que le tribunal de la famille à Larache. Puisqu'en effet, pour la construction de ces tribunaux, il était nécessaire d'introduire des modifications et des corrections au niveau des plans architecturaux, ou revoir et compléter certaines études techniques.

➤ **Commencement d'exécution de projets avant l'assainissement de la situation foncière des terrains**

Plusieurs projets ont connu un début d'exécution avant l'assainissement de la situation foncière des terrains sur lesquels ils seront édifiés, ou même

dans certains cas, malgré le fait que ces terrains sont encore exploités par des tiers, comme ce fut le cas de la construction des tribunaux de première instance de Tanger et Taza, et l'extension du siège du Juge résident à Kalaat Mgouna .

À cet égard, il y a lieu de signaler l'annulation des contrats d'architecte et des bureaux d'études et de contrôle, dans le cadre du projet de construction du tribunal de première instance à Tanger, après paiement de plus de 1,85 millions de dirhams.

## Evaluation de la promotion du paysage audiovisuel national

Les principaux intervenants dans le paysage audiovisuel national (PAN), sont : le Ministère chargé de la Communication qui assure la tutelle du secteur ; la HACA qui en assure la régulation ; le "pôle audiovisuel public" qui comprend la SNRT et la SOREAD-2M, et les opérateurs privés, à savoir la chaîne de télévision Médi1TV et les radios privées, ainsi que les intervenants dans le secteur cinématographique.

Par ailleurs, il est à noter que, durant la période couverte par la mission de la Cour des comptes (2006-2015), le soutien public au secteur a atteint 11,95 Milliards de DH répartis essentiellement entre trois intervenants, à savoir : la SNRT, la SOREAD-2M et le centre cinématographique marocain (CCM), avec une moyenne annuelle de 1,33 Milliards de DH.

Aussi, la mission d'évaluation de la promotion du paysage audiovisuel a permis de soulever plusieurs observations dont les plus importantes sont présentées comme suit :

### A. Financement du paysage audiovisuel national

Le "pôle audiovisuel public" et le CCM compte parmi les plus importants bénéficiaires des financements alloués au secteur audiovisuel. En effet, ils sont financés à travers quatre sources qui sont : Le budget général de l'Etat, le fonds pour la promotion du paysage audiovisuel et des annonces et de l'édition publique (FPPAN), la taxe pour la promotion du paysage audiovisuel national (TPPAN) et les ressources publicitaires.

Il est à souligner, aussi, que la SNRT a bénéficié, entre 2006 et 2015, de 88% du soutien financier public, soit 10,5MMDH contre 430 MDH pour la SOREAD-2M et 995 MDH pour le CCM. Ce soutien se caractérise par une prédominance des subventions du budget général qui représentent 50,90%, suivies respectivement des recettes de la TPPAN et du FPPAN

avec 24,13% et 20,59%, en plus des subventions du ministère des Habous et des affaires islamiques (3,96%) et de l'Agence pour la promotion et le développement économique et social des provinces du Sud (0,42%).

Par ailleurs, le FPPAN est considéré comme l'instrument majeur pour le développement du secteur de l'audiovisuel et la relance de la production nationale à travers l'octroi de subventions directes et des dotations en capital aux organismes exerçants dans le secteur. Et ce, malgré la baisse continue que connaissent les recettes de ce fonds puisqu'elles sont passées de 510 MDH en 2005, à 375 MDH en 2014, soit une baisse de 26%.

## **B. Les sociétés nationales audiovisuelles publiques**

### **1. Pôle audiovisuel public : en gestation depuis l'année 2006**

Dans le cadre de la mise en place d'un "pôle audiovisuel public", le Conseil Supérieur de la Communication Audiovisuelle a rendu, en 2006, un avis dans lequel il a souligné qu'il convient de rapprocher, en vue de les regrouper, l'ensemble des composantes de l'audiovisuel public au sein d'un même pôle, diversifié et complémentaire, tout en capitalisant sur les acquis des opérateurs existants. Aussi, l'avis a précisé que la réorganisation envisagée devrait être réalisée de manière progressive, afin de lui garantir les meilleures chances de réussite. Il s'agit d'abord de la mise en place d'un contrôle directorial unique, consistant en la nomination d'un président commun aux deux sociétés nationales d'audiovisuel public, muni d'un réel pouvoir d'orientation, de coordination et d'arbitrage, tout en insistant sur le fait que les deux sociétés nationales devant, par ailleurs, conserver leur originalité et leur identité éditoriales. Cette restructuration devait aboutir in fine à la création d'une société holding. Toutefois, après 10 ans de l'émission de cet avis, "le pôle audiovisuel public" tel que préconisé par le Conseil Supérieur de la Communication Audiovisuelle n'a pas été mis en place. Et bien qu'elles disposent d'un même président, les deux sociétés audiovisuelles publiques œuvrent sans synergie et sans coordination réelle.

### **2. La société nationale de radiodiffusion et de télévision (SNRT)**

A propos de cette société, il a été constaté plusieurs insuffisances dont les plus importantes sont résumées comme suit :

#### **➤ Dépendance accrue aux subventions de l'Etat**

Le chiffre d'affaires réalisé par la SNRT a connu une réelle régression. Il ne couvre même pas ses charges d'exploitation, qui ont représenté environ deux fois le chiffre d'affaire durant la période 2009-2015. Cette situation s'explique, entre autres, par la faiblesse des recettes publicitaires, qui n'ont

pas dépassé 169 MDH en 2015, et l'importance des charges du personnel qui ont atteint 520 MDH pendant la même année.

➤ **Dynamique en veilleuse depuis 2012 concernant la conclusion des contrats programmes**

Il a été constaté que l'Etat a conclu deux contrats programmes avec la SNRT, pour les deux périodes 2006-2008 et 2009-2011. Le dernier contrat programme précise dans son article 3 que la SNRT présentera avant la fin de 2011 un projet de contrat programme pour la période 2012-2014. Toutefois, il est à signaler, qu'à partir de 2012 aucun contrat programme n'a été signé entre l'Etat et la SNRT.

➤ **Absence de comptabilité analytique opérationnelle**

Selon l'article 51 de la loi n°77.03, le financement accordé dans le cadre des contrats programmes doit correspondre au coût effectif découlant du respect des obligations. Cependant, il a été observé que les contrats-programmes ont été conclus sans que la SNRT ne dispose d'une comptabilité analytique lui permettant d'évaluer le coût effectif de ses obligations. A cet effet, il est à noter que les estimations du coût effectif des engagements de la société en question restent approximatives.

### **3. La SOREAD-2M**

Les agrégats comptables et financiers de la SOREAD témoignent d'une situation financière alarmante. En effet, la SOREAD ne réalise que des résultats négatifs depuis 2008, du fait que son chiffre d'affaire n'arrive pas à absorber le total de ses charges. Et ainsi, son résultat financier devient déficitaire de manière structurelle.

A partir de l'année 2012, et en dépit de la situation nette qui est inférieure au un quart du capital (chose que le commissaire aux comptes en a fait signe dans sa lettre datée en fin d'année 2014, et adressée au président de la SOREAD), la régularisation juridique de cette situation n'a pas été réalisée, et ce, contrairement à ce que prévoit la loi relative aux sociétés anonymes, notamment son article 357.

## Système de qualification et de classification des entreprises de bâtiment et de travaux publics

Le système de qualification et de classification (SQC) des entreprises de bâtiment et de travaux publics (BTP) a été institué par le décret n°2.94.223 du 16 Juin 1994. Et il a été conçu comme un outil entre les mains des maîtres d'ouvrage qui permet d'avoir une assurance raisonnable sur les capacités et les qualifications des entreprises contractantes avec l'Administration, à honorer leurs engagements, notamment, en ce qui concerne leurs compétences et expériences pour assurer la bonne exécution des travaux sur les plans quantitatif et qualitatif et dans les délais contractuels.

A cet effet, l'évaluation de ce système a permis de relever plusieurs observations dont les plus importantes sont présentées comme suit :

### ➤ **Multiplicité des systèmes de classification appliqués par les ministères**

Les modifications apportées au décret des marchés publics en 1998, 2007 et 2013, ont introduit la possibilité de remplacer le dossier technique exigé des concurrents, par le certificat de qualification et classification.

Cependant, le fait de ne pas soumettre l'ensemble des entreprises du BTP aux mêmes règles d'accès à la commande publique en raison de la multiplicité des systèmes de classification appliqués par les ministères, notamment en ce qui concerne les différences dans les seuils applicables, peut induire le risque de non-respect du principe de la concurrence et de l'égalité d'accès à la commande publique.

En outre, le certificat de qualification est considéré non obligatoire pour les marchés publics dont le montant est inférieur aux seuils fixés par arrêté du ministre concerné à ce sujet. Ce qui rend la détermination de ces seuils par arrêté ministériel contradictoire avec la logique sur laquelle s'est basé le décret des marchés publics en ce qui concerne l'élévation du seuil des bons de commande.

### ➤ **Système complexe et manque de transparence**

Le SQC actuel est caractérisé par la complexité des normes de qualification et de classification d'une part, et par le manque de transparence dans la méthode de calcul de certains paramètres et ratios, d'autre part. Cette situation se traduit par le manque de précision dans l'application de certaines conditions de qualification, notamment en ce qui concerne les

conditions liées à la notation d'encadrement, à l'équipement minimum requis et à la masse salariale déclarée.

En effet, les moyens humains et matériels qui sont à la base de l'octroi du certificat à l'entreprise peuvent ne pas être disponibles tout le temps, ou peuvent diminuer ou se dégrader avec le temps. En outre, le choix d'une entreprise qualifiée et classée doit prendre en compte, en plus du certificat de qualification, son plan de charge qui doit être apprécié en tenant compte des principes de la concurrence et de l'égalité d'accès à la commande publique.

### ➤ **Absence de mécanismes de suivi**

Si le SQC est censé donner une assurance raisonnable en ce qui concerne les capacités professionnelles, techniques et financières des entreprises, alors, il ne peut atteindre un tel objectif que s'il repose sur un mécanisme permanent pour évaluer la performance des entreprises. À cet égard, il a été noté qu'il n'y a pas de mécanismes de suivi aux niveaux des Ministères qui ont adopté le SQC (Equipement, Agriculture, Habitat et Eaux et Forêts). Tout en sachant que le choix d'une entreprise qualifiée et classée ne conduit pas systématiquement à l'exécution complète et bonne des marchés de travaux. En effet, il est difficile de garantir de bons résultats et une bonne exécution des marchés publics en se basant uniquement sur la classification ou la qualification des entreprises, en raison, en particulier, de l'absence de l'information des commissions de qualification et de classification de la part des maitres d'ouvrages des problèmes rencontrés dans la mise en œuvre des marchés, ainsi que la non prise en compte d'autres facteurs tels que les plans de charge des entreprises.

Par ailleurs, à partir de l'analyse des dossiers des entreprises sanctionnées, il a été remarqué que deux entreprises seulement ont été sanctionnées sur la base des données signalées par les maitres d'ouvrages, ce qui confirme le rôle limité du mécanisme mis en place pour le suivi des opérations exécutées par les entreprises dans le cadre des marchés publics, et de son degré de respect des conditions exigées.

### ➤ **Absence d'accord entre les partenaires**

En ce qui concerne la relation avec les professionnels, il est à signaler qu'un contrat-programme a été signé, en 2004, entre l'Etat, la confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) et la fédération nationale du bâtiment et travaux publics (FNBTP). Ce contrat programme a fixé les objectifs, à court et moyen termes, que chaque partie doit réaliser pour assurer l'amélioration et la modernisation du système de qualification des entreprises, notamment celles opérant dans le domaine des BTP. Cependant, en l'absence d'accord entre les partenaires, en particulier entre

la FNBTP et le Ministère de l'Équipement et des transports et de la logistique, la réforme profonde escomptée du SQC n'a pas été réalisée.

## Fonds d'équipement communal

Le Fonds d'équipement communal (FEC) est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière qui a été créé en 1959 par le dahir n°1.59.169 du 13 juin 1959. Et en vertu de la loi n°11.96 du 2 août 1996, le FEC a acquis le statut de banque. Et il est également soumis aux dispositions de la loi n°103.12 du 24 décembre 2014 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés.

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

### ➤ **Contribution faible au financement des Collectivités territoriales**

Le Fonds a été créé pour apporter une assistance financière et technique à l'ensemble du secteur public local composé des collectivités territoriales, de leurs groupements et des établissements publics locaux.

En dépit du fait que l'investissement local a presque triplé entre 2003 et 2012 pour atteindre plus de 12 Milliards de DH, le FEC n'a pas pu développer une ingénierie financière capable de faire de l'emprunt un vecteur de développement local, puisque sa contribution au financement des collectivités territoriales demeure faible, et ne dépasse guère 5% selon les données de 2013.

Aussi, en douze ans (entre 2003 et 2014), le nombre des collectivités territoriales qui ont bénéficié des prêts du FEC, ne dépasse pas 620 collectivités, soit 38,9% de l'ensemble des collectivités territoriales toutes catégories confondues. Les préfectures et les communes rurales sont les moins servies avec un taux de couverture, respectivement, de 30,77% et 32,61%, alors que 81,25% des régions et 72,4% des communes urbaines ont bénéficié des prêts du FEC.

### ➤ **Non actualisation de la déclaration de la politique générale des interventions du FEC**

Les interventions du FEC sont encore encadrées par la déclaration de la politique générale (DPG) qui remonte à 1993, et qui présente un certain nombre de principes directeurs pour mettre en place une stratégie du FEC basée sur des objectifs de performance et des règles de bonne gestion.

Toutefois, plus de vingt ans après sa mise en place, cette DPG n'a pas connu d'actualisation pour tenir compte des exigences de développement local, ainsi que du statut du FEC en tant que banque.

➤ **Accompagnement limité du FEC pour les collectivités territoriales en ce qui concerne le financement des projets et l'évaluation ultérieure**

Il y a lieu de préciser que le FEC occupe toujours une position de monopole pour le financement des collectivités territoriales. et bien que la législation actuelle n'interdise pas le financement des collectivités territoriales par le biais du marché bancaire national, ce genre de financement demeure très rare. Cette situation n'incite pas le FEC à développer ses produits et ses modes d'intervention en faveur du secteur public local. En effet, le confort de commercialisation dont il bénéficie, conjugué avec la quasi-absence du risque de recouvrement de ses créances, a fait que les actions d'accompagnement des collectivités territoriales, notamment dans le montage des projets et la post-évaluation, restent très limitées.

D'autre part, il a été constaté également que le FEC applique des conditions commerciales identiques, voire plus élevées, que celles pratiquées sur le marché bancaire. Aussi, il est à noter que l'absence de la concurrence a fait que la courbe des taux n'évolue pas en faveur de ses clients, et ce, en dépit de l'amélioration des conditions de financement du FEC sur le marché obligataire et bancaire.

Et depuis que le Fonds commence à réaliser des résultats importants, il a été décidé, au niveau de la loi de finances, pour la première fois en 2013 le versement par le FEC d'une partie de ses résultats à l'Etat. Ainsi, le FEC a versé à l'Etat un montant global de 353 Millions de DH au titre des exercices 2013 et 2014. De même, le Conseil d'administration a approuvé le 30 octobre 2015 le versement d'un montant net de 150 millions de DH au titre de la loi de finances de l'année 2015. A ce titre, ces versements ont dépassé 500 Millions de DH au titre de trois années. Toutefois, les versements du FEC effectués au profit de l'Etat n'ont pas donné lieu à une réflexion pour faire profiter les collectivités territoriales de ces résultats.

➤ **Défaut de suivi de la réalisation des projets financés et de son évaluation**

En ce qui concerne le suivi de la réalisation des projets financés, le FEC n'a pas procédé à la mise en place d'un système dédié à ce suivi et n'a pas développé de plans d'action pluriannuels qui permettraient d'arrêter les projets à financer et les modes de suivi pour leur réalisation. En outre le FEC ne réalise pas de post-évaluation des projets qu'il finance pour s'assurer de la réalisation des objectifs fixés, et lui permettre, ainsi, de jouer pleinement son rôle en tant que banque de développement local.

➤ **Manque d'organisation de la relation entre le FEC et la Direction générale des collectivités locales**

Au niveau de la relation entre le Ministère de tutelle et le FEC à travers la Direction générale des collectivités locales (DGCL), celle-ci revêt un caractère important dans la consolidation des relations avec les collectivités territoriales dans le but de la définition des besoins et la conformité aux exigences du FEC pour octroyer des financements. Cette relation est d'autant plus importante dans les cas où le FEC est sollicité pour assurer le financement des programmes du Gouvernement (PAGER, PERG, développement des zones industrielles, ...) et leur déclinaison au niveau local. Néanmoins, les relations entre le FEC et la DGCL et les divisions des finances locales ne sont pas régies par un cadre fixant les responsabilités respectives des parties et les procédures à suivre (règles et délais de traitement, l'accès aux données et les nomenclatures des informations...).

## **Fonds de développement rural et des zones de montagne**

Le fonds de développement rural a été créé par la loi des finances de l'année 1994 telle que modifiée et complétée. Et il n'a pas été mis en œuvre qu'en 2008. Aussi, ce fonds a été destiné, en 2012, à financer les programmes de développement rural et des zones de montagnes.

En outre, les recettes de ce fonds ont été utilisées pour l'exécution des programmes de développement rural dans les domaines économiques, sociaux, culturels et touristiques, et ce, au niveau de toutes les régions et provinces du Royaume, comme c'est le cas des projets relatifs au désenclavement, l'irrigation et l'aménagement de l'espace agricole, en plus de ceux relatifs au développement de l'agriculture solidaire, à l'appui du programme de lutte contre les effets de la sécheresse, ainsi qu'à la mise à niveau des centres ruraux et le soutien des activités génératrices de revenus.

A ce titre, les investigations opérées au niveau de la gestion de ce fonds ont permis de relever plus observations dont les plus importantes sont résumées comme ce qui suit :

➤ **Faiblesse des ressources, baisse de leurs emplois et absence de coordination dans leur répartition**

Durant les dix dernières années, les ressources du compte d'affectation spécial (CAS) de ce fonds, ont totalisé 6.948 MDH. Aussi, les recettes de

ce fonds ont été répartis, durant la période allant de 2008 à 2014, à raison de 75% au profit du ministère de l'agriculture contre 25% pour le ministère de l'urbanisme.

Par ailleurs, les reports de soldes constatés sont passés de 269 MDH en 2008 à 1.287 MDH en 2015. Quant au taux d'emplois des crédits, il a baissé pour atteindre 14% du total des recettes de l'année budgétaire 2014. Il a été constaté, également, une répartition déséquilibrée des ressources entre régions bénéficiaires.

### ➤ **Absence de mécanismes de coordination dans la préparation des programmes et des plans d'actions**

La gestion du fonds s'est caractérisée par l'absence de mécanismes de coordination dans la préparation des programmes et des plans d'action. En fait, l'arbitrage entre les projets bénéficiaires de financement s'effectue sur la base des montants globaux arrêtés au profit des sous ordonnateurs dans la limite de la disponibilité des crédits, et en l'absence de prise en considération des critères d'intégration entre les différents programmes, projets et plans d'action. Il est à souligner, également, l'absence d'un texte juridique permettant d'organiser les outils relatifs à la préparation et l'arbitrage des programmes, au suivi et l'évaluation des réalisations, ainsi qu'à la définition des critères d'éligibilité des projets à financer par le fonds, ou encore à assurer un financement régulier et continue du fonds. Ce qui a conduit à l'absence d'harmonisation et d'intégration entre les différentes initiatives entreprises pour la mise à niveau du monde rural. Il est à noter, à ce titre, que le nombre des sous ordonnateurs a atteint 174 en 2016.

### ➤ **Faiblesse dans l'exécution des projets financés par le fonds**

En ce qui concerne l'exécution des projets du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime financés par le fonds, il a été enregistré certaines observations, parmi elles on trouve, le non-respect des dispositions contractuelles de la part de certains partenaires, notamment, celles relatives à la réalisation des études et à la mise à disposition du projet des terrains fonciers. En plus, il y a la faiblesse de coordination entre les différents partenaires au niveau de l'exécution des conventions, notamment, celles relatives au "programme de mise à niveau territoriale (PMAT) 2011-2015" qui vise le renforcement des infrastructures de base dans le monde rural, et dont le montant global s'élève à 2,5 milliard de dirhams.

Par ailleurs, d'autres observations ont été relevées, et ont concerné le retard dans l'exécution d'un ensemble de conventions de partenariat destinées à la mise à niveau des voies et l'aménagement des pistes, le non-respect des délais et des engagements avec les partenaires, ainsi que l'insuffisance des

efforts consentis pour assurer la pérennisation des projets et l'atteinte de leurs objectifs en ce qui concerne, notamment, les projets de désenclavement du monde rural, le programme d'appui au développement des oasis et de l'arganier, et certains projets qui rentrent dans le cadre du programme pilier II du plan Maroc Vert, (financés par le fonds).

En ce qui concerne l'exécution des projets du Ministère de l'Urbanisme et de l'Aménagement du territoire financés par le fonds, il a été constaté une faible cadence de réalisation des projets, puisqu'en fin 2015, le taux de réalisation n'a pas dépassé 18%. A cet effet, la Cour a constaté la non réalisation de certains projets, tels que, à titre d'exemple, le projet "Blad Boulaouane" (année 2009), le projet de réaménagement de la forêt de "Merchiche" (année 2013) et le projet "Moyen Atlas Oriental" à la province de Taza (année 2012). D'autre part, d'autres projets ont été réalisés, jusqu'en 2016, à hauteur de 10 à 40%, tels que, le projet "Beni Meskine", le projet de la "région d'Ouazzane", ainsi que le projet de promotion des initiatives de l'économie sociale et solidaire dans la région de Rabat-Salé-Zemmour-Zaer (année 2010) et le programme de développement durable des oasis de Guelmim, Tata et Assa Zag. Aussi, il a été constaté un retard important dans la réalisation de certains projets dans lesquelles la contribution du Fonds a atteint 238 millions de dirhams, soit environ 34,4% de leur coût global qui s'élève à 692 millions de dirhams.

Néanmoins, la réalisation de ce type de projets a connu plusieurs difficultés qui ont entraîné leurs arrêts ou, dans certains cas, la non exploitation des projets réalisés. Ainsi, ces difficultés ont été attribuées, en général, à la faiblesse de la programmation, et à l'absence de coordination entre les différents intervenants, ainsi qu'à la non mobilisation des crédits au temps opportun, et l'annulation de certaines composantes du projet en question.

## Fonds du service universel des télécommunications

Le Fonds du Service Universel des Télécommunications (FSUT) est un compte d'affectation spéciale du Trésor créé en 2005 pour le financement des programmes du service universel des télécommunications. Ce fonds est alimenté à hauteur de 2% du chiffre d'affaires hors taxes, net des frais d'interconnexion des exploitants des réseaux publics des télécommunications (ERPT). Ainsi, le FSUT, depuis sa création en 2005 jusqu'à fin 2013, a pu mobiliser plus de 2,25 Milliards de DH.

L'évaluation de la gestion du FSUT a suscité plusieurs observations concernant les programmes retenus par le comité de gestion du service universel des télécommunications (CGSUT) portant notamment sur :

- Le programme d'accès généralisé des télécommunications (PACTE), et la généralisation des technologies d'information et de communication dans l'enseignement public (GENIE) ;
- Le programme "Nafida" qui a pour objectif de faciliter l'accès de la famille de l'enseignement aux technologies d'information et de communication (TIC) ;
- Le programme "Injaz" destiné aux étudiants de l'enseignement supérieur, et dont l'objectif est la contribution à l'acquisition des moyens d'accès aux TIC dans le cadre de leur formation ;
- Le programme "E-sup" qui a pour objectif la généralisation des TIC dans l'enseignement supérieur ;
- Le programme "Net-U" qui vise à promouvoir et étendre l'accès aux TIC, en particulier l'accès à Internet, au sein des établissements et cités universitaires ;
- Le programme de création des centres d'accès communautaires (CAC), permettant l'accès des jeunes aux TIC, notamment au niveau des maisons de jeunes relevant du Ministère de la Jeunesse et des Sports.

Dans ce cadre, il convient de citer les plus importantes observations enregistrées comme suit :

➤ **Non mise en place d'un cadre stratégique pour le service universel des télécommunications**

Il est à signaler que la plupart des programmes susmentionnés ont été définis dans le cadre de la note d'orientations générales (NOG) relative au service universel des télécommunications pour la période 2006-2008. Cette note a constitué l'unique cadre stratégique du service universel des télécommunications. Toutefois, au-delà de l'année 2008, aucun cadre stratégique n'a été mis en place pour le service universel des télécommunications au Maroc. Ainsi, plusieurs opérations ont été financées par le FSUT en l'absence d'un cadre intégré.

➤ **Non identification par le plan Maroc Numeric 2013 des nouvelles mesures dans le domaine du service universel des télécommunications**

Il y a lieu de préciser que le plan "Maroc Numeric 2013", adopté en 2009, a repris les projets et actions qui étaient en cours de réalisation à cette

époque dans le domaine du service universel des télécommunications, et que ce plan n'a pas identifié de nouvelles actions à ce niveau.

➤ **Non atteinte des objectifs stratégiques fixés pour les réalisations de ce fonds**

Bien que le FSUT dégage un excédent de trésorerie important, et en tenant compte de l'importance des programmes du service universel des télécommunications qui ont connu un retard dans leur exécution, les réalisations de ce fonds restent en deçà des objectifs stratégiques arrêtés, surtout, en matière de réduction de l'écart numérique et sociale. Et par la suite, elles demeurent en deçà de ses capacités présentes et futures, et loin de satisfaire les besoins importants de certaines catégories des citoyens en ce qui concerne l'accès aux TIC.

Aussi, en l'absence d'une vision claire du service universel des télécommunications, et eu égard à la profusion de la trésorerie du FSUT, il ne faut négliger, à ce titre, le risque de financement d'opérations improvisées ou qui n'entrent pas dans le périmètre du service universel.

➤ **Financement des dépenses relatives à des opérations qui devaient être supportées par les budgets des organismes concernés**

Hormis les opérations menées dans le cadre du programme "PACTE" qui a un caractère horizontal et universel, les autres programmes consistent en la subvention (totale ou partielle) supportée par le FSUT pour l'acquisition des moyens d'accès aux TIC soit par des individus (étudiants à travers le programme "Injaz", enseignants à travers le programme "Nafida", ...) soit par des entités (écoles (GENIE), universités (E-sup et Net-U),...). Pour les écoles et les universités, l'apport du FSUT, qui devait se limiter uniquement aux actions liées aux TIC proprement dites, a financé également les infrastructures qui devaient être normalement supportées par les budgets des organismes concernés.

➤ **Risque de non continuité des services financés par le fonds**

Bien que les subventions partielles octroyées par le FSUT jouent un rôle d'amorçage et important, la question de continuité des opérations réalisées et des services financés demeure posée et non tranché pour l'avenir.

➤ **Retard dans la réalisation des programmes et insuffisance de leur suivi**

Le retard accusé pour la réalisation des programmes relevant du service universel montre le manque de planification et de visibilité. En effet, les questions relatives à la définition des programmes, au montage des opérations, à la gestion des projets et à la constitution des instances et des

équipes chargées de la mise en œuvre auraient dues être discutées et validées dans la phase de planification et de préparation de ces programmes.

Aussi, le non achèvement de certaines actions entreprises (CAC, GENIE...), et la non réalisation des projets comme "NET-U" et "E-sup" démontrent des limites au niveau du suivi des programmes ainsi que la non pertinence dans le choix de certains projets.

## Fonds spécial routier

Le contrôle de la gestion du Fonds spécial routier a permis de soulever plusieurs remarques dont les plus importantes sont citées comme suit :

### ➤ **Défaut d'entretien des routes rurales non classées qui ont été réalisées dans le cadre des programmes de désenclavement du monde rural**

Le Ministère de l'Équipement a réalisé durant les vingt dernières années plusieurs routes rurales pour le désenclavement du monde rural, avec un montant global de 27 milliards de DH. Et en fin 2016, il est prévu que le réseau routier marocain atteindrait 32.000 km dont 11.036 km de routes non classées.

Si les routes classées du réseau national bénéficient de travaux d'entretien et de mise à niveau même à un rythme très faible étant donné les fonds limités affectés à cette catégorie de travaux, les routes non classées, quant à elles, n'ont fait l'objet, depuis leur construction d'aucune opération d'entretien de la part de l'Etat, représenté par le Ministère de l'Équipement, ou de la part de des collectivités territoriales. Cette situation pourrait causer la dégradation de ce patrimoine routier, ainsi que la perte de l'effet des efforts consentis durant les deux dernières décennies et des ressources débloquées et pour la réalisation de tels projets. En outre, cela impacterait, négativement, le niveau socio-économique de la population rurale, et risque de décrédibiliser les pouvoirs publics vis-à-vis des bailleurs de fonds internationaux qui exigent des garanties de préservation des investissements financés par des crédits antérieurs en tant que condition préalable pour bénéficier de nouveaux crédits.

### ➤ **Impacts positifs et négatifs des opérations et programmes réalisés**

En 2014, le Ministère de l'Équipement a commandité une étude sur l'impact socio-économique des deux programmes nationaux des routes rurales (le premier et le deuxième), réalisé par un bureau d'études. Ladite

étude s'est basée sur la comparaison de la valeur des indicateurs socio-économiques relatifs aux foyers et aux professionnels du transport avant et après la construction des routes.

L'étude a constaté l'impact positif des deux programmes sur la population à travers l'amélioration des conditions de transport, de l'économie locale, du niveau de vie, et de l'activité des professionnels du transport.

De même, cette étude a enregistré, également, des impacts externes tels la diminution de l'immigration rurale, et du nombre de foyers utilisant le bois de chauffage. Aussi, il a été constaté des impacts négatifs comme le détournement du cours des rivières et la dégradation des sols à proximité des routes.

## **Les centres hospitaliers régionaux et provinciaux relevant du ministère de la santé et gérés de manière autonome**

Les centres hospitaliers régionaux et provinciaux sont des services gérés de manière autonome relevant du Ministère de la santé. Ce qui leur permet de disposer de ressources propres. La Cour des comptes, en collaboration avec les Cours régionales des comptes, a effectué des missions de contrôle de la gestion des centres hospitaliers suivants :

- Le Centre hospitalier régional (CHR) de Fès- Boulemane, constitué de deux hôpitaux et d'un centre régional de transfusion sanguine, et qui dessert une population de 1.813.000 selon le recensement général de la population et de l'habitat de 2014 ;
- Le Centre hospitalier provincial (CHP) de Ben Msik qui est constitué d'un seul hôpital d'une capacité de 80 lits et dessert une population cible de 302.051 habitants ;
- Le Centre hospitalier provincial (CHP) de Khemisset, constitué de deux hôpitaux locaux et d'un hôpital provincial, et desservant une population totale de 522.025 habitants ;
- Le Centre hospitalier provincial de la préfecture Hay Hassani desservant une population de 468.542 habitants.

Les missions de contrôle de la gestion ont permis de relever des insuffisances et des observations relatives aux différents aspects de la gestion, dont les faits saillants sont repris ci-après :

➤ **Carences en matière de planification stratégique et de programmation**

Sur cet aspect, la Cour a relevé l'absence des projets d'établissements hospitaliers (PEH) dûment approuvés et des budgets programmes y afférents au niveau de tous les centres hospitaliers contrôlés.

En effet, le projet d'établissement hospitalier tel que défini à l'article huit du décret n°2.06.656 du 13 avril 2007 relatif à l'organisation hospitalière est un outil de gestion stratégique qui définit aussi bien les objectifs généraux de l'établissement en matière médicale, paramédicale et de formation, ainsi qu'en matière de gestion, de système d'information, et des moyens permettant leur réalisation. A sa lumière, il est établi un budget programme pluriannuel fixant les objectifs à atteindre, les moyens alloués et les résultats escomptés.

Cependant, en l'absence de ce document stratégique, le CHR de Fés-Boulemane a établi deux programmes d'action pour les périodes 2008 à 2012 et 2013 à 2016. Ces deux programmes, et à défaut de plans de financement des projets et d'indicateurs de mesure des effets attendus, sont reconduits d'année en année sans une concrétisation réelle.

De même, et suite à la non approbation du PEH, le CHP de Khemisset a adopté des programmes d'actions propres à chacun de ses hôpitaux sans pour autant définir les mécanismes de coordination et de complémentarité de leurs actions, ainsi que les ressources nécessaires, les délais d'exécution et les indicateurs de mesure des résultats.

➤ **Non mise en œuvre des structures de concertation et d'appui**

Il a été constaté, à ce niveau, qu'on n'a pas mis en œuvre les structures de concertation et d'appui qui constituent des éléments importants dans le système de gouvernance hospitalière au niveau de tous les centres hospitaliers objet du contrôle. Et ce, du fait que certaines parmi ces structures n'ont pas été instituées, ou qu'elles étaient créées tardivement, ou bien à cause de l'irrégularité de leurs réunions et du manque de suivi de leurs décisions adoptées.

Il convient de noter que ces structures ont été créées en vertu du décret relatif à l'organisation hospitalière susmentionné, et que leurs attributions, leur organisation et leurs modes de fonctionnement ont été définis par l'arrêté du Ministre de la Santé n°456/11 du 06 juillet 2010.

Ceci dit, il est à signaler que ces structures ne se sont réunies qu'à la fin de 2014 au niveau du CHP de Ben Msik, et au début de 2015 au niveau du CHP de Hay Hassani. Aussi, au niveau de ce dernier les conseils des médecins et des infirmiers ne sont pas encore constitués.

De même, les hôpitaux locaux de Tiflet et de Roumani fonctionnent en l'absence de ces structures. Alors qu'au niveau de l'hôpital provincial, et en dépit de l'existence desdites structures, leurs modes de fonctionnement ne leur permettent pas de jouer leurs rôles d'une manière efficace.

### ➤ **Dysfonctionnements au niveau de la facturation et du recouvrement des recettes**

Les centres hospitaliers sous revue demeurent toujours tributaires de la subvention du ministère de la santé. Aussi, l'absence d'une facturation exhaustive et le non recouvrement des créances restent les constats saillants relevés dans ce cadre.

Ainsi, au niveau du CHP de Hay Hassani, il a relevé un écart entre les sommes déclarées par la régie et les recettes correspondant aux prestations de services, figurant dans les rapports d'activité pour la période 2008 à 2014. Cet écart a été estimé à près de 18,5 MDH.

D'autre part, au niveau du CHP de Ben Msik, la facturation des prestations n'a débuté qu'en mois d'avril 2011, alors que ce centre a démarré son activité le 05 aout 2009. Le manque à gagner pour cet hôpital pour cette période a atteint 2,4 MDH. De surcroit, des recettes de plus de 2,5 MDH sur la période de 2012 à 2014, relatives aux prestations du service des urgences et aux consultations externes, n'ont pas été facturées.

Quant au CHP de Khemisset, et précisément l'hôpital provincial, la part des prestations non facturées a atteint 42% des prestations du service des urgences, 28% des échographies et 25% des examens scanner. Et en ce qui concerne l'hôpital local de Roummani, la comparaison entre les données issues des rapports d'activité et celles du registre des facturations a révélé que 95% des prestations du service des urgences n'ont pas été facturées durant la période du 17 mai au 8 aout 2015. De même pour 46% des consultations en gynécologie des neufs premiers mois de 2015. En plus, et pour cette même période, 99% des prestations du service des urgences de l'hôpital local de Tiflet (soit un manque à gagner de 1.575.080,00 DHS) et 30% des examens d'imagerie n'ont pas été non plus facturés.

➤ **Absence de certaines spécialités médicales supposées figurer au menu des prestations des établissements de santé**

La Cour des comptes a relevé que les établissements contrôlés ne prodiguent pas l'ensemble des prestations définies par le décret relatif à l'organisation hospitalière.

A ce titre, le CHP de Hay Hassani ne dispense pas de prestations en matière de santé mentale, de chirurgie maxillo-faciale et d'oto-rhino-laryngologie.

De même, au niveau du CHP de Khemisset, les services de chirurgie et pédiatrie médicale ne sont pas fonctionnels.

Le même constat est valable pour le CHP de Ben Msik, où les services de réanimation, de médecine et de pédiatrie ; bien qu'équipés depuis la création de l'hôpital ; ne sont toujours pas opérationnels.

➤ **Dysfonctionnements en matière de gestion des rendez-vous**

Au niveau de l'hôpital Ibn Al Khattib de Fès, l'examen du fonctionnement de l'application de gestion des rendez-vous (Mawiidi) a révélé des lacunes de sécurité liées à l'absence d'octroi d'habilitation et de définition de leurs niveaux. En effet il a relevé des opérations de modification des listes de rendez-vous par retrait des noms de certains patients et leurs remplacements par d'autres. Cette application souffre, en outre, de l'absence d'interfaçage avec l'application de facturation "dimbaf", ainsi que de l'absence de confirmation systématique des examens effectués, en plus d'insuffisances en matière d'édition des situations récapitulatives des rendez-vous donnés et des prestations réalisées.

D'autre part, concernant les délais au niveau du même hôpital, certaines spécialités telles que la chirurgie générale, l'endocrinologie ou la dermatologie enregistrent des délais de rendez-vous moyens de quatre à sept mois.

De même, au niveau de l'hôpital Ibn Al Baitar, outre les délais de rendez-vous longs (six mois pour la rhumatologie et quatre moi pour la neurologie), la Cour des comptes a constaté l'absence d'une base de données des rendez-vous pour la période 2010-2014. Cette dernière n'a été constituée qu'en juin 2015.

En plus de cela, au niveau des hôpitaux locaux de Tiflet et de Roummani, la gestion des rendez-vous a été confiée aux agents de sécurité en lieu et place du service d'accueil et d'admission. Les listes des rendez-vous des consultations externes ne sont, en outre, pas respectés au niveau de l'hôpital de Roummani.

Quant au CHP de Ben Msik, la gestion des rendez-vous est faite directement par les services médicaux en matière d'imagerie et de consultations externes contrairement aux dispositions de l'article 35 du régime interne des hôpitaux. Il est à signaler, aussi, que des délais de plus de cinq mois ont été enregistrés au niveau des rendez-vous pour effectuer une échographie.

Pour ce qui est du CHP de Hay Hassani, l'allongement des délais de rendez-vous a été, également, constaté pour certaines spécialités. A titre d'exemple, il a atteint dix mois pour les consultations d'ophtalmologie.

Par ailleurs, la programmation des séances de consultation contribue fortement à l'éloignement des délais de rendez-vous dans la mesure où certaines spécialités ne consacrent qu'une plage horaire par semaine à la consultation, comme c'est le cas pour les spécialités de l'endocrinologie, la dermatologie, la gastro-entérologie, la gynécologie, l'hématologie, la cardiologie et l'ophtalmologie.

#### ➤ **Problèmes affectant la gestion des ressources humaines**

Il a été constaté une insuffisance au niveau du personnel paramédical. Ce qui ne permet pas aux établissements hospitaliers contrôlés de répondre aux normes définies par arrêté du Ministère de la santé dans ce domaine. Le dit arrêté préconise qu'un infirmier diplômé d'état et un assistant doivent être mis à disposition pour chaque dizaine de patients hospitalisés. A titre d'exemple, ce taux se situe, au niveau du CHP de Fès, entre 10 et 20 malades par infirmier pendant la journée, et entre 20 et 60 malades pendant la nuit.

Il est à signaler que cette insuffisance est due aux départs à la retraite par limite d'âge ou par anticipation, mais également au changement de statut d'un grand nombre d'infirmiers au profit du statut d'administrateurs.

En conséquence, cette carence affecte la productivité de certains services tels que le bloc opératoire de l'hôpital de Khemisset qui, doté de trois salles opératoires, mais, malheureusement, elles sont sous exploitées. De même, les services de médecine, de pédiatrie et le bloc de l'hôpital de Ben Msik ont été, aussi, affectés.

En outre, il est à signaler que le médecin responsable du service d'accueil n'a été désigné ni au niveau de l'hôpital provincial de Khmisset, ni au niveau de l'hôpital local de Roumani. Ce qui contredit les dispositions du régime interne des hôpitaux.

#### ➤ **Insuffisances en matière d'équipements et d'aménagements des bâtiments**

Les contrôles effectués par la Cour à ce niveau, ont permis de constater que certains bâtiments ne répondent pas aux normes reconnues pour un

établissement hospitalier du fait de l'inadéquation du site où ils ont été construits, de leur architecture ou encore de leur superficie. Lesdits contrôles ont, également, relevé l'existence de dysfonctionnements dans l'exploitation et la maintenance des équipements.

Ainsi, au niveau du CHP de Khemisset, la Cour a relevé les observations suivantes :

- Le bâtiment abritant l'hôpital de Khemisset est vétuste et étroit ;
- Aménagement inadéquat du service d'accueil et d'admission et du service de réanimation ;
- Utilisation des salles du service de médecine comme lieux de stockage des produits pharmaceutiques, et absence d'une salle de quarantaine ;
- Certains équipements ne sont pas couverts par des contrats de maintenance ;
- Réception de certains matériels inutilisables ;
- Absence de maintenance du matériel de désinfection des équipements de la salle d'eau du centre d'hémodialyse ;
- Absence de locaux de stockage des produits et du matériel et d'un local pour ordures ;
- Absence des équipements des soins d'urgence.

Sur le même registre, au niveau du CHR de Fès- Boulemane, la Cour a constaté les observations suivantes :

- Absence de salles pour les petites interventions au niveau du centre de consultations ;
- Insuffisance des salles d'accueil et d'attente au niveau de l'hôpital Ibn al Khattib ;
- Mouvement non maîtrisé des véhicules et des personnes à l'hôpital Ibn Al Khattib, du fait de l'existence d'une unique porte d'accès partagée avec la délégation du Ministère de la santé, l'annexe de l'institut supérieur des métiers paramédicaux et des techniciens de santé et 37 logements appartenant à la direction des domaines ;
- Des chambres dortoirs d'une capacité de huit lits ne permettant pas la prise en charge des patients d'une manière humaine et professionnelle ;

- Pharmacie logée dans un local délabré ne répondant pas aux normes de stockage des médicaments et des dispositifs médicaux ;
- Des équipements biomédicaux vétustes, hors d'usage ou ne disposant pas de consommables ;
- Maintenance inefficace des équipements biomédicaux suite à l'insuffisance des effectifs du personnel qualifié et du manque de professionnalisme de la société adjudicataire du marché relatif à la maintenance au sein du CHR ;
- Matériel biomédical non exploité puisque, soit il reste stocké et non mis à la disposition des différents services (cas de trois tables chauffantes et d'un appareil de respiration artificielle acquis respectivement le 31 mai 2001 et le 22 juin 2011), soit, même remis aux services cliniques destinataires, et il reste non opérationnel (cas de l'appareil radio mobile, du matériel de puvathérapie, d'un Phacoémulsificateur, d'une Echoradiodoppler et d'un Analyseur gaz de sang).

Quant au CHP de Hay Hassani, les insuffisances suivantes ont été relevées :

- La pharmacie est sous équipée et logée dans un bâtiment qui ne répond pas aux normes requises en la matière ;
- L'hôpital ne dispose pas d'un plan architectural d'ensemble et souffre d'anomalies dans l'aménagement de ses services ;
- Les travaux de réaménagement du service de la maternité sont restés en souffrance pour plus de quatre ans et demi, ce qui a affecté le bon fonctionnement de ses services.

## Office National des Chemins de Fer

L'Office National des Chemins de Fer (ONCF) est un établissement public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière, et soumis à la tutelle du Ministère de l'Équipement, des Transports et de la Logistique.

L'ONCF a pour mission l'exploitation du réseau ferroviaire national pour le transport de voyageurs et de marchandises. Il est aussi chargé de réaliser des études, la construction et l'exploitation des lignes nouvelles de chemin

de fer, ainsi que l'exploitation de toutes les sociétés qui ont une relation directe ou indirecte avec ses missions.

Dans ce cadre, plusieurs observations ont été enregistrées, dont les plus importants concernent ce qui suit :

## **A. Aspects comptables et financiers**

### **1. Résultat social**

Durant les années entre 2009 et 2015, l'Office a enregistré un taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires de l'ordre de 6%. Le résultat net, quant à lui, a connu à son tour une amélioration. D'autre part, l'activité trafic constitue l'essentiel des produits d'exploitation de l'ONCF. Celle-ci a représenté 81% de l'ensemble des produits en 2015. En outre, le transport des phosphates représente en moyenne 45% du chiffre d'affaires. Aussi, En 2015, le chiffre d'affaires de ce segment a connu un recul de 4%, conséquence de la mise en exploitation du pipeline par l'OCP.

### **2. Résultat consolidé**

Durant les années entre 2009 et 2015, le résultat consolidé n'a cessé de se dégrader malgré la réalisation, durant certaines années, d'un résultat social positif. A titre d'illustration, pendant la période 2011-2013 et en 2015, l'ONCF a réalisé un résultat social positif. Ce résultat est devenu négatif à cause de l'effet des résultats réalisés par les filiales et participations.

## **B. Gestion des activités du pôle infrastructure et circulation**

### **1. Gestion de l'infrastructure et des équipements ferroviaires**

L'examen de cet aspect a permis de relever les observations suivantes :

- Multiplicité des référentiels régissant l'infrastructure ;
- Non généralisation de la gestion informatisée de l'infrastructure, planification manuelle de la maintenance et non informatisation de la gestion ;
- Insuffisance de traçabilité des contrôles de proximité, et faible utilisation de certains engins de maintenance ;
- Prise en charge tardive de la maintenance des ouvrages d'art, et suivi insuffisant d'indicateurs de performance de la maintenance ;

- Augmentation du linéaire nécessitant l'amélioration du niveau de confort ;
- Retard des trains à cause d'incidents liés aux composantes de l'infrastructure, et insuffisances dans la gestion des matières relatives à la maintenance.

## **2. Autres activités du pôle infrastructure et circulation**

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

- Carences dans la gestion des embranchements ;
- Nécessité d'amélioration de la gestion des traversées de la voie ferrée ;
- Quais des gares ne facilitant pas l'accès des voyageurs aux trains ;
- Non mise en œuvre des mesures pour l'optimisation de la consommation d'énergie de traction.

## **C. Maintenance du matériel roulant**

### **1. Parc du matériel roulant**

A ce titre, il a été constaté que le parc est hétérogène et en grande partie ancien.

### **2. Maintenance du matériel roulant**

Il a été remarqué, à ce sujet, que les coûts de la maintenance sont en croissance, et une proportion importante des dépenses est dédiée à celle curative.

### **3. Exécution du programme de maintenance**

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

- Une part significative du programme annuel n'est pas exécutée ;
- Visites et révisions faites au-delà des limites fixées par les normes de maintenance ;
- De nombreux matériels roulants circulent avec des restrictions temporaires ;
- Nombre important de demandes de matières nécessaires aux opérations de maintenance du matériel roulant non satisfaites ou satisfaites avec un grand retard ce qui impacte négativement l'exécution du programme de maintenance ;

- Déficit de prévision en ce qui concerne les matières nécessaires à l'exécution du programme de maintenance, et absence de stock de certains articles stratégiques.

## **D. Gestion des cessions du matériel réformé et commercialisation des locaux des gares valorisées**

### **1. Cessions du matériel réformé**

Dans ce cadre, certains constats ont été relevés comme suit :

- Cessions directes sans recours, dans certains cas, à appel à la concurrence ;
- Approbation des contrats de cessions par des responsables autres que l'autorité compétente ;
- Insuffisance de verrouillage de la procédure de gestion du matériel enlevé des installations fixes ;
- Non documentation des décisions de réforme du matériel roulant, et non-respect des cessionnaires de leurs engagements à ce sujet.

### **2. Commercialisation des locaux des gares de station**

A ce niveau, les constats suivants ont été relevés :

- Non valorisation de toutes les gares prévues ;
- Non atteinte des objectifs prévus en termes de recettes hors trafic ;
- Valorisation de certaines gares sans étude de faisabilité ;
- Retard dans la mise à disposition des locaux, et non concrétisation de certaines conventions ;
- Carences en matière de suivi et de gestion des locaux commercialisés, et insuffisances en matière de recouvrement des recettes de commercialisation des locaux.

## Groupe Barid Al-Maghrib

Créé en 1998 en tant qu'établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, Barid Al-Maghrib (BAM) a été transformé en août 2010 en société anonyme, dont le capital est entièrement détenu par l'Etat.

Le groupe BAM est organisé autour de cinq grands métiers : courrier, colis, transport et logistique, activités numériques et services financiers. Certains de ces métiers sont exercés en interne, tandis que d'autres sont assurés à travers ses filiales. A fin juillet 2015, en plus de Barid Cash, filiale d'Al-Barid Bank (ABB), BAM possède quatre filiales directes ainsi que deux participations.

Dans ce cadre, la Cour des comptes a réalisé une mission de contrôle de la gestion du groupe Barid Al-Maghrib (BAM) qui a permis de relever plusieurs observations dont les plus importantes sont présentées comme suit :

Les réalisations des métiers principaux du groupe BAM ont atteint un taux globalement satisfaisant, à l'exception des nouveaux métiers relatifs aux activités numériques et au transport et logistique qui n'arrivent pas à décoller.

Aussi, durant la période 2010-2014, le chiffre d'affaires du groupe a connu un changement significatif qui se manifeste au niveau de la diversification des activités du groupe et la montée en puissance de ces services financiers. D'ailleurs, ces services constituent un véritable relais de croissance de BAM. Ils représentent, en fait, plus de 54% du chiffre total du groupe en 2014 contre 36% en 2010.

Par contre, le volume du courrier s'est inscrit dans une tendance baissière. Cette baisse est en phase avec les hypothèses retenues du contrat programme 2013-2017 qui prévoient un taux de diminution annuel de 2% sur cette période.

En outre, la dématérialisation croissante du courrier, qui est une tendance mondiale, et la rationalisation des envois par les grands comptes (notamment les banques) constituent une réelle menace pour l'activité courrier, longtemps considéré comme le cœur du métier de BAM.

D'autre part, le chiffre d'affaires courrier des services à valeur ajoutée reste faible et ne permet pas de compenser la baisse de chiffre d'affaires liée au déclin du courrier traditionnel.

S'agissant du service postal universel, la Cour a noté l'absence d'une définition légale de ce service au Maroc jusqu'à présent. La législation marocaine se caractérise, également, par l'absence d'un régulateur indépendant de l'autorité de tutelle.

Pour les colis, BAM a essayé d'atteindre son objectif stratégique en réalisant une opération de croissance externe par l'acquisition en 2013 de la société SDTM pour un montant équivalent à 103,1 MDH. Néanmoins, malgré les quelques résultats obtenus, les synergies promises de cette opération sont restées limitées.

Par ailleurs, la répartition du chiffre d'affaires montre la faiblesse de la messagerie internationale. Cela est dû à la forte concurrence des "expressistes" autorisés (DHL, UPS, TNT, etc.), ce qui soulève des questions sérieuses quant à la préparation du groupe BAM à la libéralisation du secteur.

Pour l'activité bancaire, l'analyse de la structure du produit net bancaire d'ABB fait ressortir la prépondérance des activités de placement en instruments financiers au détriment des activités de crédits à la clientèle. Et étant donné que l'activité de crédits est récente chez ABB, sa part de marché par rapport aux autres banques de la place demeure encore faible (0,3% en 2014).

Quant au coefficient d'exploitation d'ABB, il demeure largement supérieur à la moyenne du secteur bancaire marocain, et ce, en dépit de son amélioration significative. Ce qui pourrait constituer une vraie entrave à la compétitivité d'ABB, surtout pour son positionnement stratégique de banque "low cost" qui vise à cibler les clients à bas revenus.

S'agissant de la qualité de service, les résultats réalisés restent insuffisants, étant donné qu'en 2014, le taux de "délai bout en bout" (BEB) du courrier réalisé en j+2 était de 53% contre un objectif de 85%.

De même, la Cour a noté que le non-retour des accusés de réception du courrier recommandé constitue 68% des réclamations relatives à l'activité courrier.

Al Barid Banque, quant à elle, a enregistré une amélioration au niveau de certains indicateurs comme les délais de traitement des dossiers de crédits et le taux de disponibilité des guichets automatiques bancaires. Néanmoins, des insuffisances sont relevées dans certains indicateurs tels que la gestion des réclamations et le temps d'attente aux guichets.

Et au niveau de la gouvernance du groupe, des carences persistent encore dans les modes de fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités, ainsi que dans le contrôle interne et le contrôle de gestion. De

plus, un retard significatif a été, également, enregistré dans l'assainissement de la situation juridique du patrimoine immobilier.

## **L'Agence nationale pour le développement des énergies renouvelables et l'efficacité énergétique**

L'Agence nationale pour le développement des énergies renouvelables et l'efficacité énergétique (ADEREE), créée par la loi n°16.09 du 11 février 2010, est un établissement public placé sous la tutelle du ministère de l'énergie et des mines de l'eau et de l'environnement.

Le budget de l'ADEREE, qui a passé de 41 MDH en 2009 à 55 MDH, en 2015, a été financé, essentiellement, par le budget général de l'Etat. L'Agence réalise aussi des recettes dans le cadre de la coopération nationale et internationale gérées dans un compte hors budget. En outre, les charges sociales de l'Agence s'élèvent à 32 MDH.

D'autre part, la mission de contrôle de la gestion de l'Aderee a permis de soulever plusieurs remarques dont les plus importantes sont citées comme suit :

### **1. Contribution de l'ADEREE à l'exécution de la stratégie énergétique nationale**

#### **➤ Définition Insuffisante du rôle de l'ADEREE dans la mise en œuvre de la stratégie énergétique nationale**

Bien que l'ADEREE est tenue, en vertu des dispositions de l'alinéa 1<sup>er</sup> de l'article 3 de la loi n°16.09, de "proposer à l'Administration un plan national et des plans sectoriels et régionaux de développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique". Elle n'a pas pu, pour autant, depuis sa création en 2010, définir de manière précise sa contribution à la mise en œuvre de cette stratégie par rapport aux autres intervenants. Devant ce manque de visibilité, l'ADEREE s'est trouvée dans l'incapacité de développer des plans d'action s'inscrivant dans l'exécution des objectifs globaux définis dans la stratégie énergétique nationale en matière des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique.

#### **➤ Faible articulation entre les projets lancés et les objectifs principaux de la stratégie énergétique nationale**

Les projets initiés par l'Agence pendant la période 2010 à 2015 n'ont pas eu d'impact direct sur l'atteinte des objectifs de la stratégie nationale. Ceci

peut être expliqué par le fait que l'Aderee est restée cantonnée dans la logique d'action de la période précédente où elle était encore un centre de développement des énergies renouvelables (CDER), privilégiant, ainsi, la réalisation des études à caractère général au détriment de la concrétisation de programmes ayant une plus-value opérationnelle. A ce titre, l'essentiel des projets menés par l'Agence durant la période examinée, toutes filières confondues, ont concerné l'identification et l'évaluation du potentiel énergétique et non sa mobilisation.

➤ **Faible contribution dans l'exécution de la stratégie énergétique nationale**

**a. En matière des énergies renouvelables**

La plupart des projets et des plans d'action proposés au conseil d'administration se limitent à regrouper des actions hétérogènes en l'absence d'une vision d'ensemble permettant de les fédérer autour d'axes majeurs. D'ailleurs, la majorité de ces projets sont hérités de l'ex-CDER. En plus, il a été constaté que ces projets sont limités, s'inscrivent dans le court terme et ne répond qu'à des besoins immédiats et ponctuels. De même que d'autres projets se focalisent sur des activités subsidiaires ne traduisant pas les objectifs primordiaux de la stratégie énergétique nationale.

**b. En matière de l'efficacité énergétique**

L'ADEREE n'a pas décliné le volet de l'efficacité énergétique de la stratégie nationale en plans d'action, et s'est limitée à exécuter des projets lancés par l'ex-CDER.

Dans cette optique, au lieu que l'Aderee porte des projets dans le domaine de l'efficacité énergétique, elle a été chargée de réaliser, en 2012, une étude pour proposer une stratégie nationale d'efficacité énergétique ayant pour objectif de réduire la consommation énergétique nationale de 25% à l'horizon 2030. Ainsi, même si l'Agence a réalisé cette étude, sa stratégie d'intervention dans ce domaine n'a pas été approuvée par son conseil d'administration vu que celui-ci ne s'est pas réuni depuis 2014.

Il importe néanmoins de souligner que la consultation des activités de l'Agence sur le plan international a permis de constater que celle-ci adopte des programmes et projets financés par les partenaires sans étude préalable susceptible de déterminer ses besoins et ses objectifs effectifs de ces projets, et aussi, sans pouvoir s'assurer de la conformité de de ces projets avec son champ de compétence et d'intervention.

Ainsi, il convient de noter que le rôle de l'Agence s'est limité à accomplir plusieurs tâches sans qu'elles aient un impact sur la préparation et la

réalisation des projets opérationnels pour l'exploitation des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique.

## **2. Réalisations dans le domaine des énergies renouvelables**

Le comité de contrôle a examiné un portefeuille de 12 projets lancés par l'Aderee entre 2010 et 2015 dans le domaine des énergies renouvelables. Et elle a constaté que 3 d'entre eux ne sont pas encore achevés, à savoir :

- La réalisation d'une étude du potentiel de pompage solaire dans les zones des oasis ;
- L'étude d'installation des microcentrales hydrauliques dans quatre sites dans la province d'Azilal ;
- Le projet de certification des stations de mesure du vent.

Aussi, certains projets ont enregistré des retards qui ont atteint quatre années. C'est le cas, à titre d'illustration, de l'étude d'identification d'un portefeuille de projets d'investissement dans le domaine de la biomasse au niveau régional.

## **3. Réalisations dans le domaine de l'efficacité énergétique**

L'Aderee a élaboré un plan d'action pour la période 2011-2015 qui est resté limité par rapport au type et au nombre de mesures édictées par la stratégie énergétique nationale en ce qui concerne l'efficacité énergétique. De même, l'Agence s'est contenté, seulement, d'accomplir la réalisation des programmes initiés, dans ce domaine, par l'ex-CDER pour la période 2009-2011. Et ce, sans que ces projets aient un impact positif sur la capitalisation des compétences propres de l'Agence. De plus, ces projets et ces actions n'étaient pas à la hauteur des nouvelles missions assignées à l'Agence.

## **La stratégie de réhabilitation du tissu ancien "cas de l'agence pour le développement et la réhabilitation de la médina de Fès (ADER)"**

Les tissus anciens des Médinas au Maroc constituent une richesse patrimoniale inestimable et unique dans le monde. Ils représentent environ 10% du patrimoine immobilier et abritent à peu près cinq millions

d'habitants et des dizaines de milliers d'unités d'activité (Dinanderie, bijouterie, tissage traditionnel, poterie, zellige...). Cependant, la stratégie d'intervention dans les tissus anciens souffre de l'absence de vision claire visant à fédérer toutes les initiatives en la matière. En effet, il a été constaté, à ce niveau, que le ministère de la culture assure l'encadrement organisationnel du secteur ; et le ministère chargé de l'Habitat s'occupe par la mise en place du programme de l'habitat menaçant ruine ; Quant au ministère chargé de l'urbanisme, il intervient à travers les plans d'aménagement et de sauvegarde des médinas, alors que le ministère de tourisme agit dans le secteur à travers son programme "Patrimoine et Héritage de la vision 2020". Quant aux Collectivités territoriales, elles interviennent par le biais des attributions qui leur sont conférées dans ce domaine. Il faut souligner aussi, dans ce contexte, l'apport de la Banque mondiale qui a réalisé une étude en 2009 sur le développement des villes historiques au Maroc.

Dans ce cadre, l'évaluation de la stratégie de réhabilitation du tissu ancien de la médina de Fès a permis d'enregistrer plusieurs remarques dont les plus importantes sont présentées comme suit :

➤ **Contraintes entravant l'aboutissement des projets de réhabilitation de la médina de Fès**

En ce qui concerne la médina de Fès, aucune stratégie harmonieuse et cohérente commune aux différents intervenants dans la réhabilitation du tissu ancien de la ville, n'a été adoptée. Ainsi, il a été constaté, la pluralité des approches ainsi que l'existence de contraintes issues, à titre d'exemple, de la lenteur et de la complexité des procédures de classifications des propriétés, de l'accroissement des bâtis menaçant ruine et de l'insuffisance de la couverture par le régime d'immatriculation foncière de l'ancienne médina.

Le manque de coopération et de concertation entre les intervenants locaux fait que les impacts des interventions opérées au niveau de la médina de Fès, jusqu'à présent, sont peu visibles. Il est à signaler, également, la faible implication de la population dans les programmes de réhabilitation, et les limites du fonds spécial pour la sauvegarde de la cité de Fès, en plus de la faiblesse de l'apport du mécénat ainsi que les insuffisances au niveau du suivi des projets et des métiers se rapportant à la réhabilitation.

➤ **Rôle limité de l'ADER dans le processus de la réhabilitation de l'ancienne Medina**

Il convient de rappeler que l'agence pour le développement et la réhabilitation de la ville de Fès (ADER) a été créée dans le but de procéder à "l'exécution des programmes relatifs à la sauvegarde de la ville de Fès dans le cadre des prérogatives gouvernementales". Toutefois, elle a été

constaté qu'elle n'a pas été associée à une bonne partie des projets qui ont été lancés ou réalisés au niveau de l'ancienne médina de Fès.

Aussi, l'objectif de la création de l'ADER sous forme de société anonyme (SA) était de lui permettre de produire des prestations rémunérées, et partant, de générer des profits à même d'assurer sa continuité et son développement. Or, l'ADER n'a pas pu générer de bénéfices du fait qu'elle agit, essentiellement, dans un secteur à connotation social connu par sa précarité. Ainsi, l'ADER, a été déficitaire de manière constante, durant la période de 2010 à 2014. Et afin de combler ce déficit, il a été procédé à l'augmentation de son capital à deux reprises (en 2001 à 35 MDH, puis à 45,3 MDH en 2011). Mais, les recettes générées par l'ADER demeurent relativement faibles en comparaison avec ses besoins croissants.

## Société d'investissements énergétiques

Le contrôle de la gestion de la société d'investissements énergétiques (SIE) a permis de relever des insuffisances relatives aux aspects suivants :

### A. Stratégie

#### 1. Positionnement de la société

Dans ce cadre, il a été relevé les observations suivantes :

##### ➤ Un Objet social large

Les statuts de la société sont connus par leur caractère général, dans la mesure où les missions qui lui ont été assignées sont étendues et visent la réalisation d'un mix énergétique au Maroc. Ainsi, le positionnement de la SIE est resté mitigé, et sa capacité à créer de la valeur dans chacun des domaines de la chaîne de valeur globale du secteur n'est pas clarifiée.

##### ➤ Une Stratégie révisée à mi-parcours

Tel qu'il est présenté par la stratégie de la SIE, le développement des filières des énergies renouvelables (solaire et éolien notamment) n'obéit pas à une logique de développement intégré. Même si, les objectifs, les choix technologiques et les partenaires institutionnels et privés sont souvent les mêmes. Aussi, la révision de la stratégie en 2012 n'a pas pu corriger le positionnement de la SIE dans le paysage institutionnel, ni formaliser les objectifs stratégiques assignés au secteur. En fait, il s'agit d'une véritable reprise des objectifs de la stratégie arrêtée en 2010.

➤ **Absence d'un contrat programme entre l'Etat et la SIE**

La Cour a noté l'absence d'une contractualisation entre l'Etat et la SIE conformément à la loi n°69.00. Ledit contrat aurait dû constituer d'une manière claire le cadre de référence engageant les acteurs impliqués sur la base d'un diagnostic précis, d'une stratégie claire, des objectifs et des moyens prédéfinis.

➤ **Effet de levier à mieux définir**

L'analyse de la démarche de la SIE fondée sur des véhicules financiers thématiques n'a pu capter ni les investisseurs nationaux ni internationaux. C'est un processus embryonnaire qui manque de clarté et d'instruction. La démarche de structuration des projets de fonds adoptée par la SIE permet d'illustrer cette donne. On cite, à titre d'exemple, le projet du Fonds d'énergies renouvelables et le fonds "Global Nexus" pour lesquels l'ordre des priorités des tâches n'était pas opportun.

➤ **Coordination mal établie avec les autres acteurs stratégiques nationaux**

L'intervention de la SIE se fait sans coordination avec les autres acteurs stratégiques nationaux à savoir l'ADEREE, MASEN et l'ONEE.

## **2. Portefeuille de projets**

Depuis sa création, la SIE n'a pu développer qu'un seul projet en l'occurrence le projet "Sala Noor". Ceci, revient, entre autres, à la diversification du portefeuille de la SIE et son implication dans plusieurs domaines d'activité, ce qui a entraîné des difficultés dans l'exécution.

Par ailleurs, l'échec des projets est dû, principalement, aux graves faiblesses affectant leur conception. Car les portefeuilles de projets n'ont pas fait l'objet d'analyse détaillée au stade de l'instruction. Aussi, le processus de sélection initial n'a pas été très utile, et n'a pas contribué à concentrer les efforts pour choisir les meilleurs projets sur des bases économiques, techniques et financières saines.

## **B. Gouvernance**

### **1. Rôle de la tutelle technique**

A ce sujet, il a été constaté que le ministère de l'énergie n'exerce pas sa tutelle de manière effective conformément aux attributions prévues par le décret n°2.14.541 du 8 aout 2014 relatif à la gestion des activités de la SIE.

### **2. Composition du conseil d'administration**

Il a été constaté la non-participation régulière de certains administrateurs dans les réunions du conseil d'administration. Il s'agit, notamment, du ministre de l'économie et des finances, du ministre du commerce et

d'industrie et du directeur de budget. En effet, dans 15 réunions du conseil d'administration, le ministre chargé des finances n'a jamais été présent, alors que le ministre du commerce et d'industrie a été présent une seule fois. Quant au directeur de budget, il n'a été présent que dans trois réunions.

Cette situation est aggravée par le fait que le conseil de la SIE ne compte pas d'administrateurs indépendants. Ce qui augmente le risque que les intérêts de la SIE ne soient pas toujours considérés de manière adéquate lors de la prise de décisions.

### **3. Suivi de l'activité de la SIE**

Le conseil d'administration n'a pas joué pleinement son rôle de suivi de l'activité de la société en vertu des pouvoirs qui lui sont dévolus par l'article 16 de son statut, et qui fixe, entre autres, les orientations de l'activité de la société et les méthodes de leur mise en œuvre. Ainsi, les décisions successives prises par le conseil d'administration sont caractérisées par l'absence d'une stratégie unifiée et clairement identifiée concernant la mission et le rôle de la société. Aussi, le bilan des réalisations de la société depuis sa création a révélé qu'elle n'a pas pu exercer son rôle dans des conditions optimales.

## **Société marocaine d'ingénierie touristique**

La Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT) est une entreprise publique créée par la loi n°10.07 du 30 novembre 2007 sous forme de société anonyme placée sous la tutelle technique du ministère du tourisme.

La SMIT a pour principale mission, de réaliser ou faire réaliser, pour le compte de l'Etat ou des personnes morales de droit public, des études concourant au développement du produit touristique ainsi que la promotion des investissements touristiques.

Par ailleurs, la mission de contrôle de la gestion effectuée par la cour des comptes a permis de relever plusieurs observations dont les plus importantes concernent les aspects suivants.

### **1. Promotion des investissements touristiques**

En ce qui concerne la promotion des investissements touristiques, le bilan de l'action de la SMIT entre 2012 et 2015 fait état de 158 prospects touchés. Toutefois, cela n'a abouti qu'à la signature de trois conventions seulement.

tandis que le bilan des participations aux forums est nul en termes de conclusion de conventions et contrats. Aussi, au vu des faibles contributions de la SMIT dans ce domaine, il est possible de conclure qu'après plus de huit ans de son existence, la société n'a pas pu développer une réelle activité de démarchage lui permettant de participer activement à la promotion des investissements touristiques.

## **2. Réalisation d'études d'ingénierie**

Concernant la réalisation d'études d'ingénierie, il a été noté que la SMIT inscrit dans ses plans d'action joints aux rapports soumis à son conseil de surveillance une liste d'études à réaliser pour une année donnée, sans toutefois mentionner leur consistance ni les raisons de leur réalisation. Aussi, il a été constaté, exception faite des études menées en vue de donner forme aux objectifs de la Vision 2020, que la plupart des études effectuées n'étaient pas prévues par le plan d'action triennal de la société. Ceci a eu pour résultat un éparpillement observé au niveau des thèmes et des sites concernés par les études réalisées au titre d'une même année. En outre, ces études ne sont exploitées, ni par des entités publiques ni par des investisseurs privés, pour construire ou valoriser un quelconque produit touristique.

## **3. Contribution de la SMIT à la mise en œuvre de la Vision 2020**

A ce titre, il a été remarqué que la société s'est engagée, depuis le lancement de la Vision 2020 jusqu'à 2015, dans une série d'études qui ont pour objectif l'identification de produit touristique et la proposition des travaux d'aménagement déterminés. Et ce, sans, pour autant, pouvoir amorcer une vraie dynamique de mise en œuvre des produits touristiques proprement dits, tels que définis dans les contrats programmes régionaux (CPR). Ceci témoigne du manque, de la part de la SMIT, d'une planification préalable susceptible de rendre opérationnel les programmes découlant de ladite Vision. Ainsi, selon les données du ministère du tourisme, le taux de réalisation des projets issus des CPR est uniquement de 0,29% à fin juin 2015.

## **4. Chantier du "produit touristique"**

En ce qui concerne le chantier "produit", les résultats obtenus, dans le cadre des visions 2010 et 2020, sont en deçà des ambitions, surtout pour sa composante principale et structurante, à savoir le plan Azur. En effet, pour la première vision 2010, la capacité d'accueil réalisée, à fin 2010, n'a pas dépassé 5.475 lits par rapport à un objectif d'environ 69.990 lits, soit un taux de réalisation de 7,8%. Quant à la deuxième vision 2020, la capacité

d'accueil réalisée, à fin juin 2015, a été d'environ 1.576 lits contre un objectif de 58.540 lits, soit un taux de réalisation ne dépassant pas 2,7%.

## **5. Mission héritées de l'ex SONABA et de l'ex SNABT**

Pour ce qui est des missions héritées de l'ex SONABA et de l'ex SNABT, les observations de la Cour enregistrées, à ce niveau, ont trait essentiellement à ce qui suit :

- Inefficacité des activités de placement de certains types de parcelles, notamment celles destinées aux "Equipements publics" ;
- Commercialisation et valorisation de terrains antérieurement à la réception des travaux d'équipement du projet de lotissement en question ;
- Réalisation de marges négatives sur la cession de certains lots à usage commercial ;
- Existence des restes à recouvrer liés à la vente de terrains ;
- Non utilisation par la SMIT de toutes les voies de recours, notamment judiciaires, pour faire valoir ses droits en cas de non-respect des clauses de valorisation.

## **6. Analyse de certains indicateurs comptables et financiers**

En plus de ce qui précède, l'analyse de certains indicateurs comptables et financiers de la SMIT alerte sur des éléments de fragilité. En effet, sur toute la période 2010-2014, le résultat d'exploitation est négatif.

En outre, la SMIT n'assure pas un niveau régulier de produit d'exploitation, lequel variait sur la période étudiée en dents de scie. Il suit, en effet, le rythme des ventes de terrains dont elle dispose et qui constituent sa principale source de revenus, en sus de la subvention reçue annuellement du Ministère du tourisme, qui est de 19,7 MDH.

La SMIT est donc une entreprise qui vit de la cession de son patrimoine foncier et non de sa propre production, notamment, en services de conseil et d'ingénierie touristique.

## Office des foires et expositions de Casablanca

L'Office des Foires et Expositions de Casablanca (OFEC) est un établissement public créé en 1977 et placé sous la tutelle administrative du ministère chargé du commerce. Auparavant, cet établissement détenait l'exclusivité d'organisation des manifestations à Casablanca, mais il a été mis fin à cette situation en l'an 2000.

La Cour des comptes a réalisé, au titre de l'année 2015, une mission de contrôle de la gestion de cet établissement qui a donné lieu à plusieurs observations dont les plus importantes sont exposées comme suit :

### 1. Volet stratégique

Concernant le volet stratégique, le ministère du commerce extérieur a contracté en janvier 2011, un marché d'études pour l'élaboration de la stratégie 2011-2017 ayant pour objet "la définition d'une stratégie de développement du secteur des foires et salons au Maroc et le positionnement de l'OFEC en tant qu'acteur de référence du secteur", et ce pour un montant de 2,4 MDH.

En février 2014, le ministère a contracté avec la même société un deuxième marché pour la mise en œuvre de la stratégie ainsi définie pour un montant de 4,7 MDH. Celui-ci a pour objectif l'élaboration d'un plan d'action sur cinq années pour la réalisation de la stratégie et l'accompagnement du département dans ce processus. Néanmoins, en 2015, plus de quatre années après le démarrage de cette stratégie, aucune des actions relatives à l'augmentation des espaces d'exposition ou à la mise à niveau de la réglementation, particulièrement celle correspondante à l'OFEC, n'a été réalisée.

### 2. Volet métier

Concernant le volet métier, il a été constaté que, durant une quarantaine d'années d'existence, l'OFEC n'a pu créer et pérenniser que quatre événements, qui, au demeurant, sont organisés par d'autres acteurs privés. Une telle faiblesse du taux de création de nouveaux concepts par l'OFEC montre un manque de stratégie et de visibilité. De surcroît, neuf des 64 événements organisés sur la période de 2009 à 2014, soit un taux de 14% des événements organisés, sont réservés à la vente directe.

Il en résulte que le rôle de l'office s'est réduit à un suivi administratif et financier des contrats de location d'espace. Une telle conception de son

métier va à l'encontre de la compétence que lui a affectée le dahir de sa création de 1977, c'est à dire l'organisation, la gestion et la liquidation des foires et expositions générales et spécialisées.

### **3. Etat de l'infrastructure dévolue à l'OFEC**

Dans ce contexte, il a été constaté que l'infrastructure dévolue à l'OFEC est en deçà des normes du métier. En fait, la superficie exploitée par l'OFEC est passée de 16 ha à environ 5 ha, suite au réaménagement du site lors de la construction de la grande mosquée Hassan II. Ainsi, le site actuel est composé, d'une part, du bâtiment dit "Grand Palais" et des bâtiments administratifs qui sont la propriété de la ville de Casablanca, et, d'autre part, d'une esplanade de 3 ha appartenant à la société nationale d'aménagement communal (SONADAC).

### **4. L'adhésion à l'union des foires internationales**

Il convient de signaler, à ce niveau, qu'après une quarantaine d'années d'existence, l'office n'est toujours pas membre de l'union des foires internationales (UFI). Cette absence a influencé négativement l'évolution de l'OFEC, en particulier, et du secteur des foires et salons au Maroc en général. En effet, l'UFI, en tant qu'association internationale constituée depuis 1925 et avec plus de 670 membres, est une source importante de normes internationales en vigueur dans le secteur, comme elle est, aussi, un espace privilégié de contacts et d'échange d'expériences.

### **5. Concession de l'organisation des manifestations**

Il paraît que l'attribution des espaces du parc d'exposition de l'OFEC aux organisateurs de manifestations se fait dans le cadre de contrats de location ou de concession sans analyse des coûts. De même, l'OFEC ne tient pas une comptabilité analytique qui lui permet de baser ses prix sur des critères objectifs qui prennent en considération les différents coûts supportés.

En outre, la concession des salons dont l'OFEC est propriétaire soulève la problématique du cœur de métier de l'OFEC. Le fait de déléguer la gestion de la totalité de ses salons aux privés réduit la mission de l'office et le transforme en simple exploitant d'une rente éphémère, matérialisée par le produit de location du parc d'exposition de Casablanca.

D'autre part, le manque d'un cahier des charges contractuel au niveau de l'OFEC le pousse à alourdir ses contrats de multiples dispositions d'ordre général relatives entre autres aux aspects techniques, de contrôle et d'assurance. De plus, les conditions relatives à certains contrats dont le paiement intervient parfois au-delà des six mois après l'évènement présentent également un risque important.

Par ailleurs, l'inexistence du concept de "certification des salons" au sein de l'OFEC, et l'absence de suivi des données (surfaces nettes occupées par des exposants nationaux et étrangers, nombre d'exposants et de visiteurs par nationalité...) par les services de l'office ne permettent pas une analyse détaillée de l'évolution des salons.

Ainsi, en dehors des manifestations pérennes, le programme annuel se construit au rythme des demandes de réservation des organisateurs privés.

## **6. Recrutement des entreprises et des donneurs d'ordre étrangers**

S'agissant du recrutement des entreprises et des donneurs d'ordre étrangers, il a été, essentiellement, arrêté par les fédérations professionnelles sans s'appuyer sur des critères objectifs. Aussi, le comité de sélection ne dispose d'aucune information au sujet des entreprises recrutées qu'elles soient nationales ou étrangères, notamment au regard de leurs business-plans à l'export et de leur dynamique d'une édition à une autre. Par ailleurs, le suivi des performances de la part de l'office recèle plusieurs insuffisances.

La limitation juridique du champ de la compétence territoriale de l'OFEC à la ville de Casablanca a réduit son périmètre d'intervention en ce qui concerne le secteur d'organisation des foires et salons au niveau seulement de cette ville.

## **7. Ressources humaines**

Concernant les ressources humaines de l'OFEC, le taux d'encadrement à l'OFEC, en 2015, ne dépassait guère 14% sur un effectif de 61 personnes. Ceci ne permet pas de relever les défis d'un secteur aussi demandeur de ressources et de compétences multidisciplinaires.

## **Archives du Maroc**

Bien que l'établissement "Archives du Maroc" ait été créé le 30 novembre 2007, son installation effective n'a eu lieu qu'au courant du mois de Mai 2011, en l'absence d'un diagnostic préalable de l'état des archives nationales, et avant de lui assurer les moyens juridiques (notamment les décrets d'applications), financiers, humains et matériels appropriés.

Ainsi, le contrôle de la gestion de l'établissement "Archives du Maroc" a permis de soulever les observations saillantes suivantes :

## **1. Mission de promotion du programme de gestion des archives courantes et intermédiaires**

Le contrôle de la cour des comptes a révélé que ce programme n'est pas encore élaboré à cause du fait que le décret d'application y afférent n'est pas encore entrée en vigueur.

## **2. Mission de sauvegarde et de mise en valeur du patrimoine archivistique national**

Il a été remarqué que l'établissement n'assure pas sa mission fondamentale qui constitue sa raison d'être, et qui consiste en la collecte et la constitution des archives définitives, à l'exception du fonds d'archives définitives hérité de la bibliothèque nationale du royaume du Maroc. Tout en rappelant que le parachèvement de la collecte des archives de ladite bibliothèque est confronté à des divergences dans l'interprétation de certains documents à transférer par cette bibliothèque à l'établissement "Archives du Maroc".

De plus, la loi relative aux archives n'a pas prévu de mesures afférentes au refus ou au retard de versement des archives par les organismes producteurs, ce qui pourrait affaiblir le pouvoir de l'établissement dans la collecte des archives définitives.

Concernant la question du rapatriement des sources archivistiques du Maroc qui se trouvent à l'étranger, il est à signaler que l'établissement "Archives du Maroc" n'a pas une politique claire à ce propos, sauf la réception de certaines copies des archives publiées par les archives diplomatiques de France.

S'agissant des archives disponibles dans les locaux de l'établissement, il est à noter que leur volumétrie s'élève à 2.600 mètres linéaires (ml) seulement. Cette quantité reste limitée par rapport au volume global des archives nationales, qui est estimé à des centaines de milliers de mètres linéaires selon les estimations issues du questionnaire national adressé par l'établissement "Archives du Maroc" aux administrations centrales au cours du deuxième semestre de l'année 2015.

Et en ce qui concerne le traitement matériel et intellectuel des archives, effectué par l'établissement selon les normes reconnues, cette opération n'a pu toucher qu'une partie des archives disponibles estimé à 500 ml, ce qui représente 20% du volume total des archives.

Quant à la mission de conservation des archives, il est à noter que la conservation dite "curative" des archives n'est pas encore opérationnelle, ce qui pourrait engendrer une aggravation de l'état des archives détériorées ou en cours de détérioration. En fait l'établissement "Archives du Maroc" se contente, actuellement, de la conservation dite "préventive". D'autre

part, la conservation électronique des archives n'est pas encore mise en place. Ce qui implique que l'établissement est toujours en décalage par rapport à la gestion moderne des archives.

## **Faculté poly-disciplinaire de Taroudant**

Le contrôle de la gestion de la faculté poly disciplinaire de la faculté de Taroudant, réalisé en partenariat avec la Cour régionale des comptes de la région Souss-Massa, a permis de soulever les observations saillantes suivantes :

### **1. Choix et accréditation des filières**

La faculté a procédé, depuis son inauguration en 2010, à l'ouverture de 12 filières au niveau la licence professionnelle. Et il a apparu, à travers l'examen des dossiers de ces filières, que son choix ne s'était pas basé sur une étude approfondie des besoins locaux. Ce qui a conduit à une attraction très limitée des étudiants et une diminution de la durée de vie des filières.

D'autre part, la faible durée de vie de certaines filières demeure un point alarmant à soulever à ce niveau. Il a été constaté, en effet, que 33% des filières ont existé pour une durée inférieure ou égale à deux (2) ans, et 66% avec une durée inférieure à quatre (4) ans.

En outre cette faculté a procédé à l'inscription des étudiants pour intégrer certaines filières, malgré l'avis défavorable d'accréditation émanant de la commission nationale de coordination de l'Enseignement Supérieur.

### **2. Validation des stages et des projets professionnels**

Le stage revêt une importance particulière pour toute formation à vocation professionnelle. C'est dans cette optique que les cahiers des normes pédagogiques nationales (CNPN) de 2004 et de 2014 exigent que le projet professionnel et le stage doivent représenter au moins 25% du volume horaire global des deux derniers semestres (S5 et S6).

Ainsi, l'analyse de la question des stages et des projets professionnels a permis de soulever les défaillances suivantes :

- Non-respect par les étudiants de la durée de stage prévue pour chaque filière ;
- Absence des procès-verbaux de soutenance des stages et des projets professionnels, sachant que les descriptifs de toutes les

filières prévoient que le rapport de stage devrait faire l'objet d'une soutenance devant un jury composé au moins d'un professionnel et d'un enseignant.

### **3. Contrôle des modifications des notes**

Généralement, les notes rectifiées sont acheminées aux services d'évaluation afin d'opérer les modifications directement sur leurs bases de données (tableurs) sans, pour autant, sauvegarder les notes initiales, ni signaler les références des documents qui sont à l'origine de ces modifications.

Il convient, aussi, de rappeler que les notes modifiées ne suivent pas la même procédure d'approbation à travers les délibérations comme ce qui se passe pour les PV généraux des notes, et restent enregistrer sur des supports papier, parfois illisibles, concernant des demandes de révision des notes faites par l'étudiant et l'enseignant concernés.

## **Faculté poly-disciplinaire d'Errachidia**

Le contrôle de la gestion de la faculté poly disciplinaire de la faculté de Taroudant, réalisé en partenariat avec la Cour régionale des comptes de la région Souss-Massa, a permis de soulever les observations saillantes suivantes :

### **1. Offre pédagogique**

Selon les informations disponibles en 2014, l'offre pédagogique se compose de huit formations pour l'année universitaire 2014/2015. Cette offre est caractérisée par une faible diversité. En effet, elle se limite à quatre licences fondamentales à accès ouvert, deux licences professionnelles à accès régulé et deux masters.

### **2. Procédure d'élaboration et d'approbation des filières**

La Cour des comptes a soulevé, à ce titre, les observations suivantes :

- Absence des études préalables à la création de ces filières qui visent la détermination des moyens d'encadrement pédagogique et les locaux nécessaires pour l'enseignement, ainsi que la conformité de ces filières avec les attentes des étudiants dans la région en question, et leur adéquation avec les besoins du marché de l'emploi ;

- Absence des procès-verbaux des réunions du conseil de département et de la commission pédagogique nécessaires pour la délibération du descriptif de la filière et de sa conformité au cahier des normes pédagogiques ;
- Approbation des filières par le conseil de l'établissement sans être étudiées et sans s'assurer de sa conformité avec le cahier des normes pédagogiques. A ce niveau, le doyen vise ces filières sans évoquer les justifications.

### **3. Filières accréditées à la faculté**

Les filières des études arabes et des études françaises ont été accréditées sans respect des dispositions prévues par la loi. En effet, les cours des deux filières ont débuté pour l'année universitaire 2006/2007 sans qu'elles soient encore accréditées. Ainsi, l'accréditation de la filière des études arabes est intervenue en 2010, et la filière des études françaises a été accréditée la même année, sous réserve du respect de certaines conditions. Il convient, aussi, de signaler que les premiers lauréats de ces filières ont reçu leurs diplômes en été 2009, soit avant l'accréditation de ces deux filières.

### **4. Licences professionnelles**

Dans ce cadre, la Cour a constaté l'insuffisance des conventions de partenariat de formation conclues avec le secteur économique et professionnel, surtout que parmi les objectifs de la licence professionnelle est d'assurer aux étudiants en cette licence une qualification professionnelle qui leur permet d'acquérir des compétences et habilités professionnelles pour répondre positivement aux besoins du secteur économique et social.

Egalement, il a été observé une faiblesse de l'encadrement pédagogique dans les formations proposées. Cet encadrement est constitué de 88,80% des enseignants vacataires pour la licence professionnelle en informatique malgré le recrutement de cinq enseignants permanents.

### **5. Auto-évaluation des filières après la fin d'accréditation**

La Cour a constaté que les coordonnateurs des filières renseignent le formulaire de l'auto-évaluation de la filière établi par le ministère de l'enseignement supérieur sans s'assurer de la fiabilité des données relatives à l'insertion des lauréats au marché de l'emploi, ou leur poursuite des études supérieures. En contrepartie, pour les deux filières relevant de la licence professionnelle, à savoir "gestion des ressources humaines" et "la

coordination et la promotion des projets territoriaux", les autos évaluations n'ont pas été réalisées. Sachant que ces filières n'ont pas été renouvelées.

## **6. Rendement interne**

Il a été remarqué le faible nombre des étudiants ayant obtenu leurs diplômes au cours de période normale de trois ans des études pour la licence fondamentale des études de langue arabe et de langue française. Quant aux taux de validation des semestres, il a connu une croissance en ce qui concerne les licences professionnelles, enregistrant, ainsi, un taux élevé de 92%. Alors que celui relatif aux licences fondamentales, il ne dépasse pas 50% pour les études arabes pendant les premiers et deuxièmes semestres. Tandis que ce taux ne dépasse pas 12% pour les mêmes semestres pour les études françaises.

## **7. Rendement externe**

La faculté ne dispose d'aucun dispositif pour assurer le suivi des données relatives au rendement externe, et qui concernent, principalement, le recensement des lauréats qui ont intégré le marché de l'emploi ou ceux qui ont poursuivi leurs études supérieures. En effet, Il a été constaté que les données consignées dans les dossiers de l'auto-évaluation des filières ne se basent pas sur des données et des faits réels et crédibles, et ne peuvent être considérées que comme des données estimatives.

## **Ouvres sociales des magistrats et fonctionnaires de la Justice**

La Fondation Mohammedia des œuvres sociales des magistrats et fonctionnaires de la Justice a été créée en vertu de la loi n°39.09 (17 Aout 2011) en vue de la restructuration et l'amélioration du cadre juridique de l'Association des œuvres sociales des magistrats et fonctionnaires de la Justice qui fut créée en 1978 et reconnue d'utilité publique en 1995.

La Fondation est soumise selon les dispositions de l'article 18 de la loi précitée au contrôle financier de l'Etat. Toutefois, les prestations sociales fournies aux adhérents sont exclues dudit contrôle.

A ce sujet, le contrôle de la gestion des œuvres sociales des magistrats et fonctionnaires de la Justice a permis d'enregistrer plusieurs observations dont les plus saillantes sont présentées comme suit :

➤ **Non accompagnement de l'opération de transition du statut de l'Association vers celui de la Fondation**

La transition du statut de l'Association vers celui de la Fondation n'a pas été accompagnée par un plan d'action dédié à la gestion de cette période transitoire. Ainsi, à ce titre, il a été noté l'absence des travaux préparatoires visant la mise en œuvre des dispositions de la loi n°39.09. Il a été également constaté l'absence de formation au profit du personnel en vue de les habilitier à adhérer à ce nouveau dispositif juridique, institutionnel et organisationnel.

De même, les changements fréquents constatés au niveau des nominations des responsables de la fondation ont contribué à des dysfonctionnements dans les services chargés de la gestion des œuvres sociales des magistrats et fonctionnaires de la Justice.

➤ **Non prise des mesures préparatoires nécessaires afin d'accélérer le processus de dissolution de l'association**

La Fondation n'a pas pris les mesures préparatoires nécessaires afin d'accélérer le processus de dissolution de l'association et de recenser les biens meubles et immeubles et les ressources humaines qu'elle détient. Et ce, contrairement aux dispositions du deuxième paragraphe de l'article 26 de la loi n°39.09 qui prévoit que la dissolution de l'association doit s'effectuer parallèlement à la mise en place des organes d'administration et de gestion de la fondation et l'approbation de son règlement intérieur. A cet égard, il a été noté que le conseil de surveillance et de contrôle a tenu sa première réunion en date du 7 novembre 2012, et a approuvé le règlement intérieur de la fondation lors de la réunion du 9 décembre 2013.

Par ailleurs, il a été constaté que malgré la création de la Fondation, l'Association a continué, pendant plus de quatre ans, à gérer les prestations sociales. Ainsi, son conseil d'administration, tenu le 17 janvier 2014, a pris des résolutions qui sont légalement du ressort du conseil de surveillance et de contrôle (virement de l'excédent annuel, transfert des fonds tenus au nom de l'association auprès de la Trésorerie générale du Royaume au nouveau compte).

➤ **Octroi de subventions annuelles de la part du Ministère de la justice et de l'administration pénitentiaire pour prendre en charge des dépenses effectuées à leur profit**

En vue de l'accomplissement des missions de la Fondation, des moyens financiers importants ont été mobilisés à son profit. Ils ont atteint, en 2015, le montant de 221,74 millions de dirhams provenant essentiellement des intérêts sur les fonds déposés auprès de la Caisse de dépôt et de gestion par les différents tribunaux du Royaume, et aussi des subventions annuelles octroyées par le Ministère de Justice et la Délégation générale à

l'administration pénitentiaire. Toutefois, il a été constaté que l'octroi de ces subventions a été fait en contrepartie des dépenses effectuées au profit du Ministère et de ladite Délégation générale, et qui sont supposées être supportées par les budgets de ces deux entités, puisqu'elles ne concernent pas les activités sociales prévues par la loi n°39.09. Ce qui, de ce fait, constitue une charge injustifiée pour le budget de la Fondation.

### ➤ **Insuffisances au niveau des prestations sociales fournies**

Il convient de rappeler que des fonds importants ont été alloués afin d'élargir les prestations fournies et d'en améliorer la qualité, notamment celles relatives à l'estivage, le transport et aux prestations médicales (assurance complémentaire, transport médical au Maroc et à l'étranger, ...), en sus des autres prestations sociales. Cependant, des observations ont été soulevées, à cet égard, dont les plus importants sont les suivants :

- Faiblesse au niveau de la qualité des prestations fournies relatives au transport. En effet, en dépit de la mobilisation de 68 véhicules au profit de 3.500 fonctionnaires à titre gratuit depuis 2014, il a été observé que ce service ne couvre pas la totalité des établissements judiciaires et pénitenciers. En plus ces véhicules ne répondent pas aux normes de qualité requis ;
- Des anomalies ressenties au niveau de la gestion administrative et financière des centres d'estivage, il s'agit, notamment de ce qui suit :
  - Faiblesse des recettes de ces centres qui ne couvrent même pas les charges d'exploitation ;
  - Absence, de manière générale, de manuels de procédures (comptabilité, ressources humaines, restauration, ...) qui déterminent clairement les attributions et les modalités d'exécution ;
  - Faiblesse du système de gestion mis en place. Ainsi, les données relatives aux différents services sont consignées dans des registres en l'absence d'un système informatique unifié, notamment, en ce qui concerne les données relatives à l'hébergement, l'adhésion, le magasin et la restauration ;
  - Absence de la comptabilité analytique et des tableaux de bord, ce qui ne permet pas de déterminer le coût des prestations fournies par ces centres et le seuil de rentabilité. Et ne permet pas, aussi, la mise

en place d'indicateurs de performance qui pourraient aider les gestionnaires au niveau de la prise de décisions convenables (détermination des coûts des prestations) ;

- Détérioration de l'état des bâtiments, due au manque d'entretien, constatée lors des visites des différents centres (notamment ceux de Marrakech et Ifrane, ...)
- Carences au niveau de la construction et de l'équipement des nouveaux centres, comme ceux de Fès et Agadir, et qui se manifestent par la longue durée des travaux (17 ans pour le cas du centre de Fès et 9 ans pour le cas du celui d'Agadir), leur coût élevé et par les changements fréquents des entreprises chargées des travaux.

De surcroît, en ce qui concerne le suivi de la situation des prêts au logement, il est à noter que la Fondation a cessé de les attribuer, et elle assure, actuellement, la gestion des remboursements des reliquats. À ce niveau, les principales observations soulevées sont :

- Difficulté de suivi des recouvrements puisque le chargé de la comptabilité au sein de la Fondation n'effectue pas les diligences nécessaires pour le recouvrement des créances. En outre, il ne vérifie pas les données fournies par les bénéficiaires ;
- Délivrance des quittus avant le remboursement total des prêts. Aussi, il a été constaté que la majorité des bénéficiaires ne dispose pas de garanties suffisantes permettant à la Fondation de préserver ses droits en matière de recouvrement de ses créances ;
- Non-respect de l'engagement de certains bénéficiaires retraités en ce qui concerne le paiement des mensualités ;
- Non généralisation de l'application des intérêts pour la majorité des bénéficiaires, ce qui constitue une charge supplémentaire pour la Fondation.

## Les stocks de sécurité

Le contrôle de la gestion des stocks de sécurité a permis de relever plusieurs observations, dont les plus importants sont présentés comme suit :

### 1. Observations générales

De manière générale, il a été relevé que le cadre réglementaire relatif aux stocks de sécurité ne présente pas de définition précise du "stock de sécurité" qui se trouve confondu avec les stocks outils des opérateurs, destinés à répondre à leurs propres besoins commerciaux et non au souci national de sécurité de l'approvisionnement dans les circonstances normales et exceptionnelles.

De même, les sanctions prévues, dans ce cadre, contre les manquements aux dispositions de stockage ne sont pas adaptées au contexte des secteurs et des opérateurs. En conséquence, elles ne sont jamais appliquées contre des opérateurs qui se trouvent structurellement en défaut par rapport aux obligations de stockage prévues notamment pour les produits pétroliers.

Par ailleurs, les modalités de contrôle et de suivi prévues montrent de réelles insuffisances. Ainsi, pour le contrôle, les dispositions prévues ne sont pas appliquées. Et les contrôles réalisés pour certains produits, notamment les produits pétroliers, servent à une simple constatation du niveau des stocks sur la base de situations mensuelles sans aboutir à l'application des sanctions prévues. Il est également constaté l'absence d'un cadre intégrant les différents intervenants dans le contrôle et le suivi des stocks de sécurité pour les inscrire dans un système global, intégré et cohérent tout en considérant les spécificités de certains produits.

En outre, malgré la sensibilité et l'intérêt de la problématique du stockage de sécurité, cette dernière restée, pendant longtemps, peu appréhendée et insuffisamment étudiée par les autorités de tutelle et n'a pas fait l'objet de travaux de diagnostic en vue de proposer les ajustements nécessaires à chaque étape de son évolution.

### 2. Produits pétroliers

Les stocks de sécurité des produits pétroliers sont marqués par une insuffisance structurelle par rapport au niveau prévu par la réglementation qui est de 60 jours de consommation pour les produits raffinés chez les distributeurs. Les écarts sont plus significatifs pour certains produits de grande consommation comme le gasoil et le butane. Pour le gasoil, les stocks disponibles à fin 2015 ne permettaient de couvrir, en moyenne, que

24,1 jours de consommation. Pour le butane, et pour la même année, ces stocks ne couvraient que 27,5 jours de consommation.

A noter que, dans plusieurs cas, à l'intérieur de la même année, les stocks atteignent des niveaux critiques ne dépassant pas 10 jours de consommation pour certains mois.

Concernant le pétrole brut, l'obligation réglementaire de détenir 30 jours de ventes par le raffineur n'est respectée qu'à moitié, en effet, en juillet 2015, ces stocks ne couvraient que 15,7 jours de ventes. Par ailleurs, l'insuffisance des stocks de sécurité est corrélée à une insuffisance des capacités de stockage malgré les efforts d'investissement dans de nouvelles capacités, déployés au cours des dernières années.

L'état des lieux des capacités et des stocks montre que les mécanismes d'incitation au développement des stocks et des capacités de stockage n'ont pas produit les résultats attendus. En effet, depuis l'été 2015, le marché national est approvisionné entièrement par l'importation de produits raffinés, ce qui accroît son exposition aux aléas du marché international et fait que les capacités de stockage se trouvent diminuées de celles disponibles, jusqu'à cette date, chez le raffineur local.

### **3. Produits alimentaires**

#### **a. Le blé tendre**

Malgré une situation globalement satisfaisante des stocks de blé tendre, des fluctuations significatives sont régulièrement enregistrées entre les mois de la même année. Ainsi, les stocks de blé tendre sont, généralement, marqués par des périodes de grand stockage coïncidant avec la période des récoltes, et des périodes de chute des stocks durant les mois précédant la production nationale.

Le stockage des céréales est, en général, marqué par un nombre élevé d'opérateurs (280 organismes stockeurs, 30 importateurs et 164 minoteries industrielles) avec des modes de stockage traditionnels et d'autres modernes. Cette situation rend le suivi et le contrôle des stocks chez ces opérateurs plus difficiles et moins précis.

Concernant les capacités de stockage des céréales, la situation à fin 2015 présente une capacité globale de plus de 50 MQx, ce qui permet de contenir des niveaux de stocks relativement suffisants. Toutefois, ces installations sont éparpillées entre un grand nombre d'opérateurs et sont encore dominées par le stockage en magasins avec 65% des capacités globales par rapport au stockage en silos. Etant donné que ce dernier étant plus moderne, offre un stockage de meilleure qualité et permet un suivi plus facile et précis.

## **b. Le sucre**

La situation des stocks de sécurité en sucre montre que les disponibilités chez l'opérateur dépassent en général l'obligation de stockage. Ainsi, en 2015, le stock disponible a dépassé, en moyenne, deux mois de consommation.

Cependant, en cours d'année, le niveau des stocks connaît des fluctuations significatives avec des périodes de fortes réserves correspondant, en général, à la période estivale et une phase de faibles réserves coïncidant avec la période hivernale et s'étalant jusqu'au début du printemps. Ainsi, le mois d'avril enregistre systématiquement le niveau de stocks le plus faible.

Par ailleurs, il est noté une prédominance des importations du sucre brut dans la production globale de sucre blanc. Ces importations ont représenté, en moyenne, environ 66% sur la période 2013-2015. Cette situation marque, ainsi, une dépendance du marché extérieur du sucre impliquant une exposition significative aux problèmes potentiels d'approvisionnement en ce produit sur le marché international et aux fluctuations de ses cours.

## **4. Produits de santé**

### **a. Les médicaments**

La réglementation relative aux stocks de sécurité des médicaments est marquée par un manque de précision de certaines dispositions relatives aux produits concernés par le stockage de sécurité, comme elle ne couvre pas certains produits essentiels tels que les dispositifs médicaux. En plus, cette réglementation ne tient pas compte des spécificités des produits pharmaceutiques qui se comptent par milliers. Elle prévoit, en fait, une disposition générale et unique pour tous les produits sans tenir compte de leur criticité et intérêt thérapeutique, de la facilité ou la difficulté de s'en approvisionner, de la situation du marché : produit en monopole, existence de substituts ou d'alternatives thérapeutiques...

Ce système rend le suivi des stocks de médicaments difficile et moins efficace et ne permet pas de se focaliser sur les produits les plus critiques. En conséquence, il a été constaté que peu d'opérateurs se conforment à l'obligation de déclaration prévue à cet effet. Il est à noter, cependant, que le ministère de la santé a déployé une plateforme informatique pour la déclaration des stocks et leur suivi visant à pallier cette insuffisance.

### **b. Les produits sanguins**

La situation des stocks de sang au Maroc montre que leurs niveaux sont encore limités par rapport aux besoins, et ne permettent pas de renforcer la sécurité d'approvisionnement en ces produits. Et en

dépit d'une progression significative enregistrée depuis 2010, leur développement reste insuffisant et les dons ne dépassent pas 0,9% de la population. Ce niveau reste en deçà de celui enregistré dans la plupart des pays et des niveaux préconisés par l'OMS. Cette dernière préconise, en effet, que pour satisfaire les besoins d'un pays, il est généralement recommandé que le taux des donneurs de sang doit se situer entre 1% et 3% du total de la population.

## Principales observations des Cours régionales des comptes en matière de contrôle de la gestion

Le rapport annuel de la Cour des comptes, au titre de l'année 2015, présente une synthèse des rapports relatifs à 58 missions effectuées par les Cours régionales des comptes en matière de contrôle de la gestion des organismes publics et des services délégués.

Ces synthèses ont concerné la gestion de deux (02) communes urbaines, 32 communes rurales, trois (03) groupements de collectivités locales, cinq (05) établissements publics locaux, sept (07) contrats de gestion déléguée, ainsi que neuf (09) contrôles thématiques ayant porté sur cinq (05) communes urbaines, une commune rurale (01) et 15 groupements de communes.

Le présent rapport de synthèse exposera les observations les plus saillantes soulevées par ces missions au niveau de chaque Cour régionale des comptes, précédés par quelques observations d'ordre général.

### Observations d'ordre général

#### A. Gestion des projets de construction et d'aménagement des routes et pistes rurales

##### ➤ Absence de programmes préalablement établis pour l'aménagement des routes et des pistes

Certaines communes ont exécuté des travaux d'aménagement et d'entretien des routes et des pistes en l'absence d'une vision claire et intégrée, basée sur la détermination des besoins et sur la priorisation des projets à réaliser. En effet, la programmation des travaux d'entretien a été faite sans détermination des lieux d'intervention, des besoins à satisfaire et des moyens nécessaires.

De plus, ces communes ont effectué les travaux d'entretien des routes et des pistes en l'absence de programmes périodiques d'entretien arrêtant les lieux de réalisation des projets et tenant compte des besoins effectifs des populations.

➤ **Insuffisances des études préalables relatives aux projets d'aménagement des routes et des pistes**

Certaines communes ont réalisé plusieurs projets en l'absence des études préalables surtout les études géotechniques, topographiques et hydrologiques des terrains concernés par les travaux.

De même, d'autres projets ont été réalisés sans tenir compte des données techniques résultant des études préalables. En effet, plusieurs tronçons des routes et des pistes construites ont été submergés par la boue, et ce en l'absence d'ouvrages d'art devant protéger la chaussée des eaux pluviales.

En outre, les communes concernées ne procèdent pas à la détermination des spécifications techniques des travaux à réaliser par bon de commande, ce qui rend difficile leur contrôle et suivi.

➤ **Insuffisance des ouvrages d'art et de la qualité des travaux réalisés**

Plusieurs projets de pistes et routes ont connu des insuffisances liées aux ouvrages d'art et à la qualité des travaux réalisés, comme c'est le cas des fossés, des gabions et des réseaux d'assainissement des eaux pluviales, ce qui a entraîné le submergement des certaines routes et pistes par les boues.

## **B. Gestion des biens communaux**

➤ **Non régularisation de la situation juridique des biens immobiliers**

Certaines communes ne disposent pas des titres de propriété ou d'exploitation des biens fonciers qu'elles gèrent. Pourtant, elles n'ont pas entrepris les démarches juridiques nécessaires à la régularisation de la situation de ces biens, en vue de faciliter leur contrôle et conservation, et de permettre leur protection en cas de litiges, conformément aux lois et règlements en vigueur.

➤ **Non maîtrise des occupations du domaine public communal**

Certaines communes ne maîtrisent pas les occupations du domaine public communal par des biens meubles et immeubles liés à l'exercice d'un commerce, d'une industrie ou d'une profession. Aussi, elles n'appliquent pas de manière régulière les redevances relatives à ces occupations, notamment celles afférentes aux marquises, vitrines, rampes d'illumination ainsi que les étalages suspendus à la devanture des boutiques, et ce conformément aux dispositions de la loi 30.89 relative à la fiscalité des collectivités locales et de leurs groupements.

De même, certaines sociétés autorisées à occuper le domaine public communal par des panneaux publicitaires procèdent à l'installation de

nouveaux panneaux sans aviser au préalable les services communaux concernés, et sans produire les pièces permettant le contrôle du respect des autorisations délivrées.

D'un autre côté, les décisions d'occupation temporaire du domaine public ne sont pas actualisées et les tarifs d'exploitation ne sont pas révisés de manière régulière.

## **C. Uranisme et gestion des territoires**

### **➤ Non renouvellement des documents d'urbanisme**

La gestion urbaine s'effectue au niveau de certaines communes sur la base de document d'urbanisme qui sont arrivés à terme. Pourtant, ces communes n'ont pas pris les diligences nécessaires pour leur renouvellement.

### **➤ Insuffisance du contrôle des opérations d'urbanisme**

Les communes contrôlées ne mènent pas de manière régulière le contrôle du respect des lois et des règlements relatifs à l'urbanisme. Elles se limitent, en général, à la participation aux opérations conduites par des commissions provinciales et préfectorales ou aux constats réalisés par les autorités locales.

De même, les agents assermentés chargés des opérations de contrôle connaissent une insuffisance significative, ce qui contribue à la non-prise des mesures légales à l'encontre des auteurs des infractions et au développement de l'habitat non réglementaire et à l'apparition des quartiers non structurés.

### **➤ Non contrôle du respect des plans autorisés**

Les communes contrôlées n'effectuent pas les contrôles nécessaires en vue de vérifier si les opérations de construire respectent les normes d'urbanisme. En effet, les constructions sont exploitées en l'absence des permis d'habiter ou des certificats de conformité. Aussi, ces communes autorisent les pétitionnaires à se brancher aux réseaux d'eau et d'électricité sans vérifier si les constructions concernées respectent les obligations de délivrance du permis d'habiter.

## **D. Gestion des recettes communales**

### **➤ Non mise en place de mécanismes de coordination avec les services extérieurs en matière de détermination de l'assiette fiscale**

L'arrêt des listes des redevables et l'application des taxes dues sur ces derniers ainsi que le contrôle des déclarations qu'ils produisent dépendent de la disponibilité de certaines informations utiles tenues par d'autres

services extérieurs. Dans ce cadre, il a été constaté l'absence de mécanismes de coordination entre les communes et les services de la conservation foncière, la direction des impôts, l'agence urbaine, la délégation du tourisme et les services des provinces et préfectures. Cette situation n'a pas permis d'échanger les données nécessaires à la liquidation des taxes sur les terrains urbains non bâtis, les débits de boisson, de séjour dans les établissements touristiques, sur le transport public des voyageurs et sur l'occupation temporaire du domaine public.

➤ **Non recensement de l'ensemble des terrains urbains non bâtis**

Plusieurs communes contrôlées n'effectuent pas le recensement annuel des terrains urbains non bâtis prévu par les dispositions de l'article 49 de la loi n°47.06 relative à la fiscalité des collectivités locales. A ce titre, l'application de la taxe reste occasionnelle et s'applique au moment de l'octroi des permis de construire ou de lotir, ou lors de la délivrance des différents certificats administratifs, ou encore lorsque les assujettis se trouvent obligés de régler la taxe comme préalable à l'enregistrement de leurs transactions immobilières. Cette situation entraîne des insuffisances en matière de détermination de l'assiette foncière ainsi que la perte de ressources importantes.

➤ **Cumul de tâches incompatibles par certains fonctionnaires**

Certains fonctionnaires cumulent des tâches incompatibles, c'est le cas à titre d'exemple des régisseurs de recettes qui se chargent souvent de toutes les phases, notamment le recensement et la détermination de l'assiette, la liquidation des taxes et redevances ainsi que les opérations de recouvrement. Cette situation enfreint les règles du contrôle interne.

## **E. Gestion des contrats de gestion déléguée des services de propreté**

➤ **Insuffisance de la qualité des prestations réalisées**

Plusieurs insuffisances ont été soulevées relatives aux prestations fournies par les sociétés délégataires des services de collecte et de nettoyage. En effet, ces derniers ne respectent pas les itinéraires qui arrêtent les rues et les quartiers objets des opérations de propreté. Pourtant, les communes concernées ne procèdent pas à l'application des pénalités prévues par les cahiers de charges.

De même, il a été constaté le défaut de mise en place d'un nombre suffisant de bacs à ordures au niveau de tous les emplacements convenus, sachant que la plupart des bacs disponibles se trouvent dans un état délabré. C'est

le cas aussi de l'absence de bacs de réserve destinés au remplacement des bacs hors usage.

➤ **Insuffisance des opérations de suivi et de contrôle de la mise en œuvre des contrats de gestion déléguée**

Certaines communes n'ont pas procédé à la création de comités de suivi des conventions de gestion déléguée. Ces comités devaient en principe tenir des réunions régulièrement en vue de s'assurer de la bonne exécution des prestations et du respect des clauses contractuelles, et résoudre le cas échéant les conflits qui surgissent. Il convient de signaler que cette situation enfreint les dispositions de l'article 18 de loi n° 54.05 relative à la gestion déléguée des services publics.

➤ **Insuffisance des moyens humains et logistiques mis à la disposition des opérations de suivi et contrôle**

Le suivi et le contrôle des contrats de gestion déléguée ne font pas l'objet d'affectation de moyens humains et logistiques suffisants et qualifiés, ce qui se traduit par la faiblesse du contrôle ou son absence au niveau de certains secteurs. De même, il a été relevé l'absence de formation continue des agents chargés du suivi et contrôle, ainsi que des moyens nécessaires à la réalisation de leur travail dans des conditions adéquates, en l'occurrence l'habillement et les fiches de suivi et de contrôle.

## **Cour régionale des comptes de la région de Casablanca-Settat**

La Cour régionale des comptes de la région de Casablanca-Settat a réalisé, au titre de l'année 2015, huit missions de contrôle relatives à la gestion des Espaces Verts au niveau de la ville de Casablanca, la gestion du contentieux par la commune urbaine de Casablanca, la gestion des communes rurales Oulad Hamdane, Oulad Ghanem et Oulad Issa. De même la Cour régionale a contrôlé la gestion de la Régie Autonome Frigorifique de Casablanca (RAFC) et la décharge contrôlée de la préfecture de Mohammedia et de la province de Benslimane, ainsi que le service de transport public urbain par autobus géré par la société « M'DINA BUS ».

Ces missions ont soulevé plusieurs observations, dont les plus saillantes sont les suivantes :

## **A. Gestion du contentieux par la commune urbaine de Casablanca**

### **➤ Insuffisance au niveau de l'organisation de la division des affaires juridiques et du contentieux**

L'intervention de la division des affaires juridiques et du contentieux se limite à la réception et l'envoi des correspondances de la commune aux avocats et aux tribunaux concernés par les affaires en cours. En fait, cette division ne dispose pas d'une force de proposition et de conseil assise sur une coordination préalable avec les avocats. Elle n'intervient dans les dossiers qu'après le déclenchement des actions en justice. De même, la fonction du conseil juridique préventif n'est pas activée en vue de permettre le traitement des réclamations et des dossiers avant qu'ils ne prennent la forme contentieuse ou de procès judiciaires.

Il convient de signaler que la division ne dispose pas des ressources humaines suffisantes pour le suivi des dossiers. En effet, le nombre des cadres juristes ne dépasse pas cinq fonctionnaires (soit une moyenne de 200 dossiers par cadre).

### **➤ Absence des mécanismes de suivi des dossiers tenus par les bureaux d'avocats et de notaires**

La commune règle les honoraires des bureaux d'avocats et de notaires de manière forfaitaire chaque trimestre, et ce sur la base de conventions signées depuis 2004.

Dans ce cadre, il a été constaté l'absence des prestations fournies par ces bureaux, au point que les services de la commune n'ont pas pu arrêter la liste des affaires prises en charge par chaque bureau, et le nombre des arrêts et jugements émis au profit de la commune. A ce titre, il convient de signaler que la division des affaires juridiques et du contentieux ne dispose pas de tous les dossiers et pièces afférents aux affaires en cours.

Dans le même sens, les avocats ne produisent pas une assistance juridique préalable à la commune, et ce en dépit des honoraires forfaitaires qu'ils perçoivent (22.000 DH pour chaque mois) couvrant le conseil juridique.

### **➤ Défaut de suivi de la situation financière générée par le contentieux**

La commune ne procède pas au suivi exhaustif des affaires en cours, cette situation se traduit par son incapacité d'arrêter la situation financière générée par le contentieux. En effet, elle ne maîtrise pas le montant des dettes dues suite à l'émission de jugement à son encontre. Elle ne prend en considération que les jugements objet de la procédure exécutoire.

Dans ce cadre, il convient de signaler que la commune affecte annuellement à l'exécution des jugements émis à son encontre un montant de 70 MDH. Sachant bien que ce montant ne permet que l'acquittement partiel des dettes en question.

En outre, la commune n'adopte pas des critères prédéfinis en vue de prioriser l'acquittement de ses dettes en programmant l'exécution des jugements selon leurs dates d'émissions ou ceux concernés par l'ouverture d'une procédure d'exécution, et d'éviter ainsi le recours des parties concernées à la procédure de saisie.

➤ **Importance des affaires afférentes à la voie de fait**

Lors de la période 2004-2014, le montant relatif aux jugements rendus contre la commune suite à des demandes d'indemnisation pour voie de fait a dépassé 321 MDH.

Dans ce cadre, il a été constaté que les causes derrière ce type d'actions en justice contre la commune sont liées essentiellement au non recours à la procédure d'expropriation ou le défaut de son achèvement, ainsi qu'à la non-activation des avantages offerts par les lois d'urbanisme et de la procédure d'expropriation. De même, la commune ne saisit pas les possibilités dont elle dispose dans le cadre des règlements amiables des contentieux.

➤ **Non prise des mesures nécessaires pour éviter certaines actions en justice**

La commune n'a pas procédé à l'activation du privilège de l'autorité publique lors du suivi de certains contrats de gestion de ses biens. C'est le cas à titre d'exemple du contrat de gestion déléguée des abattoirs communaux et des contrats d'exploitation du marché de gros des fruits des légumes et des parcs des jeux.

A titre d'exemple, la non réalisation des contrôles et suivis prévus par le contrat de gestion déléguée des abattoirs communaux n'a pas permis à la commune d'arrêter la situation des recettes qui doivent être versées par le délégataire, sachant qu'il a encaissé jusqu'à 2008 un montant de 14,62 MDH en contrepartie des services d'abattage et de gestion.

## **B. Gestion des espaces verts à Casablanca**

La commune de Casablanca procède à la gestion de plus de 397 hectares d'espaces verts, ayant demandé plus de 47 MDH en termes de dépenses d'entretien en 2013.

➤ **Absence d'une vision claire en matière de gestion des espaces verts**

L'exécution du budget alloué à la gestion des espaces verts s'effectue sans définir les objectifs escomptés à moyen et court terme et en l'absence de programmes et de plans d'action susceptibles d'encadrer l'action de tous les intervenants dans ce domaine.

Il convient de signaler que l'indicateur des espaces verts en fonction du nombre de la population ne dépasse pas 1,3 m<sup>2</sup> par habitant. Ce taux reste faible par comparaison avec le taux retenu par l'OMS fixé à 25 m<sup>2</sup> par habitant, et d'un autre côté avec le taux limite recommandé par le ministère de l'habitat et de l'urbanisme dans le cadre de la préparation des plans verts (édit.2008). Sachant bien que plus de la moitié des arrondissements de Casablanca enregistrent des taux faibles ne dépassant pas un mètre carré par habitant.

➤ **Aménagement des jardins et des parcs**

Durant la période 2009-2013, plusieurs jardins et parcs ont fait l'objet de travaux d'aménagement. Cependant ces travaux ont connu plusieurs insuffisances liées à l'absence des études préalables, la programmation tardive des travaux d'éclairage, en plus des insuffisances liées à l'organisation des étapes de réception des plants.

➤ **Gestion des opérations d'arrosage**

En vue de raccorder les espaces verts à l'eau d'arrosage, la commune a procédé au creusement et équipement de plusieurs puits. Toutefois, cette opération a soulevé plusieurs dysfonctionnements. En effet, la commune a abandonné plusieurs puits créés, et ce malgré les tests positifs d'abondance des eaux souterraines.

C'est le cas à titre d'exemple, de trois puits sur la route de Nouaceur et deux au niveau de Sidi Bernoussi, un au niveau du jardin Al Azhar à Sidi Moumen et un autre au niveau du jardin de la Palestine au quartier Belvedere. En plus, plusieurs puits ont subi des dégradations suite à la réalisation des travaux d'aménagement et d'entretien des routes.

Il convient de souligner qu'au lieu d'utiliser ces puits, la commune procède à l'arrosage des espaces verts concernés en les raccordant au réseau d'eau potable.

➤ **Entretien des pépinières communales**

La commune dispose de deux pépinières qui s'étendent sur une superficie de quatre hectares au niveau du quartier l'Hermitage et de 14 hectares au niveau de la commune Beni Yakhlef. L'entretien des plants au niveau de ces pépinières s'effectue dans le cadre de marchés reconductibles. Cependant, l'organisation et l'exploitation de ces pépinières sont marquées

par des insuffisances liées à l'exécution des marchés et à la gestion du stock des plants et plantes.

## **C. Gestion de la Régie Autonome Frigorifique de Casablanca**

### **➤ Absence d'un plan stratégique tenant compte du plan de développement urbain**

La RAFC ne dispose pas d'un plan stratégique destiné à éclairer et maîtriser son évolution dans un contexte de changement local et national marqué par des contraintes spécifiques au secteur du froid.

Il convient de signaler que la RAFC a réalisé en 2010 une étude pour la prévision des scénarios stratégiques possibles face à la perspective de mise en place du plan de déplacement urbain du centre de Casablanca. Ce plan comprend parmi ses axes la limitation de la circulation des camions de poids lourds à l'intérieur de la ville. Cependant, le conseil d'administration de la Régie n'a pas discuté le contenu et les conclusions de cette étude en vue de préparer un plan stratégique pour la régie.

D'un autre côté, la régie n'a pas mis en place une stratégie commerciale claire qui vise la fixation des objectifs commerciaux et la mise en place des ressources humaines qualifiées. En plus, elle a été constaté l'absence des éléments de base d'une politique commerciale destinée à diversifier le chiffre d'affaires, que ce soit en termes de clientèle ou de modes de production.

### **➤ Insuffisance des procédures relatives aux conditions d'entreposage**

Le manuel des procédures adopté par la régie n'a pas traité de manière détaillée les procédures d'exploitation, surtout en ce qui concerne les conditions d'entreposage et les contrôles qu'il faut effectuer au cours de l'exploitation. Il s'est limité en fait à quelques indications relatives à l'entrée et la sortie des marchandises.

### **➤ Insuffisance au niveau des chambres et des équipements frigorifiques**

Plusieurs insuffisances afférentes aux chambres et aux équipements frigorifiques ont été soulevées. C'est le cas à titre d'exemple des aspects architecturaux et des dimensions des chambres froides, en plus de la non-exploitation de manière optimale de leur capacité d'entreposage.

De même, la performance des équipements frigorifiques se trouve impactée par l'absence des opérations d'entretien, ce qui cause des dégâts liés aux fuites d'eau et à la condensation de l'air sur les panneaux

d'isolation ainsi que des pertes d'énergie due à la présence d'importantes quantités de givre autour des évaporateurs.

#### ➤ **Insuffisance du système de facturation**

La tenue des comptes de la RAFC et l'exécution de ses recettes et de ses paiements sont régies par les lois et règles du commerce. Les tarifs et prix appliqués sont soumis aux délibérations du conseil d'administration et à l'approbation des autorités de tutelle.

Dans ce cadre, il convient de signaler que les dispositions tarifaires n'ont pas été codifiées dans un seul document, en plus de l'application d'une tarification non approuvée par l'autorité de tutelle, ainsi que la non-adéquation du système tarifaire avec le régime-type des entrepôts frigorifiques. En outre, plusieurs insuffisances liées au système de facturation ont été soulevées, notamment, la facturation de la période minimale d'entreposage et la facturation du poids minimal concernant la congélation.

### **D. Gestion déléguée de la décharge publique contrôlée de la préfecture de Mohammedia et de la province de Benslimane**

Le contrôle de la gestion de la décharge publique contrôlée au titre de la période 2012-2015 a soulevé plusieurs observations dont les plus saillantes se présentent comme suit :

#### ➤ **Retard dans la réalisation des investissements prévus par le contrat de gestion déléguée**

Dans le cadre du contrat de gestion déléguée, le délégataire s'est engagé à réaliser des investissements de l'ordre de 32,65 MDH. Cependant, le taux des investissements réalisés n'a pas dépassé 18% au 31 décembre 2014.

En effet, le délégataire n'a réalisé que l'équivalent de 5,8 MDH. Sans dis que la valeur des immobilisations n'a pas dépassé 7.7 MDH, dont 1,9 MDH correspond aux biens de retour mis à titre gratuit à la disposition du délégataire.

A titre d'exemple, plusieurs investissements n'ont pas été réalisés, comme c'est le cas du centre de tri, des ouvrages de collecte du biogaz, l'aménagement des pistes de la décharge, le traitement du lixiviat et la réhabilitation de la décharge.

#### ➤ **Insuffisance au niveau de l'exploitation de la décharge**

Les investigations effectuées sur place ont montré que le délégataire n'a pas respecté plusieurs dispositions contractuelles relatives à l'exploitation de la décharge, comme c'est le cas du défaut de contrôle de la nature des

déchets avant leur entrée à la décharge. De même, il n'a pas appliqué les obligations environnementales, en procédant au diversement des eaux pluviales contaminées dans le milieu nature et le stockage du lixiviat dans des bassins non contrôlés.

➤ **Insuffisance de la gestion financière du contrat de gestion déléguée**

Le groupement de communes la "Solidarité pour l'écologie", en sa qualité d'autorité délégante n'a pas procédé au recouvrement des montants annuels exigés sur les communes membres. De même, des retards ont été enregistrés en matière de dépôt des déchets industriels banals au niveau de la décharge.

Dans le même sens, le délégataire n'a pas respecté les tarifs conventionnels (prix de la tonne prévu par le cahier des charges) ainsi que les conditions de distribution des dividendes. En effet, 6 MDH ont été distribués avant même la réalisation des investissements contractuels, cela en infraction du plan des investissements qui a prévu la réalisation d'un déficit pendant les trois premières années consécutives.

➤ **Insuffisance du suivi et contrôle de la gestion déléguée**

En vertu des dispositions de l'article 63, l'autorité délégante dispose de compétences générales en matière de contrôle de l'exécution du contrat, cela à travers le comité de suivi et le service de contrôle. Cependant, elle n'a pas activé ces deux structures, ce qui s'est traduit par des insuffisances liées au suivi et au contrôle.

## **E. Gestion déléguée du service de transport public urbain par autobus au niveau de Casablanca**

➤ **Signature de protocoles d'accord à la marge des dispositions contractuelles**

Durant la période 2004-2015, trois protocoles d'accord caractérisés par des insuffisances ont été signés. A titre d'exemple, les parties ont recouru à ces protocoles d'accord pour résoudre des problèmes en instances au lieu de mettre en application la convention de gestion déléguée, ce qui risque de créer des obligations nouvelles. De même, les communes signataires de la convention de gestion déléguée n'ont pas été associées lors de la signature desdits protocoles d'accord.

Aussi, certaines obligations prévues par les protocoles d'accords n'ont pas été respectées, ce qui n'a pas permis la réalisation des objectifs qui leurs sont assignés. A titre d'exemple, le financement de la deuxième partie du départ volontaire des agents de la société n'a pas eu lieu, et ce à cause de la procédure poursuivie en matière de gestion des crédits qui consiste en la

préparation du dossier au niveau de la société « M'DINA BUS », de lui joindre une attestation d'acceptation signée par le président de l'autorité délégante avant sa transmission au ministère des finances.

### ➤ **Déficit au niveau de la réalisation des investissements**

Durant la période 2009-2014, la société « M'DINA BUS » s'est limitée à un niveau d'investissement de l'ordre de 248 MDH, au lieu de l'investissement contractuel prévu, qui est de l'ordre de 772 MDH, selon l'annexe 4 du contrat de gestion déléguée. Cette situation accroît le déficit d'investissement global à 32 % du programme convenu depuis l'entrée en vigueur du contrat de gestion déléguée en 2004.

A titre d'exemple, le garage de stationnement des autobus, dont la construction a été prévue en 2008 avec un montant de 18 MDH, n'a pas été réalisé. La société loue pour cet objet deux garages avec un montant 6,67 MDH par année.

Dans le même sens, la société n'a pas respecté le programme d'investissement relatif à l'acquisition d'autobus neufs, que ce soit en termes du budget alloué à ces acquisitions ou du nombre et des voies d'acquisition. En effet, la société a investi pendant la durée sus indiquée un montant de 176,65 MDH en vue d'acquérir les nouveaux autobus au lieu du montant de 729,54 MDH prévu par la convention.

### ➤ **Financement de l'acquisition des autobus par le recours à un prêt bancaire**

L'opération d'acquisition de 135 autobus parmi les 318 acquis a été financée par le moyen d'un emprunt bancaire, bien que le contrat de gestion déléguée ne prévoise pas ce mode de financement. Il convient de signaler que le recours à l'emprunt pour le financement de ces opérations est susceptible d'hypothéquer les finances de la société et d'augmenter ses charges.

### ➤ **Utilisation excessive d'un parc d'autobus d'occasion**

La convention de gestion déléguée a autorisé le délégataire d'apporter des autobus d'occasion pour le renforcement du parc, et ce par la mise en circulation de 125 autobus en 2004 et 45 autobus en 2005, à condition de les retirer de manière progressive du parc à l'horizon de 2009.

Cependant, les investigations réalisées ont montré que l'acquisition de ce type de autobus a continué jusqu'à 2011 auprès d'un actionnaire de référence de la société « M'DINA BUS ». En effet, 120 autobus d'occasion ont été acquis en 2011, avec un montant de 40,48 MDH. Tandis que le nombre des autobus d'occasion acquises en 2004 et 2005 a atteint 650 autobus, dépassant ainsi le nombre autorisé par la convention.

Cette situation a conduit à l'utilisation d'un parc d'autobus vétuste, mis en circulation depuis 1988 en France, ce qui a entraîné, en plus de la dégradation de la qualité des services, l'accroissement des dépenses d'entretien et de réparation de ces véhicules ainsi que le creusement du déficit financier enregistré par la société.

➤ **Augmentation des tarifs unilatéralement par le délégataire**

La société « M'DINA BUS » a procédé à l'augmentation des tarifs appliqués sans l'autorisation préalable du comité de suivi et de l'autorité délégante. Il a fixé aussi les modèles d'abonnement et de déclaration de dépenses et de sanction unilatéralement, ce qui va à l'encontre des dispositions de la convention du comité de suivi habilitée à prendre ce type de décision de manière discrétionnaire.

## **Cour régionale des comptes de la région de l'Oriental**

La Cour régionale des comptes de la région de l'Oriental a réalisé dans le cadre de son programme annuel de 2015 six missions de contrôle de la gestion qui ont concerné une thématique sur la coopération entre les communes, la régie autonome de distribution de l'eau et de l'électricité d'Oujda (RADEEO), la gestion déléguée des Services de nettoyage et de collecte des déchets ménagers et assimilés dans les communes de "Taourirt" et "Beni drar". En plus des missions de contrôle de la gestion des collectivités territoriales "Jerrada" et "Leguetiter". Les principales observations relevées se présentent comme suit :

### **A. Mission thématique sur la coopération entre les communes**

Cette mission a été réalisée sur la base des missions de contrôle de la gestion des groupements des communes. Elle a pour objectif d'évaluer ce mode de coopération entre les collectivités territoriales. La mission a été réalisée avant l'entrée en vigueur de la loi organique n°113.14 relative aux communes et du nouveau découpage régional.

Les groupements concernés œuvrent dans plusieurs domaines, dont la gestion des services de propreté et de collecte des déchets, l'exploitation de la décharge publique, l'acquisition des matériels pour l'ouverture des voies et des pistes et leur entretien, en plus de l'adduction de l'eau potable ou la construction et la gestion d'un abattoir moderne.

Les observations relevées se rapportent notamment au cadre juridique et institutionnel, à la gestion des ressources et de certaines dépenses, en plus de l'accomplissement des missions et l'atteinte des objectifs prévus et des contraintes que rencontre ce mode de coopération.

### ➤ **Cadre juridique et institutionnel de la coopération**

A travers les délibérations des communes affiliées aux groupements, il ressort que la majorité de ces groupements ont été créés en l'absence d'étude préalable à même d'explicitier les besoins réels des ces communes et l'intérêt des projets à réaliser qui justifient le recours à ce mode de coopération, ainsi que les moyens réellement disponibles pour mobiliser les ressources financières et matérielles nécessaires et l'estimation des charges qui seront supportées par chaque commune.

Un retard considérable a été constaté dans le démarrage effectif des groupements pour exercer leurs missions. Le délai entre la publication de l'arrêté du Ministre de l'Intérieur portant approbation de la création des groupements et la date d'approbation du premier budget ou du règlement intérieur ou la nomination des délégués par les communes membres a dépassé cinq ans dans le cas du groupement des communes "Al Iqlae" et quatre ans dans le cas du groupement des communes "Al Tadamoune" relevant de la province de "Taourirt".

Au niveau de l'exécution, certaines délibérations prises par les conseils des groupements n'ont pas été mises en œuvre. C'est le cas à titre d'exemple des délibérations du groupement "Al Taaoune" relevant de la province d'Al Hoceima, relatives à la conclusion de partenariats et la création de postes d'emploi, ainsi que celles du groupement "Attacharouk" relevant de la même province et qui porte sur la programmation de l'excédent pour l'acquisition d'un tracteur, la réalisation de travaux d'aménagement et la réhabilitation des pistes rurales, et des délibérations du groupement "Al Ttadamoune" relevant de la province de "Taza".

D'autres délibérations paraient imprécises et rédigées dans des termes généraux, rendant difficile leur mise en œuvre. C'est le cas par exemple de celles du groupement "Al Taazour" relevant de la province de "Taounate", effectuées lors des sessions tenues entre février 2010 et juillet 2013.

### ➤ **Gestion des ressources financières et humaines**

Durant la période 2009-2014, les indicateurs financiers des groupements montrent la faiblesse de leurs ressources propres. Certaines communes ne s'acquittent pas de leurs participations vis-à-vis des groupements, ce qui affecte négativement l'exécution des projets qui entraînent des charges pour ces derniers. Selon les données de certains groupements, les participations non acquittées au titre de la période 2009-2014 ont atteint un montant total de 33,38 MDH.

Concernant les ressources matérielles et humaines, elles n'ont été abordées ni dans les décisions d'approbation de la création des groupements ni lors des délibérations des communes membres. Par ailleurs, les groupements ne disposent pas de structures administratives, avec une organisation et une répartition des responsabilités ainsi que des mécanismes de coordination à même de garantir leur bon fonctionnement. Ces groupements ne disposent pas également de ressources humaines suffisantes en termes d'effectifs et de profils pour mener leurs missions administratives et techniques. S'y ajoute le manque d'intérêt à la formation continue.

Dans ce contexte de rareté des ressources propres, les mesures prises par les groupements pour mobiliser de l'aide externe, sont limitées à des délibérations visant la demande d'aides de certains organismes (Secrétariat d'Etat chargé de l'Eau et de l'Environnement, Ministère de l'Intérieur et les conseils provinciaux desquels relèvent ces groupements). Aussi, il a été relevé que certaines conventions conclues avec d'autres organismes publics n'ont pas été mises en œuvre. C'est le cas de la convention de partenariat avec l'Institut national des plantes médicinales et aromatiques, conclue par le groupement "Al Khayr" relevant de la province de "Taouate" ainsi que la convention conclue entre le groupement "Al Chajara" relevant de la province de "Taza", le Ministère chargé de l'agriculture et l'Agence de promotion et du développement économique et social des provinces du nord.

### ➤ **Accomplissement des missions et atteinte des objectifs**

Les conseils qui se sont succédé à la gestion des groupements de communes n'ont pas réussi à concevoir une vision stratégique. De même que certains groupements n'ont pas atteint leurs objectifs malgré l'écoulement d'une période considérable depuis leur création. Ainsi, certains projets n'ont pas encore vu le jour 17 ans après la création des groupements concernés. Ces derniers n'ont pas pu réunir les conditions nécessaires à leur fonctionnement, surtout la mobilisation des ressources financières et matérielles nécessaires et l'adoption d'un budget à même de réaliser son objectif.

A titre d'exemple, les groupements "Al Tadamoune wa Al Bayaa" relevant de la province de "Driouch" et "Al Bayaa Assalima" relevant de la province de "Guercif" n'ont pas réussi à réaliser et exploiter la décharge des déchets après plus de quatre ans de la décision de création du premier et trois ans de la création du deuxième. De même, les groupements de communes "Al Taazour" relevant de la province de "Taouate" et "Guersif Al Akhdar" relevant de la province de "Guercif" n'ont pas réussi à atteindre leurs objectifs liés respectivement à la mise en place et l'exploitation d'un abattoir moderne et la mise en place et l'exploitation d'une pépinière

provinciale et ce bien que lesdits groupements aient été créés depuis 17 et cinq ans respectivement.

Quant aux projets lancés, il a été constaté dans certains cas l'absence de valeur ajoutée de la coopération en mode de groupements par rapport au travail des communes à titre individuel. A titre d'exemple, le groupement "Al Ghayt" relevant de la province de "Taounate" se contente de l'acquisition de camions pour le transport de l'eau et leur livraison aux communes membres à charges pour ces dernières de leur affecter un chauffeur. Par ailleurs, plusieurs groupements n'ont pas mis en œuvre certains projets qu'ils avaient prévus.

### ➤ **Contraintes entravant ce mode de coopération**

Les principales contraintes qui entravent ce mode de coopération consistent en l'absence d'harmonie entre l'objet du groupement et les ressources financières disponibles, les ressources financières propres de la majorité des communes affiliées à des groupements, ne leur permettent pas d'honorer leurs engagements envers ces derniers. Les dépenses de fonctionnement représentent une part importante des dépenses globales de certains groupements, et a atteint 76% dans certains cas.

Il a été également remarqué que les communes affiliées aux groupements n'ont pas assimilé les portées et les objectifs de ce mode de coopération afin qu'elles soient capables de mesurer leurs potentiels en termes de réalisation.

## **B. Régie autonome de distribution de l'eau et de l'électricité d'Oujda (RADEEO)**

Les observations concernent surtout l'application des formules de calcul des taxes et des participations prévues par les cahiers des charges ainsi que la liquidation des taxes et des participations relatives aux travaux d'équipement des lotissements en réseaux d'eau potable et d'assainissement liquide.

### ➤ **Application des formules de calcul des taxes et des participations prévues par les cahiers des charges**

Les cahiers des charges prévoient des formules de calcul de certaines taxes et participations dont la "PPE-eau" (participation au premier établissement d'eau), la "PPE-assainissement", la "participation à l'extension du réseau de distribution d'eau" et la "participation aux infrastructures". Toutefois, l'application de ces formules a connu les dysfonctionnements suivants :

- Recours à des formules simplifiées non prévues par les cahiers des charges, à cause de la non actualisation de certains

indicateurs, des coefficients référentiels et des formules retenues pour la facturation des taxes et des participations.

- Substitution de la formule de calcul de la "participation à l'extension du réseau de distribution d'eau" prévue par les cahiers des charges par une nouvelle formule en raison des problèmes liées au calcul du coefficient d'indexation.
- Limitation de la formule de calcul de la PPE-eau au cas unique où les travaux de raccordement des constructions individuelles au réseau de distribution d'eau sont réalisés par la Régie, omettant ainsi les cas où ces travaux sont réalisés par le lotisseur.

### ➤ **Liquidation des taxes et des participations liées aux travaux d'équipement des lotissements par les réseaux d'eau potable et d'assainissement liquide**

La liquidation des taxes et des participations liées aux travaux d'équipement des lotissements par les réseaux d'eau potable et d'assainissement liquide comporte des erreurs qu'il convient de résumer comme suit :

- Des lots de terrain considérés de manière non précise dans la catégorie de "l'habitat économique" au lieu de "l'habitat mixte", ce qui a engendré des dépassements à la hausse dans les montants de certaines factures relatives à la PPE-assainissement liquide, et à la baisse dans les montants d'autres factures relatives à la participation aux infrastructures d'eau. Ces dépassements ont atteint, pour un échantillon de dossiers examinés, un montant total de 5,6 MDH à la hausse et de 0,58 MDH à la baisse.
- Omission de la révision des prix des travaux d'équipement in-site des lotissements bien que cette révision soit prévue par les conventions conclues avec les lotisseurs, ce qui a engendré une surfacturation estimée à 1,2 MDH pour 50 lotissements au titre des peines et soins sur les travaux in-site du réseau d'assainissement.
- Recours à des modalités différentes pour la détermination du coût global des travaux d'extension des réseaux d'assainissement et du réseau d'eau potable, qui sert de base pour le calcul de la participation de chaque lotisseur à ces travaux. Dans certains cas, la Régie retient le coût réel, dans d'autres, un coût estimatif ou un autre coût déterminé par application des prix de la Régie sur les quantités réellement exécutées. Il en résulte une iniquité entre les lotisseurs dans le calcul de leurs participations à la charge des travaux d'extension des réseaux.

- Non réalisation des travaux d'extension du réseau d'assainissement liquide bien que la Régie ait encaissé un montant de 2,2 MDH au titre des participations des propriétaires des lotissements concernés par lesdits travaux. En revanche, la Régie a réalisé des travaux d'extension d'un réseau d'assainissement liquide pour un coût de 5,45 MDH sans pour autant exiger des propriétaires de trois lotissements bénéficiaires le paiement des participations y afférentes estimées à 302.474,25 DH.
- Non imputation du coût des travaux d'extension du réseau d'eau potable à tous les lotisseurs qui auraient bénéficié de cette extension. En effet, la Régie a imputé le coût des travaux de chaque extension au premier lotissement dans chaque zone, sans que cette participation ne soit appliquée aux autres lotissements bénéficiaires, et ce en marge de la procédure en vigueur qui prévoit que le coût des travaux doit être réparti sur les lotissements situés dans la zone bénéficiant de l'extension au prorata de la superficie de chaque lotissement dans la superficie globale.
- Calcul de "la participation au réseau existant de distribution de l'eau potable", en facturant, aux lotisseurs des peines et soins sur la participation au réseau existant (travaux in-site réalisés par la régie) et ce, sans fondement. Ces surfacturations ont atteint un montant de 111.874,45 DH (10% du coût du réseau existant) pour 19 dossiers de lotissement examinés.

### **C. Gestion déléguée du service de nettoyage et de collecte des déchets ménagers**

Le contrôle a concerné les communes de "Taourirt" et de "Beni drar". A "Taourirt", la mise en œuvre de la gestion déléguée a démarré à partir du 18 juillet 2010. Le montant total des prestations rendues durant les cinq premières années d'exploitation a atteint 55,26 MDH. Toutefois, la commune a mise en œuvre la procédure de résiliation et le service est exploité en mode de gestion directe depuis le 08 mars 2016.

A "Beni drar", le contrat est entré en vigueur le 24 mai 2012, le montant total des prestations rendues jusqu'à la fin de l'année 2015 a atteint 9,67 MDH (hors Taxes et prélèvements).

Le contrôle a porté notamment sur les travaux préparatoires et la procédure de passation du contrat de gestion déléguée, la mise en œuvre et le suivi de l'exécution, ainsi que les investissements et les paiements effectués en contrepartie des services rendus.

➤ **Absence d'une approche intégrée et globale pour la gestion du service**

Les deux communes ne disposent pas d'une vision claire quant à la gestion du service de nettoyage et de collecte des déchets ménagers et assimilés. En effet, il a été constaté l'absence d'un plan communal de gestion des déchets ménagers et assimilés tel qu'il est prévu par l'article 16 de la loi n°28.00 relative à la gestion des déchets et à leur élimination.

De même, les deux communes ne disposent pas d'une décharge contrôlée qui répond aux normes environnementales requises. En effet, à "Taourirt" les déchets sont transportés et déposés dans une décharge non contrôlée, tandis que la commune de "Beni drar" exploite la décharge relevant de la commune de "Oujda" mais en l'absence d'un fondement juridique.

➤ **Non inclusion dans les cahiers des charges de certaines dispositions essentielles pour l'efficacité de la gestion déléguée**

Lors de la rédaction du cahier des charges et du contrat de gestion déléguée à "Taourirt", certaines dispositions importantes ont été omises telles que l'effectif des agents qui auront la charge de collecte des déchets et du balayage, au début et durant l'exécution du contrat, ce qui entrave le contrôle de l'accomplissement par le délégataire de ses missions dans ce cadre. Ont été également omises les clauses relatives à l'encaissement des redevances en contrepartie des services rendus relatifs aux déchets ménagers et assimilés, prévues par l'article 28 de la loi n°28.00 précitée. Cet article prévoit la possibilité, pour le service communal, de recevoir et gérer les déchets inertes, les déchets agricoles, les déchets ultimes et les déchets industriels non dangereux, moyennant une redevance sur les services rendus.

Le contrat ne comprend pas également des dispositions relatives aux biens de retour et de reprise, notamment celles concernant le traitement comptable spécifique des biens de retour. L'omission de telles dispositions n'est pas exempte de risques, surtout que le délégant a entamé la procédure de résiliation du contrat.

➤ **Modification des critères d'évaluation lors de la séance d'ouverture des plis**

Au cours de la séance d'évaluation des offres concernant la commune de "Taourirt", les membres de la commission ont apporté des changements aux coefficients de notation des dossiers techniques en ajoutant d'autres critères. Ces critères n'ont été ni justifiés ni communiqués aux entreprises ayant retiré les dossiers d'appel d'offres. Par ces changements, la commission d'appel d'offres a dépassé ses compétences qui consistent limitativement à l'évaluation et au classement des offres selon les critères

prévus par le règlement de consultation. Ces irrégularités ont engendré l'évincement, lors de la première phase, de deux soumissionnaires dont les offres financières se sont révélées par la suite inférieures à celle du délégataire.

### ➤ **Insuffisances dans les services rendus**

Des insuffisances ont été relevées dans les services rendus par les deux sociétés délégataires. A "Taourirt", selon les rapports établis par la cellule de suivi de la gestion déléguée, le délégataire ne respecte pas le programme de balayage manuel annexé au cahier des charges qui précise les voies et les quartiers concernés par cette opération et qu'il faut balayer quotidiennement. La visite des lieux a montré également que la majorité des voies sont dans un état de saleté, ce qui a fait l'objet de plusieurs rapports de la cellule de suivi, sans que le délégant n'ait recouru à l'application des pénalités prévues par le contrat.

Par ailleurs, le délégataire n'a pas couvert tous les sites par un nombre suffisant de conteneurs, en effet, l'inventaire effectué par la cellule de suivi a montré un écart de 503 conteneurs par rapport au nombre prévu par le programme d'investissement.

Au niveau de "Beni drar", plusieurs conteneurs se trouvent dans un état vétuste. Dans certains quartiers non couverts par le plan annexé à la convention relative à la répartition des conteneurs, la société a mis en place un nombre de conteneurs suite aux réclamations des habitants. Toutefois, la commune n'a pas procédé à l'actualisation de ce plan pour prendre en compte les nouveaux quartiers et les intégrer dans le périmètre du contrat.

### ➤ **Insuffisances au niveau du suivi et du contrôle de la mise en œuvre du contrat**

Pour le cas de "Taourirt", les deux parties n'ont pas mis en place un comité de suivi de l'exécution du contrat de gestion déléguée. Or, ce comité prévu par l'article 20.1 du cahier des charges et par l'article 18 de la loi n°54.05 relative à la gestion déléguée des services publics, devrait se réunir chaque six mois pour s'assurer de la qualité des services rendus et du respect par le délégataire de ses engagements contractuels et pour résoudre les points de divergence qui pourraient surgir en cours d'exécution. De même, le délégant n'a diligenté aucun audit ni contrôle externe au sujet de l'exécution du contrat tel que prévu par l'article 17 de la loi n°54.05 suscitée.

Concernant la commune de "Beni drar", le règlement intérieur du comité de suivi n'a été établi qu'après plus de trois années du début de l'exécution du contrat de la gestion déléguée. Ce comité ne s'est réuni qu'une seule fois depuis le début de la mise en œuvre du contrat. En plus, des carences ont été constatées dans l'accomplissement des missions du comité de suivi,

ainsi, le délégataire n'applique pas les décisions et recommandations émises par ce comité. Il a été également constaté que ledit comité n'a pas élaboré un rapport pour le premier semestre du début de l'exécution, tandis que les rapports établis par la suite sont restés formels. Le délégataire n'a pas donné suite aux observations et recommandations émises.

➤ **Non-respect par le délégataire de ses engagements au sujet du matériel**

Au niveau de la commune de Taourirt, et en vertu des dispositions des articles 40 et 41 du cahier des charges, le délégataire s'est engagé à investir un montant de 17,2 MDH pour l'acquisition du matériel et ce, sur quatre phases jusqu'à la fin de l'année 2015. La première phase porte sur l'acquisition du matériel appartenant au délégant et mis à la disposition du délégataire pour un montant de 2,4 MDH, la deuxième phase porte sur l'acquisition de nouveau matériel pour un montant de 7,4 MDH dès le début de l'exécution du contrat. Les troisième et quatrième phases portent respectivement sur l'acquisition de nouveau matériel durant la période d'exécution pour un montant de 3,46 MDH et le renouvellement de ce matériel pour un montant de 3,96 MDH.

Toutefois, le délégataire n'a investi qu'un montant de 7,68 MDH et n'a pas honoré ses engagements en matière de renouvellement du matériel mis à sa disposition par le délégant dans les délais convenus. Quant au matériel neuf à apporter dès l'entrée en vigueur du contrat de la gestion déléguée, le délégataire a investi seulement un montant de 4,88 MDH sur un montant prévu de 7,46 MDH, soit un écart de 2,57 MDH.

Concernant la troisième phase, le délégataire n'a pas honoré ses engagements en matière d'investissement projeté pour un montant global de 3,46 MDH (hors taxes) et ce jusqu'à la fin de la 5ème année de l'exécution du contrat. Le délégataire n'a acquis aucun matériel, et malgré cela le délégant n'a pas mis en œuvre, à son encontre, les mesures coercitives, prévues par le cahier des charges.

Le retard dans l'acquisition du matériel a été constaté également dans le cas de la commune de "Beni drar". Il s'agit d'une voiture de service d'un montant de 120.000 DH dont l'utilisation n'a commencé qu'en date du 02 janvier 2015, de deux motocyclettes d'une valeur de 20.000 DH dont une seulement a été utilisée à partir du 1<sup>er</sup> juin 2015 alors qu'elle devait l'être avant le 24 aout 2012.

➤ **Non mise en œuvre des dispositions contractuelles relatives à la révision des prix**

Durant l'exécution des deux contrats, les clauses de révisions des prix n'ont pas été mises en œuvre. A Taourirt, les techniciens de la commune

ont évalué le montant total des arriérés qui aurait dû être payé au délégataire, à 5,77 MDH (hors majorations relatives aux intérêts moratoires). A noter que le délégataire a réclamé cette révision à deux reprises, pour pouvoir mettre en œuvre le programme d'investissement et de renouvellement du matériel prévu par le cahier des charges. Il a aussi été une action en justice à ce sujet.

#### ➤ **Non application des sanctions prévues par le contrat**

Le contrat de gestion déléguée signé par la commune de Taourirt a prévu des sanctions en cas de non-respect par le délégataire de ses engagements, et il a fixé le montant de l'amende pour chaque infraction. Toutefois, dans plusieurs cas, ces amendes n'ont pas été appliquées. Le montant global des amendes non appliquées a atteint 7,3 MDH, résultant de la non acquisition d'un nombre de matériels et engins, du retard dans l'acquisition d'autres matériels ainsi que la non présentation des rapports journaliers, et d'autres amendes résultant de l'état vétuste du matériel et du non-respect des horaires de collecte des déchets.

Dans le cas de la commune de "Beni drar", il ressort des PV établis par le technicien chargé de la mission de contrôle à la commune que plusieurs engagements n'ont pas été tenus par la société. Pourtant, la commune n'a pas eu recours aux prérogatives qui lui appartiennent, notamment l'application des sanctions pécuniaires pour amener la société à exécuter les termes de la convention.

### **D. Gestion du patrimoine et des commandes de la collectivité territoriale de " Jerrada "**

La mission de contrôle de la gestion de la commune de "Jerrada" a porté sur les deux axes de la commande publique et des biens communaux. Ci-après les principales observations enregistrées :

#### ➤ **Faible taux d'exécution des programmes prévisionnels annuels**

Durant la période 2009-2015, la commune a conclu 15 marchés pour un montant total 11,87 MDH. Il a été relevé un faible taux d'exécution des marchés prévus dans les programmes prévisionnels annuels. En effet, malgré la disponibilité des crédits nécessaires au financement des projets programmés, le taux d'exécution a été entre 9% en 2011 et 30% en 2009 et aucun marché n'a été passé durant les années 2014 et 2015.

#### ➤ **Non remise des plans de récolement des ouvrages réalisés**

Dans certains marchés, la commune a établi les décomptes définitifs en l'absence des plans de récolement des ouvrages réalisés. Par conséquent la restitution de la caution définitive, ou la libération de la caution bancaire

qui la remplace, a eu lieu sans observer les dispositions prévues par les cahiers de prescriptions spéciales y afférentes ainsi que celles prévues par l'article 16 du CCAG-T selon lesquelles la restitution de la retenue de garantie et de la caution définitive ou la libération des cautions qui les remplacent sont conditionnées par la remise des plans de récolement des ouvrages réalisés.

➤ **Changement de la nature des travaux objet du marché n°07/2010 sans changer son objet**

Les travaux prévus dans le marché n°07/2010 ont été modifiés sans changer l'objet du marché. La commune a annoncé l'appel d'offres pour l'aménagement de la place "Ibnou Rochd" alors que les travaux ont porté sur la reconstruction d'un canal d'évacuation des eaux pluviales. Selon les responsables de la commune, ces changements ont eu lieu suite aux altérations qui ont affecté un canal d'évacuation des eaux pluviales à proximité de la place. Ainsi, l'objet du marché et les documents présentés ne reflètent pas la réalité des travaux réalisés. De même que ce changement affecte les principes de la transparence et de la mise en concurrence.

➤ **Retard dans la résolution de la situation du marché hebdomadaire**

Le conseil provincial de "Jerrada" a procédé, en sa qualité de maître d'ouvrage à la réalisation des travaux d'aménagement du marché hebdomadaire de "Jerrada" dans le cadre de l'aménagement urbain. La commune a refusé la réception de cet ouvrage au motif que ses services techniques n'ont pas été associés au suivi des travaux et qu'elle n'a pas reçu les cahiers des charges relatifs à ce projet. D'autres insuffisances ont entaché plusieurs travaux surtout ceux relatifs au raccordement à l'éclairage public et au réseau d'eau potable, et le manque de finalisation des travaux dans les boutiques, du pavage et de la couche de roulement dans la place du marché ainsi que l'infiltration des eaux pluviales du côté du plafond de l'entrée orientale. C'est à cause de ces imperfections que la réception provisoire n'a pu avoir lieu.

En conséquence, l'exploitation de ce souk hebdomadaire et ces annexes accuse du retard, ce qui prive la commune de ressources importantes surtout qu'il est fermé depuis six ans à compter de la date du début des travaux jusqu'à la date de la mission de contrôle.

**E. Commune de "Leguetiter" (province de Tourirt)**

La mission de contrôle de la gestion de la commune de "Leguetiter" a porté sur la gestion de certains services communaux, notamment la source thermale "Sidi Chafi", l'urbanisme et la régie des recettes. Ci-après les principales observations soulevées :

➤ **Insuffisance dans la procédure du bail de la source thermale "Sidi Chafi" et des biens y rattachés**

La collectivité territoriale "Leguettier" est caractérisée par sa source thermale "Sidi Chafi" qui attire un nombre de visiteurs de différentes régions. En raison de l'importance de cette source dans le développement de la commune, elle a fait l'objet d'importants travaux de réaménagement en 2015.

Avant que la commune ne décide l'exploitation directe à partir de la date du 08 juillet 2010, la source thermale "Sidi Chafi" était exploitée depuis les années 90 en bail. La procédure aboutissait systématiquement au choix du même exploitant. Cette période avait connu plusieurs dysfonctionnements liés à l'application de la procédure de bail. Malgré l'expiration de la période du bail, en date du 31 décembre 2009, l'exploitant a continué à exploiter la source thermale sans fondement juridique et sans payer les redevances locatives dont la valeur totale a atteint un montant de 223.584,00 DH pour les 14 mois d'exploitation (du 1<sup>er</sup> mai 2009 au 1<sup>er</sup> juillet 2010). Il a été mis fin à cette situation après intervention de la force publique en date du 08 juillet 2010. Depuis, la source thermale a été exploitée en mode de gestion directe, ce qui a permis d'enregistrer une amélioration dans les recettes encaissées.

D'un autre côté, lors de la session extraordinaire du 16 juin 2015, le conseil communal a approuvé cinq cahiers des charges qui régissent le bail et l'exploitation des biens communaux situés au centre "Sidi Chafi", à savoir, le café, la source thermale, les locaux d'habitation, le parking de stationnement et la boutique. Ces cahiers ont été élaborés en l'absence de documents relatifs à la propriété ou à la possession des services précités, et sans une connaissance exhaustive des différents équipements et matériels contenus dans certains services ou des capacités d'accueil de chacun de ces services afin de les prendre en considération.

➤ **Problèmes de recouvrement du montant de la redevance locative de l'agrément de taxi suite au non-respect de la procédure du bail**

La commune a conclu un contrat de bail de l'exploitation de l'agrément du taxi durant la période du 08 septembre 2010 au 07 septembre 2011. Ce contrat a été conclu à l'amiable et sans respect de la procédure d'appel d'offres prévue par le cahier des charges. De même, la commission administrative d'évaluation ne s'est pas réunie pour estimer la valeur locative. A cause du non-respect de cette procédure, la commune a encaissé les montants relatifs au loyer d'un montant de 27.360,00 DH pour la période du 08 septembre 2010 au 04 juin 2012, en marge des procédures comptables en vigueur.

Il a été relevé également que malgré le retard accusé dans la tenue de ses engagements dans les délais contractuels, notamment le paiement tardif de 27 mensualités, la commune a signé un deuxième contrat avec le même exploitant en date du 10 septembre 2010. Ce dernier a suspendu le paiement des redevances locatives à partir du 30 mai 2013 et la commune ne lui a adressé une mise en demeure qu'en date du 10 mars 2014, ce qui a engendré des arriérés. Il convient de noter aussi qu'il n'a pas été procédé à un nouvel appel d'offres, ce qui a privé la commune d'une recette éventuelle estimée, sur la base de la valeur locative convenu dans le contrat précédent à 57.750 DH.

### ➤ **Non application de la taxe sur les opérations de construction**

La commune n'a pas imposé la taxe sur les opérations de construction pour les bénéficiaires des autorisations délivrées entre 2009 et 2015 et dont le nombre s'élève à 134 autorisations. Sur la base des dossiers techniques de ces autorisations de construction, les superficies couvertes ont atteint environ 35.461 mètres carrés, et les montants qui devaient être recouverts par la commune s'élèvent à 745.280 DH et ce par application des seuils minimum des deux taxes, à savoir 20 DH pour les opérations de construction et 100 DH pour les opérations d'aménagement.

## **Cour régionale des comptes de la région de Rabat-Salé-Kenitra**

Dans le cadre de son programme annuel de 2015, la Cour régionale des comptes de la région de Rabat-Salé-Kenitra a réalisé sept missions de contrôle de la gestion qui ont concerné la Régie Autonome de Distribution de l'Eau, de l'Electricité et de l'Assainissement liquide de la province de Kenitra (RAK), la gestion déléguée des services de nettoyage et de collecte des déchets ménagers et assimilés de la commune de Kenitra (zone Maâmora). En plus des missions de contrôle de la gestion des communes Ameer Seflia, Benmansour, Oum Azza, Sabbah et Ait Bouyahya Hajjama.

Les observations relevées au niveau de la RAK concernent essentiellement la gestion de l'eau potable et de l'assainissement, la gestion du secteur de l'électricité et la gestion commerciale. S'agissant du contrôle de la gestion déléguée des services de nettoyage et de collecte des déchets ménagers et assimilés de la commune de Kenitra (zone Maâmora), les principales observations concernent le cadre contractuel de la gestion déléguée, l'exécution, le suivi et le contrôle du contrat et enfin l'équilibre financier

du contrat. Concernant les cinq communes citées ci-dessus, les axes qui ont fait l'objet des observations sont : la gestion du territoire communal et de l'urbanisme, la gestion des équipements et des projets communaux, la gestion des carrières et la gestion des recettes et des dépenses communales.

## **A. Régie autonome de distribution de l'eau, de l'électricité et de l'assainissement liquide de la province de Kenitra**

### **1. Gestion de l'eau potable**

#### **➤ Exploitation de forages comportant un risque de pollution**

Malgré les risques imminents de pollution auxquels sont exposées les eaux de certains forages, la RAK continue à les exploiter en l'absence de toute mesure susceptible de limiter ces risques. En effet, certains forages ne sont pas à l'abri des infiltrations des rejets polluants de certaines activités pratiquées à proximité. En l'absence de périmètres de protection prévus par l'article 63 de la loi 10.95 sur l'eau, la RAK se trouve dépourvue de son droit de prémunir ses ressources d'eau contre toute activité ou installation qui risquent d'être une source de pollution.

Par ailleurs, la RAK n'a pas procédé aux constructions nécessaires permettant de protéger les équipements de certains captages exposés aux déjections des animaux et à l'accès des oiseaux et des rongeurs, ce qui constitue un risque pour la qualité des eaux produites.

#### **➤ Faible fréquence de nettoyage et de désinfection des réservoirs**

La RAK ne procède pas de manière régulière au nettoyage et à la désinfection de ses réservoirs. En effet, comparativement à ce que prévoient certaines normes internationales, comme le code de la santé publique en France qui dispose à ce que les réservoirs de stockage doivent être nettoyés au moins une fois par an, la RAK procède au nettoyage et à la désinfection de ses réservoirs à une fréquence réduite. C'est le cas notamment du réservoir surélevé de 1000 m<sup>3</sup> appartenant au complexe hydraulique Al Wafaa qui a été nettoyé et désinfecté en décembre 2015, soit 5 ans et 7 mois après le dernier nettoyage qui a été réalisé en avril 2010. De son côté, après le dernier nettoyage effectué en janvier 2011, le réservoir surélevé de 1000m<sup>3</sup> du complexe hydraulique Ouled Oujih n'a été nettoyé et désinfecté de nouveau qu'en décembre 2015, soit après 4 ans et 10 mois.

### ➤ **Injection directe des eaux de certains forages dans le réseau de distribution**

Il a été constaté que les eaux extraites de certains forages sont injectées directement dans le réseau de distribution sans passer par les réservoirs, ce qui risque de dégrader l'état du réseau et d'influer négativement sur la qualité de l'eau. En effet, l'injection directe des eaux de ces forages dans le réseau de distribution ne permet pas une décantation des matières en suspension et ne laisse pas le temps suffisant pour le traitement de l'eau par le chlore injecté avant d'arriver au consommateur.

### ➤ **Absence d'un programme de réhabilitation du réseau**

La RAK n'établit pas de programme d'intervention pour la réhabilitation du réseau en donnant la priorité aux secteurs qui connaissent un grand nombre de fuites et aux conduites caractérisées par un niveau élevé de vétusté. Devant cette situation, la RAK se limite aux demandes des agents chargés des opérations d'entretien et de réparation pour procéder au changement des conduites et ce, en l'absence de tout programme prédéfini et de toute intervention préventive.

Ainsi, la RAK ne se base pas sur des données fiables pour l'aider à la prise de décision dans ce cadre et ce, bien qu'elle dispose d'un système d'information riche en informations sur les caractéristiques des différentes conduites telles que la nature, l'âge, les dimensions, ainsi que le nombre et le type des réparations subies.

### ➤ **Retard dans l'intervention pour la réparation des fuites**

Bien qu'elle dispose d'un système d'information dédié à l'enregistrement et au traitement des réclamations issues de différentes sources, la RAK n'intervient pas dans des délais raisonnables pour la réparation des fuites constatées. La durée moyenne d'intervention de la RAK pour la réparation des fuites d'eau a atteint 2 jours 11 heures et 30 minutes en 2012 contre 1 jour et 6 heures en 2015. L'intervention tardive de la RAK pour la réparation des fuites est due, essentiellement, à l'absence d'une procédure efficace pour le traitement des réclamations.

Ainsi, le retard dans la réparation des fuites a comme conséquence la déperdition de grandes quantités d'eau, ce qui se traduit par la baisse du taux de rendement du réseau de l'eau potable.

### ➤ **Insuffisance dans la gestion du système d'automatisme et de télégestion**

La RAK a conclu des contrats d'abonnement pour des cartes GSM Data réservées au système d'automatisme et de télégestion avec un opérateur téléphonique. Or, bien que le fonctionnement de ce système soit tributaire du niveau de la couverture du réseau GSM, ces contrats d'abonnement ne

comportent aucune clause permettant de garantir un niveau satisfaisant de télétransmission des données.

En plus, la faiblesse dans le pilotage du projet et l'insuffisance au niveau de la formation dont ont bénéficié les agents et les cadres de la RAK, s'est traduite par une faible maîtrise du système tant au niveau de la maintenance qu'au niveau de l'exploitation. En conséquence, le système a été arrêté alors que sa mise en place a coûté 5.610.998,40DH.

## **2. Gestion de l'assainissement liquide**

### **➤ Absence d'un programme de réhabilitation des ouvrages du réseau et de renforcement des capacités des stations de pompage**

Il a été constaté que la RAK ne dispose pas d'un programme pour le renforcement de la capacité des stations de pompage des eaux usées et ce, pour suivre le processus d'urbanisation accéléré et l'accroissement de la population. En effet, certaines de ces stations ne supportent plus les quantités des eaux usées, et elles sont devenues des points de rejet de manière quasi-permanente.

En plus, la RAK ne dispose pas d'un programme préétabli pour l'entretien préventif du réseau et des ouvrages d'assainissement liquide. L'ensemble des interventions de la RAK ont été effectuées suite à des incidents.

### **➤ Prolifération des points de rejet dans la Merja de Fouarate**

Il a été constaté l'existence de onze (11) points de rejet des eaux usées dans la Merja des Fouarat sans aucun traitement préalable. En effet, si certains points de rejet ne sont pas permanents, du fait qu'ils sont la conséquence des dépassements des capacités des pompes ou des pannes qu'elles connaissent, d'autres points ont été conçus par la RAK pour le rejet des eaux usées de manière permanente.

La prolifération des points de rejet des eaux usées sans aucun traitement préalable a comme conséquence la pollution de la Merja des Fouarat, la multiplication des insectes nuisibles, l'aggravation des nuisances olfactives et la pollution des eaux de la nappe, ce qui constitue un risque pour la santé de la population.

### **➤ Insuffisances des opérations de curage du réseau et des stations de pompage**

Les stations de pompage ne bénéficient des opérations de curage qu'une seule fois par an au maximum, alors qu'elles ne sont pas équipées de dessableurs. La faible fréquence de curage de ces stations se traduit par la corrosion de leurs équipements et la récurrence des pannes, ce qui affaiblit

leur capacité de pompage et entraîne la consommation excessive de l'énergie électrique.

Par ailleurs, bien que l'ensemble des bassins de la zone de l'intervention la RAK connaissent des colmatages et des débordements récurrents du réseau, les travaux de curage du réseau de l'assainissement liquide restent limités. En effet, le colmatage du réseau a comme conséquence le ralentissement de la vitesse d'écoulement et l'accroissement de la durée de séjour des eaux usées dans le réseau, ce qui se traduit par le développement des gaz et des nuisances olfactives.

#### ➤ **Absence de contrôle des rejets des unités industrielles**

Contrairement aux dispositions de l'article 13 du cahier des charges pour l'exploitation du service de l'assainissement liquide, et bien que le quartier industriel soit caractérisé par des nuisances olfactives et des colmatages fréquents du réseau, la RAK n'a jamais procédé aux analyses des eaux résiduaires industrielles pour s'assurer de la conformité des rejets dans les égouts du réseau aux normes prescrites.

En plus, malgré les dépassements des valeurs maximales admissibles au niveau de la demande chimique en oxygène (DCO), de la demande biologique en oxygène (DBO5) et de la teneur des rejets en matières en suspension (MES), la RAK n'a pris aucune mesure pour identifier, parmi les unités industrielles, celles dont les effluents ne sont pas conformes aux normes en vigueur, et d'appliquer, le cas échéant, les mesures coercitives prévues par le cahier des charges. Il convient de signaler, dans ce cadre, que l'article 21 du règlement technique du cahier des charges pour la gestion du secteur d'assainissement liquide prévoit la suspension immédiate des autorisations de déversements en cas de non-conformité des paramètres aux valeurs maximales admissibles.

### **3. Secteur de la distribution de l'électricité**

#### ➤ **Absence d'alternatives en cas de coupures longues programmées**

Pour les coupures programmées à cause des travaux d'extension ou d'entretien du réseau, si l'on se réfère aux seuils fixés par la norme européenne EN 50160 (2010) qualifiant les coupures s'étalant sur plus de trois minutes comme coupures longues, on constate que la durée de coupure est généralement longue. En effet, toutes les coupures programmées pour des travaux ayant eu lieu entre 2010 et 2014 (soit 322 coupures), dépassent largement les trois minutes.

Malgré la récurrence et la longue durée des coupures programmées, la RAK ne dispose pas d'alternatives permettant d'assurer la continuité

d'alimentation des clients en électricité surtout pour les clients en basse tension.

➤ **Non maîtrise des pertes d'énergie électrique des transformateurs**

La RAK ne parvient pas à maîtriser les pertes d'énergie liées à l'état des transformateurs. En effet, en l'absence d'un programme d'ajustement des puissances des transformateurs pour l'adaptation de la charge aux valeurs prescrites par les normes en vigueur, les postes du réseau de la RAK connaissent d'importantes pertes de l'énergie électrique.

Il a été constaté, dans ce cadre, que 51% des transformateurs ont une puissance appelée qui est de moins de 20% de la puissance installée et ce, contrairement à ce qui est prescrit par les normes internationales en la matière.

➤ **Absence d'une mise à jour de la cartographie du réseau**

Le système d'information de la RAK ne lui permet pas de mieux gérer le réseau de distribution d'électricité. En effet, la cartographie informatisée du réseau ne permet pas à la RAK de connaître les caractéristiques des différentes composantes du réseau et des différentes interventions effectuées, ce qui rend difficile l'élaboration des plans d'exécutions des travaux.

D'autre part, l'absence d'une base de données sur les caractéristiques des composantes du réseau ne permet pas à la RAK de se baser sur des éléments pertinents pour la prise de décision dans le choix et la programmation des projets d'investissement.

➤ **Réalisations des travaux en l'absence de l'application des normes exigées par les CPS**

Bien que les cahiers des prescriptions spéciales des marchés relatifs aux travaux d'extension, de renouvellement et de normalisation des réseaux exigent le respect de certaines normes, il a été constaté que ces dernières ne sont pas mises à la disposition des équipes chargées de suivi des marchés, ce qui ne leur permet pas de s'assurer de leur mise en œuvre au cours de la réalisation desdits marchés.

➤ **Absence d'un programme prédéfini de maintenance du réseau et des compteurs**

La Régie ne dispose pas d'un programme de maintenance prédéfini. Les opérations de maintenance sont caractérisées par la prédominance des interventions curatives, notamment suite aux campagnes de mesures d'hiver et d'été d'une part, et à l'occasion de la gestion urgente des pannes et incidents du réseau d'autre part.

En plus, bien que le réseau de basse tension constitue la composante la plus importante du réseau électrique de la RAK en termes de nombre d'utilisateurs, d'équipements et d'installations électriques, les opérations d'entretien et de maintenance à son niveau se limitent à une faible partie de réseau.

Par ailleurs, la RAK ne dispose d'aucun programme préétabli pour l'entretien et le changement des compteurs vétustes. Elle ne procède à l'entretien des compteurs qu'au moment de l'opération de l'étalonnage qui se fait suite aux réclamations des clients ou au moment de la lecture.

#### **4. Gestion commerciale**

##### **➤ Application de prix unitaires différents pour les mêmes prestations facturées au cours de la même année**

Les prix unitaires appliqués aux prestations des services et des travaux réalisés par la RAK pour le compte de ses clients varient de manière significative. Il a été noté que les agents de saisie disposent des droits d'accès en modification leur permettant, lors de l'élaboration des factures, de saisir manuellement des prix qui diffèrent de ceux fournis par la base de données du système de gestion commercial, ce qui ne permet pas à la RAK d'exploiter les données relatives aux prix des différents équipements dans l'objectif d'assurer les missions qui lui sont confiées tout en maîtrisant les coûts des différentes prestations.

##### **➤ Insuffisances dans la gestion des facilités de paiement accordées**

La RAK accorde des facilités de paiement aussi bien aux promoteurs et aux demandeurs de travaux de branchement qu'aux clients ayant des difficultés de paiement des factures de consommation.

Cette pratique a eu, comme conséquence, le non recouvrement des montants exigibles de 656.069,00DH pour les travaux de branchement au réseau électrique et de 327.750,00DH pour les travaux de branchement au réseau de l'eau potable et ce, sur la période 2009-2014.

##### **➤ Application de tarifs réservés aux clients à usage domestique à des clients à usage commercial**

La RAK applique aux clients à usage commercial des tarifs réservés aux clients à usage domestique. En effet, il a été constaté que 418 abonnés exerçant des activités commerciales bénéficient de l'énergie électrique au titre de l'abonnement pour usage domestique. Cette pratique, qui n'est pas conforme aux prescriptions du cahier des charges, entraîne pour la RAK un manque à gagner correspondant à la différence entre la tarification appliquée sur les clients à usage commercial et celle réservée aux clients à usage domestique.

➤ **Sous facturation des redevances d'assainissement pour les clients ayant un tarif préférentiel**

Pour la facturation des redevances d'assainissement pour les clients ayant un tarif préférentiel, la RAK se limite aux quantités d'eau potable consommées et ne prend pas en compte les quantités d'eau extraites des puits et rejetées dans le réseau d'assainissement liquide et ce, en méconnaissance de l'article 7 de la partie III relative au cahier des conditions tarifaires pour le service de l'assainissement liquide du cahier des charges pour la gestion du secteur d'assainissement liquide.

**B. Gestion déléguée du service de la collecte des déchets ménagers et des déchets assimilés et du nettoyage au niveau de la commune de Kénitra (zone Maâmora)**

➤ **Non-constitution d'une société dont l'objet exclusif est la gestion déléguée**

Il a été constaté que la société délégataire a exécuté le contrat de gestion déléguée sans, toutefois, respecter les dispositions de l'article 25 de la loi n°54-05 relative à la gestion déléguée des services publics. Cet article stipule que tout délégataire doit se constituer en société régie par le droit marocain dont l'objet exclusif est la gestion du service public tel que défini dans le contrat de délégation.

En effet, la société « S » assure la gestion de plusieurs contrats de gestion déléguée des déchets solides dans plusieurs villes dont Kénitra par la même personne morale. Les documents comptables ne permettent pas de disposer d'une image fidèle de la gestion déléguée vue qu'ils intègrent les comptes de plusieurs contrats.

➤ **Non conclusion d'un avenant pour augmenter le nombre de secteurs à l'intérieur du périmètre du service**

La commune n'a pas eu recours à la conclusion d'un avenant pour l'élargissement du nombre de secteurs à l'intérieur du périmètre du service pour que la collecte des déchets ménagers et des déchets assimilés et du nettoyage couvrent les nouveaux quartiers.

Cette situation n'a pas permis de mieux arrêter les obligations du délégataire dans ces secteurs et a eu un effet négatif sur la qualité du service en l'absence du balayage manuel et mécanique et a causé l'accumulation de sables et détritiques dans toutes les artères de ces secteurs.

➤ **Conclusion de contrats de prestations de services avec des tiers par le délégataire et sans autorisation du délégant**

Le délégataire assure la collecte et l'évacuation des déchets vers la décharge publique de Kénitra pour le compte de tiers, sur la base de contrats de prestations de services avec rémunération. Ces contrats sont conclus en l'absence d'autorisation de la part de l'autorité délégante et en contravention avec les prescriptions le cahier des charges.

➤ **Non-respect de l'échéancier de mise en place du programme d'investissement et non application des pénalités y afférentes**

Le rapprochement du programme d'investissement avec les dates d'achats du matériel et les dates de mise en circulation, fournis par le délégataire, a révélé que le chronogramme de mise en place des investissements et des moyens d'exploitation n'a pas respecté les engagements prévus dans l'article 41 du cahier des charges qui a prévu un délai de deux mois pour fournir le matériel.

Le délai moyen de retard a atteint 99 jours pour dix-neuf engins concernés par les rapprochements. Les retards accumulés n'ont pas donné lieu à l'application des pénalités de retard de mise en place des investissements par la commune. Le montant des pénalités non appliquées a atteint 892.109,5DH.

➤ **Insuffisances des opérations de lavage des bacs**

L'analyse des rapports journaliers, relatifs à l'année 2015, a montré que la cadence du lavage des bacs ne permet pas l'atteinte de l'objectif fixé dans le contrat à savoir un lavage par mois et par bac.

Le taux de lavage a enregistré une moyenne de 30% sur l'année 2015 avec un minimum de 3% au mois de juillet, à cause de l'utilisation du camion-citerne pour le lavage des voies et des places publiques en période estivale. Le défaut de lavage des bacs n'a pas donné lieu à l'application des pénalités fixées à 100DH par jour par bac non lavé. Le nombre total de bacs non lavés soumis à pénalité par le délégant n'a pas dépassé 102 bacs sur toute la période 2009-2015.

En outre, il a été constaté que le camion-citerne ne respecte pas l'itinéraire emprunté par le camion de collecte, ce qui ne permet pas le lavage des conteneurs juste après leur vidage. De plus, cette opération se limite, en général, à l'extérieur des bacs et dans certains cas, elle s'accompagne du déversement du lixiviat directement dans les égouts, sachant que le délégataire utilise un détergent acide qui peut impacter négativement l'environnement.

➤ **Insuffisances du service dans les secteurs nouvellement intégrés au périmètre de la gestion déléguée**

La visite sur place a montré l'insuffisance des services dans les secteurs nouvellement intégrés au périmètre de la gestion déléguée (Addoha, Bir Rami et l'extension des quartiers Hdada et Maghreb Arabi), avec un recours excessif aux caissons sans que les conditions d'utilisation de ce mode de conteneurisation ne soient réunies (inaccessibilité, grande concentration de la population). En outre, il a été observé la multiplication des points noirs dans ces quartiers.

Il convient de signaler que la non-conclusion d'un avenant pour augmenter le nombre des secteurs concernés par le service, en vue d'intégrer le service de collecte des déchets ménagers et assimilés et du nettoyage, s'est traduite par la réalisation uniquement des prestations de collecte des déchets ménagers (rémunérées en fonction du tonnage).

➤ **Non régularité des réunions du comité de suivi**

Le cahier des charges prévoit l'institution d'un comité de suivi qui a pour mission de s'assurer de la bonne exécution des prestations et du respect des clauses contractuelles. Ce comité doit se réunir au moins une fois tous les six mois.

Les documents fournis par le délégant ont montré que ce comité n'a tenu sa première réunion qu'en Mars 2013, soit quatre ans après l'entrée en vigueur du contrat. Le nombre total des réunions sur toute la période du contrat est de quatre (mars 2013, mars 2014, mars 2015, octobre 2015). En outre, les attributions du comité et son mode de fonctionnement n'ont pas été définies, par le délégant, dans un règlement intérieur qui fixe ces attributions et ces modalités de fonctionnement.

➤ **Insuffisance du personnel affecté au contrôle et faiblesse des moyens et des outils de travail**

La commune dispose de cinq contrôleurs qui assurent le contrôle des prestations de collecte et de balayage manuel et mécanique de manière simultanée pour douze secteurs. L'insuffisance du personnel affecté au contrôle fait que certains secteurs sont insuffisamment contrôlés (Oulad Oujih et Oulad Mbark) et d'autres le sont rarement (Doha, Hddada, Bir rami et Maghreb arabi).

## **C. Contrôle de la gestion des collectivités territoriales**

Le contrôle de la gestion des communes de Sebbah, Oum Azza, Ameer Seflia, Benmansour et Ait Bouyahya Lhajama a couvert plusieurs axes relatifs à la construction et l'entretien des routes et des pistes rurales, des

projets de réalisation des fontaines publiques et de l'urbanisme. Les principales observations peuvent être présentées comme suit :

➤ **Insuffisances au niveau des ouvrages d'art et au niveau de la qualité des travaux réalisés**

Dans le cadre de la réalisation des pistes et des routes (marchés numéros 1/2008, 3/2011 et 5/2014), la commune d'Ameur Seflia s'est limitée à la construction de fossés latéraux uniquement sur certaines parties des pistes. Cette situation a été à l'origine de la faiblesse de la résistance des pistes et des routes au débit d'écoulement des eaux de pluie et une submersion de certaines d'entre elles par la boue.

Dans le cas de la commune d'Ait Bouyahya Lhajama, les deux pistes réalisées, dans le cadre du marché numéro 01/2014, ont enregistré des insuffisances inhérentes à la faible hauteur des gabions. Il en a résulté un risque de détérioration des pistes à cause de leur submersion récurrente par les eaux pluviales.

➤ **Non détermination des lieux de réalisation et des spécifications techniques des travaux**

La commune d'Oum Azza a réalisé des travaux de branchement au réseau de l'eau potable dans le cadre du marché numéro 1/201 sans détermination préalable des lieux des travaux. Le cahier des prescriptions spéciales s'est limité à des termes généraux « Adduction des douars de la commune d'Oum Azza en eau potable » sans préciser les lieux effectifs des travaux.

Par ailleurs, la commune d'Ait Bouyahya Lhajama a procédé à la réalisation de points d'eau par bons de commande sans détermination préalable des lieux de réalisation des travaux, de leurs consistances, des spécifications techniques, du délai de réalisation et en l'absence des conditions de garantie.

➤ **Absence de coordination avec l'Office National d'Electricité et de l'Eau potable**

Les deux communes d'Oum Azza et d'Ait Bouyahya Lhajama ont réalisé des projets de construction de points d'eau publics sans coordination avec l'Office National d'Electricité et de l'Eau potable.

Cette coordination devrait avoir lieu avant la programmation et la réalisation des projets afin de disposer des données sur la trajectoire des conduites principales d'eau et de déterminer les sites adéquats pour la construction des fontaines, de prendre en compte les contraintes techniques relatives aux opérations de branchement et d'assurer la conformité des points d'eau et de leurs équipements au schéma type préparé par cet Office.

### ➤ **Insuffisance du contrôle des opérations de l'urbanisme**

Le nombre d'agents assermentés chargés de mener les contrôles reste insuffisant. A titre d'exemple, la commune d'Oum Azza dispose d'un seul agent assermenté chargé, en plus de l'exécution d'autres tâches, de relever les infractions enregistrées.

Pour la commune de Benmansour, bien qu'elle dispose de deux agents assermentés pour la réalisation des procès-verbaux relatifs aux infractions en matière d'urbanisme, seul un agent assure cette mission en parallèle avec le suivi des projets au niveau du service technique alors que l'autre agent est en état de mise à disposition au niveau d'une autre administration.

## **Cour régionale des comptes de la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima**

La Cour régionale des comptes de la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima a réalisé, au cours de l'année 2015, neuf (9) missions de contrôle. Elles ont porté sur la gestion comptable et financière de la régie autonome intercommunale de distribution d'eau et d'électricité de la Province de Larache, la gestion des recettes propres de trois (3) collectivités territoriales (Tétouan, Chefchaoun et Martil), la gestion de l'urbanisme au niveau de trois (3) autres collectivités (Oued Laou, Assilah et Al Bahraouiyyine), ainsi que sur le contrôle de la gestion de deux collectivités territoriales (Hjar Nhal et Tizgane).

Les principales observations enregistrées par ces missions sont présentées ci-après.

### **A. Gestion comptable et financière de la Régie autonome intercommunale de distribution d'eau et d'électricité de la Province de Larache (RADEEL)**

La RADEEL est régie par les dispositions du décret n° 2.64.394 du 29 septembre 1964 relatif aux Régies communales. Son chiffre d'affaires a atteint 351,74 MDH en 2014. La mission de contrôle de la gestion comptable et financière de cet établissement a concerné les exercices comptables de 2011 à 2014, et a permis de relever les observations suivantes :

### ➤ **Gouvernance et information financière**

Le retard enregistré lors de la nomination de l'ensemble des membres du conseil d'administration, la faible fréquence de tenue des réunions des comités de direction et d'audit, ainsi que l'inexactitude des données constituent les principales insuffisances relevées au sujet de la gouvernance. A cela, et contrairement à ce qui est recommandé par le Code marocain des pratiques de bonne gouvernance des établissements publics, s'ajoute l'absence d'une charte ou d'un règlement intérieur régissant les travaux du conseil d'administration.

### ➤ **Système de contrôle interne**

Il s'agit principalement de l'absence d'un manuel des procédures comptables, la carence dans le traitement informatique des opérations comptables et le non-respect du principe de l'intangibilité des enregistrements comptables. En outre, le système informatique de la Régie souffre d'insuffisances liées à la gestion des droits d'accès, l'absence d'un manuel des procédures informatiques, l'absence d'interface entre les applications informatique et l'absence d'un cahier des incidents.

### ➤ **Gestion financière**

La gestion financière de la Régie souffre de l'accumulation des créances non recouvrées et du dépassement du délai légal de paiement des soldes fournisseurs exposant ainsi la Régie au risque de paiement des intérêts moratoires. En outre, certains comptes bancaires ont été ouverts sans autorisation du Ministère de l'économie et des finances.

### ➤ **Gestion comptable**

La gestion comptable de la Régie souffre de l'absence d'un système de comptabilité analytique et de son incapacité à justifier les valeurs des immobilisations corporelles inscrites dans les comptes par un inventaire physique. Il est à signaler que la valeur nette des immobilisations corporelles en 2014 s'élèvent à 531 MDH soit 53% du total du bilan (996 MDH). En plus, la Régie ne respecte pas le principe comptable de spécialisation des exercices, notamment en ce qui concerne la facturation de l'électricité « Basse tension ».

Pour ce qui a trait à la gestion des achats, et sur la base d'un échantillon de 70 bons de commande, la Régie n'a pas pu justifier le recours à la concurrence pour 17 bons de commande totalisant un montant de 1,46 MDH. Aussi, et sur la base d'un autre échantillon composé de 47 bons de commande, il a été relevé que 22 bons d'un montant total de 1,58 MDH présentent une fausse imputation comptable.

## **B. Gestion des recettes des communes de Tétouan, Martil et de Chefchaouen**

La Cour régionale des comptes a réalisé trois missions de contrôle de la gestion des recettes des communes de Tétouan, Martil et Chefchaouen qui ont fait l'objet de plusieurs observations relatives aux aspects de la gouvernance, le recensement des terrains urbains non bâtis et la gestion des recettes du patrimoine communal. Ci-après les observations saillantes soulevées :

### ➤ **Absence d'une vision stratégique**

La gestion des recettes propres par les communes de Tétouan et de Chefchaouen ne s'inscrit pas dans une vision stratégique. Ainsi, les procès-verbaux des assemblées des deux conseils communaux démontrent que le rôle de ces derniers se résume au vote du budget et du compte administratif et de l'approbation des cahiers des charges de certains services générateurs de recettes. De surcroît, les plans communaux de développement approuvés par les deux conseils communaux ont omis de traiter du volet de la gestion des recettes.

### ➤ **Insuffisance des moyens humains et matériels**

La commune urbaine de Martil dispose seulement de neuf fonctionnaires qui assurent le contrôle de l'assiette, le recensement, la liquidation et le recouvrement des recettes. La commune de Chefchaouen connaît le même problème. C'est ainsi que le nombre de ses fonctionnaires et agents de recouvrement est passé de 46 en 2004 à 21 en 2014.

En outre, les moyens matériels (bureaux, ordinateurs et moyens de transport) connaissent une carence entravant la bonne gestion des recettes.

### ➤ **Insuffisance au niveau des logiciels informatiques**

La commune urbaine de Tétouan a procédé au cours de l'année 2012 à l'achat, auprès d'un même fournisseur, de trois logiciels informatiques dédiés à la gestion des recettes. Toutefois, aucune interface n'existe entre ces logiciels de sorte à garantir une convergence, une harmonisation et un contrôle de l'exactitude des données relatives au suivi de l'imposition. De surcroît, ces trois logiciels autorisent l'utilisation d'un même numéro d'identité nationale pour deux assujettis différents, ce qui remet en cause la fiabilité de l'ensemble des données.

### ➤ **Insuffisance au niveau de la détermination de l'assiette de la taxe sur les terrains urbains non bâtis**

La non-imposition des terrains de certains lotissements dans les communes de Tétouan et Martil avait débouché sur un manque à gagner de l'ordre de 53,40 MDH entre le 1<sup>er</sup> janvier 2008 et le 31 décembre 2014.

De même, les deux communes n'ont pas procédé à l'imposition des redevables n'ayant pas obtenu le certificat de conformité ou le permis d'habiter dans le délai de trois années, à compter du premier janvier de l'année qui suit celle de l'obtention de l'autorisation de lotir ou de construire. Le manque à gagner dû à cette omission est évalué à 46 MDH au 31 décembre 2014.

➤ **Non recouvrement des contributions des riverains aux dépenses d'équipement et d'aménagement des voies publiques**

La commune de Martil n'a jamais recouvré les contributions des riverains des voies publiques en matière des dépenses d'équipement et d'aménagement. Quant à la commune de Tétouan, ces contributions restent tributaires des cas singuliers de l'octroi des permis d'habiter à quelques promoteurs immobiliers, et ce, en dépit des dépenses élevées d'ouverture et d'aménagement des voies publiques supportées par le budget des deux communes.

➤ **Non recensement des redevables de la taxe sur les débits de boisson**

La commune de Chefchaouen ne procède pas au recensement régulier des débitants de boisson. De surcroît, les noms de certaines personnes autorisées à exploiter des cafés ne figurent pas dans la base de données relative aux redevables à la taxe sur les débits de boisson.

➤ **Non maîtrise des occupations du domaine public communal**

La commune de Martil omet de contrôler, régulièrement pendant l'année, les superficies relevant du domaine public communal occupé par les exploitants des cafés. Elle ne procède pas également à l'imposition des occupations du domaine public communal par des biens meubles et immeubles liés à l'exercice d'un commerce, d'une industrie ou d'une profession, comme c'est le cas des marquises, vitrines, rampes d'illumination ainsi que des étalages suspendus à la devanture des boutiques.

Dans le même sens, une société autorisée à occuper le domaine public communal de Martil par des panneaux publicitaires a procédé au mois de juin 2013 à l'installation de huit nouveaux panneaux sans aviser au préalable les services concernés de la commune. Ces services ne disposent pas, en effet, des données nécessaires permettant de contrôler le respect, par ladite société, des autorisations délivrées, notamment en ce qui concerne les chiffres d'affaires réalisés, ainsi que le volume de consommation annuelle de l'électricité par ces panneaux.

## **C. Gestion de l'urbanisme des communes d'Assilah, Oued Laou et Al Bahraouienne**

Le contrôle de la gestion des communes d'Assilah, Oued Laou et Al Bahraouienne, a débouché sur la constatation d'un ensemble d'observations relatives à la planification urbanistique, l'organisation administrative, la gestion des dossiers de demandes des permis de construire, la création des lotissements et leurs réceptions et l'exercice des fonctions de la police administrative.

### **➤ Retard dans la réalisation des documents urbanistiques et leur approbation**

La période qu'a nécessité la mise en œuvre du plan d'aménagement de la commune de Oued Laou, et sa modification pour le cas de la commune d'Assilah, à compter de la phase de l'arrêté de mise à l'étude jusqu'à la publication des arrêtés d'alignement y afférents, a dépassé quatre ans. En plus l'arrêté d'alignement relatif au plan d'aménagement de la commune Al Bahraouienne, n'est pas encore publié, quoique le projet de ce plan fût envoyé aux autorités administratives compétentes depuis l'année 2004.

### **➤ Faible taux de réalisation par les communes des équipements et des servitudes programmés dans les documents d'urbanisme en vigueur**

Les communes concernées n'ont pas réalisé les équipements et servitudes à leur charge bien que plusieurs années soient écoulées depuis la date de réception des travaux d'équipement des lotissements concernés. Ainsi, malgré l'expiration de 12 ans pour la commune d'Oued Laou, et quatre ans pour la commune d'Assilah, depuis l'adoption de chacune d'entre elle de son plan d'aménagement, le taux de réalisation des équipements et des servitudes stipulés dans les documents d'urbanisme en question, tels que les voix publiques, les passages piétons, les places publiques, les espaces verts et les parkings, reste faible. De plus, plusieurs permis de construire ont été délivrés sur des terrains affectés à la réalisation des équipements et des servitudes susmentionnées.

### **➤ Autorisation d'opérations de construction en violation des dispositions légales et des documents d'urbanisme**

Il s'est avéré que certains permis de construire ont été délivrés en méconnaissance des dispositions légales et sans prise en compte des dispositions des documents d'urbanisme, surtout en ce qui concerne les affectations des différentes zones selon leurs objectifs principaux d'utilisation (limites du domaine maritime, réserves stratégiques, oueds, cimetières, voirie, espaces verts, zones interdites de toute construction, zones réservées aux équipements publics). A cela, il y a lieu d'ajouter le

non-respect des règles d'utilisation des sols et celles applicables à la construction notamment pour ce qui est des superficies maximales et du nombre d'étages autorisé.

➤ **Autorisation d'opérations de constructions sans leur soumission aux autorités administratives et techniques compétentes ou sans prise en compte de leurs avis**

Certains projets de construction ont été autorisés sans avoir l'avis ou malgré l'avis non conforme des agences urbaines compétentes. Aussi, certains permis de construire ont été délivrés en l'absence de l'avis du service de la protection civile ou des services provinciaux chargés de l'équipement et des travaux publics ou l'avis des services techniques chargés de gestion des réseaux de distribution d'eau, d'électricité et d'assainissement liquide et ceux chargés de la gestion des réseaux des télécommunications.

➤ **Autorisations de morcellement ou de constructions illégales**

Des certificats autorisant la vente de ou l'achat de biens fonciers ont été délivrés bien que ceux-ci se trouvent dans des zones constructibles selon le plan d'aménagement en vigueur. En effet, la commune n'aurait donné de telles autorisations en absence des conditions juridiques requises. De plus, des permis de construire ont été délivrés quoique les lots de terrains à construire soient nés d'opérations illégales de morcellement.

La délivrance de tels certificats administratifs et autorisations pourrait contribuer manifestement à la prolifération de l'habitat insalubre et influence négativement le style urbanistique préconisé par les affectations prévues par les documents d'urbanisme en vigueur.

➤ **Octroi d'exonérations fiscales à des promoteurs immobiliers en l'absence des conditions requises**

Malgré le non-respect de certains promoteurs immobiliers de leurs engagements relatifs au programme d'habitat social, soit en matière de délais de réalisation de cinq ans de ces projets, soit en matière de nombre de logements à construire, il a été constaté que la commune d'Assilah n'a pas exigé à ces promoteurs le paiement des taxes dont ils ne sont plus exonérés, comme la taxe sur les terrains urbains non bâtis et la taxe sur les opérations de construire.

➤ **Déclaration de la réception provisoire de lotissements malgré la non réalisation des servitudes et équipements prévus dans leurs cahiers des charges**

Des attestations de réception provisoire de lotissements ont été délivrées à des lotisseurs avant qu'ils réalisent l'ensemble des servitudes et

équipements prévus dans leurs cahiers des, ou avant qu'ils réalisent les travaux et modifications soulignés dans les avis de la commission technique ad hoc comme la réalisation des espaces verts et des bouches d'incendie et autres équipements et servitudes.

➤ **Déclaration de la réception provisoire des travaux de construction d'un groupe d'habitations sans convocation de la commission compétente**

La Commune d'Assilah a déclaré la réception provisoire des travaux de construction d'un groupe d'habitations sans convoquer la commission compétente prévue par les dispositions de l'article 24 de la loi n°25.90 relative aux lotissements, groupes d'habitations et morcellements. Elle ne s'est pas assurée non plus du respect de la conformité de ces travaux aux cahiers des charges, en se limitant à la rédaction de deux PV par deux fonctionnaires communaux attestant l'achèvement des travaux et la conformité des équipements et travaux réalisés au paysage urbanistique.

➤ **Déclaration de la réception définitive des travaux de construction de groupes d'habitations sans convocation de la commission compétente**

Contrairement aux dispositions de l'article 27 de la loi n°25.90 précité, la commission compétente n'a pas été convoquée pour procéder à la réception définitive du projet et s'assurer de la réalisation dans les règles de l'art de voirie et des différents réseaux du lotissement.

En plus, la commune n'a pas invité les lotisseurs concernés à remédier aux malfaçons constatées avant l'écoulement d'un an à partir de la date de l'établissement du PV de réception provisoire.

➤ **Non réalisation des mesures nécessaires à la remise des équipements et servitudes des lotissements au domaine public communal**

Les communes ne procèdent pas à l'activation des procédures légales en vue d'inscrire les voies, parkings, places et espaces et jardins comme biens publics communaux, et ce par l'inscription de leurs noms sur le titre foncier originel du lotissement. Cette situation enfreint les dispositions de l'article 29 de la loi n°25.90 précitée.

➤ **Octroi de permis d'habiter en l'absence des équipements exigés et sans l'avis des autorités concernées**

La commune d'Assilah a délivré des permis d'habiter relatifs à des projets de création des groupes d'habitations malgré la non réalisation des équipements exigés, tel que la voirie, et en l'absence de l'avis de la commission chargée de la réception provisoire ou de l'avis de tous les membres qui la composent selon les lois en vigueur.

### ➤ **Insuffisance dans l'application de la procédure de répression des infractions d'urbanisme**

Des insuffisances ont été constatées en matière de l'activation de la procédure de répression des infractions d'urbanismes. Il s'agit notamment du retard des services communaux dans la constatation des infractions de construction et dans l'émission des ordres d'arrêt des travaux les concernant. De même, les communes ne procèdent pas à l'information du wali ou du gouverneur des infractions d'urbanisme dès leur constatation et au dépôt d'une plainte auprès du procureur du Roi compétent aux fins d'engager les poursuites tout en informant le wali ou gouverneur concerné. Aussi, la procédure de démolition décrite par l'article 68 de la loi n°12.90 relative à l'urbanisme n'est pas activée.

## **Cour régionale des comptes de la région Souss-Massa**

La Cour régionale des comptes de la région Souss-Massa a réalisé, au titre de son programme annuel 2015, dix missions de contrôle de la gestion. Ce contrôle a porté sur la gestion déléguée du service de transport intercommunal par autobus de la province de Tiznit, en plus de neuf communes. Les principales observations soulevées lors de ces contrôles sont comme suit :

### **A. Gestion déléguée du service de transport intercommunal par autobus à la province de Tiznit**

Le conseil provincial de Tiznit a conclu un Contrat de gestion déléguée du service de transport intercommunal par autobus avec la société « Lux Transports-Tiznit » pour une durée de dix ans. Ce Contrat est entré en vigueur le premier septembre 2014 après avoir été approuvé par l'autorité de tutelle en date du 6 janvier 2014. Le réseau contractuel se compose de seize (16) lignes couvrant les différentes communes de la province.

#### ➤ **Démarrage de l'exploitation avant l'entrée en vigueur du Contrat**

Le délégataire a commencé l'exploitation du service de transport intercommunal par autobus au niveau de la province de Tiznit avant l'entrée en vigueur du contrat de gestion déléguée, et ce en vertu d'une simple autorisation du gouverneur émise le 13 septembre 2013. Cette

situation enfreint les dispositions de l'article 6 du Contrat de gestion déléguée.

Il convient de signaler que l'entrée en vigueur du Contrat est soumise à deux conditions : l'approbation du Contrat par l'autorité de tutelle et la remise par le délégataire de la caution de garantie exigée par l'article 42 du Contrat.

Le Contrat de gestion déléguée a été approuvé par l'autorité de tutelle le 6 janvier 2014. En plus, le délégataire a remis la caution bancaire au profit du conseil provincial de Tiznit en tant qu'Autorité Délégante le 21 février 2014, ce qui veut dire que le délégataire a exploité le service durant la période allant du 13 septembre 2013 au 21 février 2014 avant l'entrée en vigueur du contrat.

➤ **Souscription par le délégataire d'une caution personnelle et solidaire au profit de l'Autorité Délégante en deçà du montant contractuel**

L'article 42 du Contrat de gestion déléguée impose au délégataire l'émission, au profit de l'Autorité Délégante, d'une caution qui ne peut être inférieure à 2,5% du montant hors taxes du chiffre d'affaires annuel sur la base des déclarations fiscales.

Le montant de la caution personnelle et solidaire versée par le délégataire au conseil provincial de Tiznit est de l'ordre de 52.000,00 DH. Cependant, l'annexe 2 du contrat indique que le chiffre d'affaires prévisionnel hors taxes lors de la première année de la gestion déléguée est de 20,80 MDH, ce qui porte le montant de la caution que le délégataire devait émettre à 519.975,00 DH.

➤ **Défaut de paiement par le Délégataire de la redevance d'exploitation au profit de l'Autorité Délégante**

D'après l'article 39 du Contrat de gestion déléguée, le délégataire est tenu de verser à l'Autorité Délégante une redevance annuelle de l'ordre de 0,5% du chiffre d'affaires annuel hors taxes. Cependant, il a été constaté que le délégataire n'a jamais réglé cette redevance depuis l'entrée en vigueur du Contrat en date du premier septembre 2014.

Et selon les documents comptables du Délégataire, en particulier les comptes des produits et charges relatifs aux exercices 2014 et 2015, il s'avère que le montant global de la redevance due à l'Autorité Délégante s'élève à 133.042,64 DH.

➤ **Défaut de renouvellement annuel de la caution bancaire par le Déléguataire**

Le Déléguataire n'a pas procédé au renouvellement de la caution bancaire relative aux années 2015 et 2016. A ce titre, le troisième paragraphe de l'article 42 du Contrat lui impose le renouvellement annuel de la caution bancaire trente jours avant son expiration, et la notification à l'Autorité Déléguante de ce renouvellement dans le même délai.

Selon le compte des produits et charges relatif à l'exercice 2014, le montant du chiffre d'affaires réalisé s'est élevé à 24.550.091,23 DH. Par conséquent, le montant de la caution qui devait être versé avant le 21 janvier 2015 au titre de la même année est de l'ordre de 613.752,28 DH. De même, ce montant devrait passer à 474.412,20 DH au titre de l'année 2016.

➤ **Modification des lignes contractuelles sans recours aux procédures prévues par la convention de gestion déléguée et ses annexes**

Le déléguataire a introduit des modifications sur les lignes contractuelles sans recourir aux procédures prévues par la convention et ses annexes. A ce titre, les principales observations soulevées sont les suivantes :

- Raccourcissement de la longueur de la ligne n°1 de 40 km à 15 km, et de la ligne n°13 de 10 km ;
- Prolongement de la ligne n°4 jusqu'à la commune « Tioughza » à la province « Sidi Ifni », ce qui a augmenté la distance parcourue à 56 km au lieu de 25 km ;
- Modification de la ligne n°5 pour desservir alternativement la commune « Igherm » et la commune « Ain Ouled Jerrar », cette dernière n'étant pas prévue dans le périmètre contractuel ;
- Suppression de la ligne n°7 en l'intégrant dans la ligne n°8 ce qui a privé la commune « Sidi Hmad Oumoussa » du service de transport par autobus ;
- Modification de l'itinéraire de la ligne n°9 pour desservir la commune « Sidi Abdeljabbar » qui n'était pas prévue dans le périmètre contractuel ;
- Création de la ligne n°20 intégrant les lignes n°10 et n°11, en plus de la réduction du nombre des autobus qui devaient doter ces deux (2) lignes en passant de dix (10) autobus à quatre (4) seulement ;
- Suppression de la ligne n°12 ;

- Création de la ligne n°17 pour desservir la commune « Massa » relevant de la province de Chtouka-Ait Baha, dépassant ainsi le périmètre contractuel ;
- Création des lignes n°18 et n°19 pour desservir le territoire de la province de Sidi Ifni qui n'était pas prévue dans le périmètre contractuel.

➤ **Non-respect des tarifs contractuels applicables dans certaines lignes**

En se limitant aux seules lignes dont les trajets n'ont pas subi de modifications, en l'occurrence les lignes n°2, 6 et 8, il a été constaté que le délégataire n'a pas respecté les tarifs contractuels y afférents. En effet :

- le délégataire n'applique pas les tarifs minimums fixés à trois (3) et quatre (4) DH pour les trois lignes ;
- le tarif maximum appliqué pour la ligne n°2 reliant les communes « Tiznit » et « Rasmouka » a été revu à la hausse atteignant ainsi six (6) DH au lieu du tarif contractuel fixé à cinq (5) DH ;
- de même pour la ligne n°8 reliant « Tiznit » à « Tighmi », le tarif appliqué a passé à douze (12) DH, par rapport au tarif contractuel fixé à dix (10) DH.

➤ **Fixation des tarifs des nouvelles lignes par le Délégataire sans se référer à l'Autorité Délégante**

Le délégataire a appliqué aux nouvelles lignes créées, en l'occurrence les lignes n°17, 18, 19 et 20, des tarifs sans avoir demandé l'accord de l'Autorité Délégante, et ce contrairement à l'article 36 de la convention qui énonce que les nouveaux tarifs ne pourront être appliqués qu'après accord de l'Autorité Délégante et approbation de l'autorité de tutelle.

➤ **Non couverture du parc roulant et des installations connexes contre le risque d'incendie**

En consultant la police d'assurance souscrite pour couvrir les risques d'incendie entre le 17 octobre 2015 et le 16 octobre 2016, il s'est avéré qu'elle couvre seulement le bâtiment administratif et son contenu avec une valeur globale ne dépassant pas les 300.000,00 DH et une prime annuelle nette égale à 472,00 DH.

Il convient de signaler toutefois que, conformément à l'article 34 du Contrat, le Délégataire doit obligatoirement assurer le parc des autobus contre les risques d'incendie au même titre que les installations connexes telles que les dépôts, les garages, les locaux et les ateliers de réparation et maintenance. Les installations et équipement du réseau de transport

provincial pourrait subir le risque d'incendie et les risques similaires et devraient, par conséquent, être couverts contre ces risques.

### ➤ **Degré d'exécution du programme d'investissement contractuel**

Le délégataire s'est engagé à réaliser, pour la période de la gestion déléguée fixée à dix (10) ans, un programme d'investissement sur deux périodes quinquennales. Le montant global s'élève à 47,7 MDH dont 39,5 MDH est destiné à l'acquisition des autobus, 6,7 MDH pour l'infrastructure, 01 MDH pour les moyens d'exploitations autres que le parc et, 0,5 MDH pour les installations et autres équipements. Le montant d'investissement global prévu pendant la première période quinquennale est de l'ordre de 46,7 MDH.

### ➤ **Parc contractuel**

#### • **Conclusion de contrats de leasing pour l'acquisition du parc par la société mère et non pas par le délégataire**

La société créée en vertu de l'article 25 de la loi n° 54.05, en vue de la gestion déléguée du service de transport intercommunal par autobus à la province de Tiznit, n'a pas conclu directement les contrats de leasings relatifs au financement de l'acquisition du parc des autobus. Les contrats en question ont été conclus par la société mère.

Cette situation est contraire aux dispositions de l'annexe 2 du contrat de gestion déléguée qui stipule que le Délégataire doit financer l'acquisition du parc des autobus par la formule de leasing. Ceci risque de ne pas permettre à l'Autorité Délégante de prendre possession du parc à la fin du contrat dès lors que ce parc n'est pas une propriété du Délégataire.

#### • **Prise en charge par le Délégataire d'un loyer mensuel différent du loyer contractuel**

Le Délégataire a conclu le 2 janvier 2014, avec la société mère, un Contrat de location des autobus détenus par cette dernière en vertu des contrats de leasing susmentionnés. Le loyer mensuel a été fixé à 20.000 DH pour chaque autobus. Cependant, il a été constaté que le loyer versé à la société mère s'élève à 30.000 DH.

### ➤ **Infrastructure et équipements du réseau**

#### • **Défaut d'équipement en abribus des points d'arrêt définis par l'arrêté communal de la circulation et du roulage**

L'article 3 de l'arrêté communal réglementant la circulation et le roulage dans la ville de Tiznit a déterminé 22 points à équiper par des abribus. Le contrôle effectué sur place a montré toutefois que le nombre des abribus

équipés par le Délégué conformément audit arrêté n'a pas dépassé douze (12), soit 54,55%.

- **Non mise en place par le délégataire d'un dépôt pour les autobus conforme aux normes réglementaires et aux usages professionnels**

Conformément au programme prévisionnel d'investissement, le Délégué s'est engagé à consacrer une enveloppe de 1,50 MDH pour l'acquisition d'un terrain qui sera destiné à la construction des dépôts et des garages du parc roulant ainsi que des locaux et des ateliers de réparation et maintenance, et qui constituent, selon l'article 10 de la convention de gestion déléguée, des biens de retour qui doivent revenir obligatoirement au délégant à la fin du contrat de la gestion déléguée.

Le Délégué n'a toutefois pas procédé à l'acquisition dudit terrain. Les autobus sont garés dans un dépôt mis gracieusement à sa disposition par un particulier et ne respectant pas les normes réglementaires et usages professionnels en vigueur.

- **Insuffisance dans la réalisation de la mission de contrôle de l'exécution du contrat de gestion déléguée, assigné à l'Autorité Délégante**

Il a été constaté des insuffisances dans le suivi de l'exécution du contrat de gestion déléguée de la part de l'Autorité Délégante. Les principales observations émises à ce titre peuvent être présentées comme suit :

- Le défaut de conclusion de conventions avec les collectivités territoriales relevant des provinces qui sont desservies par les nouvelles lignes créées ;
- L'Autorité Délégante ne dispose pas d'un état actualisé des lignes effectivement exploitées, ce qui dénote d'une carence dans le suivi de la bonne exécution du service de transport dans le périmètre contractuel ;
- L'absence d'une évaluation par l'Autorité Délégante des conditions d'exécution du service de transport afin de déterminer les raisons ayant conduit aux importantes modifications dans les lignes contractuelles et qui pourraient affecter la qualité du service public ;
- En dépit de l'importance du service de transport scolaire, l'Autorité Délégante n'a pris aucune mesure pour assurer de nouveau ce service et ce, malgré les multiples réclamations reçues par ses services ;

- L'Autorité Délégante ne dispose pas d'un inventaire faisant ressortir l'intégralité du patrimoine exploité dans le cadre du contrat de gestion déléguée comportant en particulier les biens de retour et les biens de reprise.

➤ **Non institution du comité de suivi de l'exécution du Contrat de gestion déléguée**

Afin de garantir un suivi efficace de l'exécution du Contrat de gestion déléguée, l'article 47 a prévu l'institution d'un comité de suivi composé de membres représentant l'Autorité Délégante, le Délégataire et l'autorité de Tutelle. Ce comité a en particulier pour mission de :

- donner son avis et émettre des recommandations et des orientations sur les aspects inhérents à l'examen des projets de marchés, de contrats et de conventions à passer, directement ou indirectement, avec les actionnaires du Délégataire ou avec leurs filiales ou participations, et à l'examen des conventions et contrats objet de prestations accessoires ;
- décider sur plusieurs aspects tels que les tableaux de marche des lignes, toute question inhérente à la tarification, l'extension ou l'aménagement du réseau, la création de lignes nouvelles à l'intérieur du périmètre.

Toutefois, il a été constaté que l'Autorité Délégante n'a pas encore institué ce comité, ce qui ne permet pas d'étudier certaines questions en particulier les décisions prises unilatéralement par le Délégataire pour modifier les lignes contractuelles.

➤ **Non détermination des tâches du service permanent de contrôle**

En vertu de l'article 46 de la convention de la gestion déléguée et de l'arrêté du gouverneur n° 88 en date du 2 octobre 2014, un service permanent de contrôle de l'exécution du contrat de gestion déléguée du service de transport dans la province de Tiznite a été créé. Le responsable de ce service a été désigné par arrêté du ministre de l'intérieur du 9 avril 2015. Toutefois, l'autorité délégante n'a pas établi le règlement intérieur de ce service en vue de fixer ses attributions. Cette situation va à l'encontre des dispositions de l'article 46 suscitée et du deuxième paragraphe de l'article 18 de la loi 54.05 relative à la gestion déléguée des services publics.

## **B. Gestion des projets communaux**

### **➤ Réception provisoire des travaux par la commune d'Imi Mquourn en dépit de la discordance entre le plan de recollement et les travaux réellement exécutés**

Le contrôle des travaux réalisés dans le cadre du marché n°04/2012 relatif à la construction des voies communales à la commune d'Imi mquourn sur une longueur de 5,761 Km et la comparaison du plan de recollement avec les travaux réellement exécutés a montré que la longueur de la voie menant au douar « Ait moussa » est inférieur de 150m à la longueur prévue par le marché et reporté sur les plans de recollement en comparaison avec ce qui a été effectivement réalisé.

### **➤ Insuffisance de la gestion du projet de la coopérative d'Argan au niveau de la commune Bigoudine**

Le projet de la coopérative féminine pour l'extraction de l'huile d'Argan a connu plusieurs entraves. En effet, le projet a démarré par la construction du siège de la coopérative au douar « Tassademt » en 2010 avec un coût de 109.968,00 DH financé dans le cadre du compte spécial « initiative locale de développement humain ». Au début la commune a conclu un accord avec la coopérative « M » pour mettre en œuvre le projet.

Cependant, les difficultés rencontrées lors de sa constitution ont conduit à sa substitution par la coopérative « R ». En 2014, les équipements nécessaires à l'extraction de l'huile d'Argan ont été acquis dans le cadre du marché n°06/2013 d'un montant de 153.840,00 DH. Ensuite un concasseur d'argan a été acquis à 72.000, 00 DH. Tous ces équipements ont été mis à la disposition de la coopérative précitée. Cependant tout cet investissement est resté sans usage à cause des difficultés de déplacement des femmes membres au siège de la coopérative située à 6Km du douar « Tinbezzit » où elles résident et par conséquent le siège est resté inexploité depuis sa construction.

### **➤ Non application par la commune de Belfaa de la procédure prévue dans le cas d'offre anormalement basse**

La comparaison des prix proposés par le titulaire du marché n°01/2011 et ceux figurant sur l'estimation faite par la maitre d'ouvrage a révélé que huit (8) prix sont anormalement bas par rapport aux prix estimés, avec des différences allant de 33% à 80%.

En dépit de cette large différence, la commission d'ouverture des plis n'a pas demandé au soumissionnaire de justifier les prix anormalement bas et ce contrairement à l'article 40 du décret n° 2.06.388 relatif aux marchés publics.

➤ **Paiement par la commune d’Arazane de dépenses relatives aux marchés de travaux au-delà des délais réglementaires**

La commune d’Arazane émet des ordres de paiement pour le règlement des décomptes concernant les marchés passés au-delà du délai réglementaire de 75 jours prévu par le décret n° 2.03.703 relatif aux délais de paiement et des intérêts moratoires. Il a été observé également que plusieurs ordres de paiement concernant les décomptes relatifs aux marchés passés ont été payés au-delà du délai réglementaire de 90 jours de la date du service fait, ce qui est en contradiction avec l’article premier du décret n° 2.03.703 précité.

A titre d’exemple, l’ordre de paiement du décompte n°4 relatif au marché n° 03/2013 a été émis le 27 octobre 2015, tandis que la certification du service fait a eu lieu le 16 décembre 2013. La même observation concerne les marchés n° 07/2013 et 02/2014 pour lesquelles des ordres de paiement ont été émis le 16 décembre 2015 et 21 juillet 2015 alors que les décomptes y afférents ont été établis respectivement le 30 décembre 2014 et le 03 octobre 2014.

➤ **Non-respect des dispositions contractuelles relatives au réservoir d’eau réalisé dans le cadre du marché n°02/INDH/2008**

En vertu du 2ème chapitre du CPS portant sur la description technique des travaux, l’entrepreneur est tenu de procéder aux essais d’étanchéité du réservoir et du réseau, et à la stérilisation des conduites et du réservoir selon les conditions prévues par le marché. Cependant il a été constaté une absence de procès-verbaux attestant la réalisation de ces opérations selon les normes imposées par le cahier des prescriptions communes appliquées aux conduites d’alimentation en eau potable. Toutes ces opérations doivent être consignés dans des procès-verbaux relatant toutes les informations y afférentes y compris les résultats des essais et les décisions prises à leur lumière. Ces procès-verbaux doivent être signés par l’administration et l’entrepreneur.

En ce qui concerne la stérilisation des conduites et du réservoir, aucune mention n’a été faite dans le CPS aux normes et conditions techniques qui doivent être observées en vertu du cahier des prescriptions communes cité plus haut, comme par exemple la durée de stérilisation, les normes de concentration à respecter et l’essai de l’efficacité de l’opération de stérilisation moyennant le contrôle biologique de certains échantillons.

## C. Gestion des ressources communales

### ➤ Non recouvrement de la taxe sur les terrains non bâtis par la commune d'Anzi

En 2007, la commune d'Anzi a été érigée en centre délimité en vertu du décret n°2.07-1169 délimitant le périmètre urbain du centre d'Anzi. Ce qui lui permet de recouvrer la taxe sur les terrains non bâtis conformément à l'article 39 de la loi n°47-06 relative à la fiscalité des collectivités locales au taux fixé par le premier article de l'arrêté fiscal n° 01/2008 du 10 juin 2008. Cependant la commune ne recouvre pas cette taxe sous prétexte de l'expiration de la durée de validité du plan de développement de la commune en date du premier février 1993. Elle n'a également pas procédé au recensement annuel des terrains soumis à cette taxe et ce contrairement à l'article 49 de la loi n°47.06 précitée.

### ➤ Non recouvrement de la taxe sur les opérations de construction par la commune « Nihit »

Suite à la visite des lieux, il a été constaté que des constructions ont été érigées sur les bords de la route régionale n°109 et la route provinciale n°1716 traversant la commune Nihit sans l'obtention préalable de l'autorisation de construction et sans payer la taxe y afférente. Ce qui enfreint les prescriptions de l'article 40 de la loi n° 12.90 relatif à l'urbanisme et l'article 20 de la loi n°47.06 relatif à la fiscalité locale puisque ces constructions sont réalisées à moins d'un kilomètre des deux routes classées citées plus haut.

### ➤ Erreur de liquidation de la taxe sur les opérations de construction

Contrairement aux dispositions de l'article 53 de la loi 47.06 relatif à la fiscalité des collectivités locales, la commune d'Adar procède à la liquidation de la taxe sur la base de la superficie du lot objet de l'autorisation de construction sans tenir compte des étages supérieurs et sans retrancher la superficie non couverte tels que les escaliers et le patio. Cette erreur dans le calcul de la taxe engendre des pertes financières pour la commune.

En guise d'exemple, trois autorisations de construction ont été délivrées en 2004 en contrepartie de 7.600,00 DH seulement au lieu de 11.240,00 DH qui devaient être payés, ce qui a privé la caisse de la commune de 3.640,00 DH.

## **D. Gestion du patrimoine communale**

### **➤ Non révision du loyer des biens immobiliers de la commune de Bigoudine**

La commune de Bigoudine a procédé depuis le 17 septembre 1999 à la location de la terrasse du siège de la commune d'une superficie de 48 m<sup>2</sup> au profit d'une société de télécommunications pour la pose d'équipements de téléphonie mobile moyennant un loyer de 5.000,00 DH. Cependant, la commune n'a jamais révisé le loyer en question en dépit de l'écoulement d'une longue période de la conclusion du contrat de location.

### **➤ Renouvellement des contrats de location au profit de certains locataires des habitations communales n'ayant pas payé les loyers**

Le président de la commune d'Arbiaa Ait Ahmed a procédé au renouvellement des contrats de location des habitations communales au profit des fonctionnaires occupant ces habitations, sans leur imposer de payer les loyers dus en vertu des anciens contrats de location. Cette situation a engendré l'accroissement des restes à recouvrer relatifs à cette recette qui ont atteint 16.950,00 DH en date du 31 mars 2016.

### **➤ Non activation de la procédure d'expropriation pour cause d'utilité publique par la commune de Belfaa**

Le conseil communal de Belfaa a procédé à la construction d'un abattoir et ses annexes sur un terrain appartenant à un particulier sans procéder à son acquisition à l'amiable ou par expropriation pour cause d'utilité publique, conformément à la loi 7.81 relative à l'expropriation pour cause d'utilité public. Ce qui a été considéré par le tribunal comme un état de fait nécessitant une indemnisation au profit du demandeur ayant subi le dommage. Cette indemnisation a coûté 446.400,00 à la commune qu'elle a réglé par ordre de paiement n°115 du 02 avril 2013.

En outre, malgré l'acquiescement de cette indemnisation, la commune de Belfaa n'a pas pu transférer la propriété du bien, à cause du refus du Tribunal administratif d'Agadir de la demande de transfert. Cette décision a été motivé par le fait que même si la commune s'est acquittée du montant prononcé à son encontre comme indemnisation de la voie de fait, cela ne lui confère pas le droit de s'approprier le bien tant qu'elle n'a pas procédé à son expropriation, et par conséquent, la commune en omettant de passer par la procédure d'expropriation, selon les dispositions de la loi 7.81, s'est exposée à des coûts financiers supplémentaires.

### ➤ **Insuffisances relatives à l'exploitation du domaine public communal**

La commune d'Adar possède 94 locaux commerciaux et huit (8) étales répartis sur deux souks hebdomadaires, « Tnine adar » et « Jemâat ouzoune ». L'examen des dossiers de ces locaux et les décisions d'occupation temporaire y afférents a permis de relever les observations suivantes :

- Location des locaux commerciaux moyennant des contrats de location, alors qu'il s'agit du domaine public, en raison de l'existence de ces locaux dans l'enceinte de souks hebdomadaires, qui par leur nature relèvent du domaine public ;
- Les décisions d'occupation temporaire remontent à 1996 et 1998, et en dépit de l'expiration de la période d'occupation temporaire fixé à 6ans, la commune n'a pas procédé à leur renouvellement et à l'augmentation de la redevance d'occupation temporaire. A rappeler que l'article 7 du dahir du 24 décembre 1918 relatif à l'occupation temporaire du domaine public a prévu la possibilité de stipuler dans la décision d'occupation temporaire de domaine public une révision de la redevance d'occupation au terme d'une période à fixer dans la décisions d'occupation sans qu'elle excède cinq ans.
- La visite des lieux effectué par la mission de contrôle a permis de relever que certains occupants des locaux situés aux deux souks hebdomadaires relevant de la commune ont construit des logements à l'étage de ces locaux, ce qui constitue une infraction aux stipulations du cahier de charges et aux décisions d'occupation temporaire qui imposent le respect du plan type établi par la commune. Aucune mesure n'a été prise par les services de la commune à l'encontre des contrevenants.

## **E. Urbanisme et aménagement du territoire**

### ➤ **Non renouvellement du document d'urbanisme**

Le plan de développement des agglomérations rurales, qui constitue le document d'urbanisme en vigueur au niveau de la commune d'Anezi, est arrivé à son terme en date du 01 février 1993. Malgré l'écoulement de plus de vingt ans, la commune n'a pas procédé au renouvellement de ce document.

### ➤ **Utilisation des autorisations d'aménagement pour procéder à des nouvelles constructions**

Sur la période 2011-2015, la commune d'Imi Mkourne a délivré 144 autorisations d'aménagement sans que les services compétents procèdent

à la vérification sur place de la réalité des travaux exécutés et leur conformité avec ceux mentionnés dans l'autorisation.

La visite des lieux a permis de constater que plusieurs autorisations ayant pour objet la construction d'acrotères, moyennant le paiement d'un forfait de cent (100) DH comme taxe sur les opérations d'aménagement, concernent en réalité, la construction de logements neufs nécessitant l'obtention d'une autorisation de construction ; en plus de l'acquittement des sommes dues au titre de la taxe sur les opérations de construction.

## **F. Gestion de l'abattoir communal d'Imi Mkourne**

La visite de l'abattoir de la commune d'Imi Mkourne située au souk « Tlat Idaoumoumne » a permis de relever les observations suivantes :

### **➤ Absence des conditions d'hygiène au niveau de l'abattoir**

La visite des lieux montre que cet abattoir est composé d'une salle avec une toiture en tôle et des portes métalliques sous forme de grilles rouillées. Le manque d'hygiène est manifeste. En effet, les résidus et déchets résultant de l'abattage sont enfouis dans un puits perdu à proximité de l'abattoir causant ainsi toutes sortes de pollution (déchets, eaux usées...). Cette situation met en péril l'environnement immédiat et la santé des habitants.

L'exploitation de cet abattoir est faite en infraction des dispositions du décret 2.10.437 du 6 septembre 2011 pris pour l'application de certaines dispositions de la loi 28.07 relative à la sécurité sanitaire des produits alimentaires, notamment les dispositions du deuxième et troisième titres ayant pour objet respectivement, l'agrément sur le plan sanitaire et les conditions garantissant la qualité et l'assurance de la salubrité des produits primaires, des produits alimentaires et des aliments pour animaux.

### **➤ Non raccordement de l'abattoir aux réseaux d'électricité et de l'eau potable**

La commune n'a pas procédé au branchement de l'abattoir aux réseaux d'eau potable et d'électricité. Ce dernier est alimenté en eau, le jour du souk hebdomadaire moyennant une citerne sans aucun respect des normes d'hygiène. De même, l'abattoir ne dispose pas d'une salle frigorifique à cause du défaut de son raccordement au réseau d'électricité.

### **➤ Absence du contrôle vétérinaire**

Selon les déclarations du directeur des services communaux et du régisseur des recettes, l'abattage et la préparation de la viande à la vente ne subissent aucun contrôle vétérinaire ce qui représente un danger pour la santé des consommateurs.

Il convient de souligner l'absence des certificats sanitaires préparés par les services vétérinaires et communiqués aux services communaux, comme stipulé par l'article premier de l'arrêté conjoint du ministre de l'intérieur et du ministre de l'agriculture et de la pêche maritime n° 3466-12 du 4 décembre 2012 fixant les conditions d'introduction et de vente des viandes foraines. Ainsi, la non soumission du cheptel avant l'abattage et de la viande au contrôle sanitaire constitue une infraction aux dispositions de l'article premier du dahir n° 1.75.291 du 08 octobre 1977 édictant les mesures relatives à l'inspection sanitaire et qualitative des animaux vivants et des denrées animales ou d'origine animale, ainsi qu'aux dispositions des articles 1 et 2 du décret n° 2.98.617 du 17 janvier 1999 pris pour l'application du dahir précité.

Les pièces justificatives des recettes d'abattage, montrent que le cheptel abattu, sans aucun contrôle sanitaire préalable, s'élève à 1283 têtes pour la seule année de 2014.

## **G. Gestion du service de l'eau potable au niveau de la commune d'Imi Mkourne**

Le service de distribution de l'eau potable fait partie des services vitaux pour la population, et constitue une source importante des recettes pour le budget communal. En effet, les recettes résultant de l'exploitation de ce service ont atteint 2.223.118,87 DH pour la période 2011-2015.

La gestion de ce service est confiée à l'ONEE « secteur Eau » pour un réseau de 18 Douars. Tandis que la commune gère ce service en régie directe, pour le centre d'Imi Imoukrne et du douar de « Bolamn ». Quant aux autres douars, la commune a signé des conventions avec les associations locales en contre partie du paiement d'une redevance d'exploitation au profit de la commune calculée sur la base des quantités consommées en application du tarif fixé par l'arrêté fiscal.

Les réseaux d'eau gérés par la commune et les associations sont approvisionnés à partir de deux puits communaux dont les eaux sont pompées vers des réservoirs répartis sur le territoire de la commune avant d'être distribuées sur les différents douars bénéficiaires.

La gestion de ce service suscite quelques observations :

### **➤ Non mise en place d'un système de contrôle des quantités d'eau consommées**

La commune ne dispose d'aucun moyen pour calculer les quantités réellement consommées au niveau des réseaux gérés par les associations. En effet, la commune n'a pas procédé à la pose de compteurs pour mesurer les quantités d'eau réellement consommées par les associations pour

déterminer les redevances à percevoir. Elle ne dispose pas également d'une base de données mise à jour pour les abonnements aux différents réseaux. En plus, les associations ne soumettent pas les demandes d'abonnement et de résiliation au visa préalable de la commune. Ceci contrairement aux dispositions des conventions passées entre la commune et les associations.

Il a été constaté que quelques abonnées procèdent unilatéralement au changement des compteurs sans aviser, au préalable, les services communaux ni les responsables des associations gérantes ce qui complique davantage la maîtrise des quantités consommées.

En conséquence, la commune se trouve dans l'incapacité de déterminer les quantités d'eau réellement consommées par les usagers ainsi que celles déclarées par les associations. Ce qui rend difficile la détermination exacte des recettes générées par l'exploitation de ce service.

➤ **Absence de contrat d'abonnement pour quelques bénéficiaires du service de distribution de l'eau**

La commune ne procède pas au recouvrement des redevances liées à la consommation de l'eau par quelques usagers bien que ces derniers ne bénéficient d'aucune exonération de paiement. La commune n'a pas procédé à la détermination des quantités consommées par les usagers précités ce qui constitue une insuffisance dans la maîtrise de l'assiette de cette redevance.

Ces recettes contribuent indirectement à la couverture des dépenses relatives à la gestion du réseau et de sa maintenance, qui doivent en principe être supportées équitablement par tous les usagers. C'est pourquoi, la non-perception de la redevance auprès de tous les usagers, ainsi que la non-application des pénalités et des majorations de retard le cas échéant, entachent le principe d'égalité devant les charges publiques et risquent de porter atteinte à la continuité du service public.

➤ **Non suivi de la situation des infrastructures du réseau de distribution de l'eau géré par les associations**

L'examen des conventions passées avec les associations chargées de la gestion du service de l'eau, a permis de relever que ces dernières ne sont pas tenues de communiquer les plans des différentes composantes du réseau de distribution de l'eau des Douars. En l'absence de ces plans, la commune sera confrontée à des difficultés pour assurer la continuité de ce service en cas de résiliation des conventions la reliant aux associations.

➤ **Accumulation des restes à recouvrer dus sur les bénéficiaires du raccordement au réseau d'eau potable**

Il a été constaté que la commune ne procède pas à l'application des pénalités, pour absence ou retard du paiement des redevances, à l'encontre des abonnés récalcitrants et ce conformément aux stipulations des contrats d'abonnements et des conventions signées avec les associations. Par conséquent, les restes à recouvrer au titre de l'année 2015 ont atteint la somme de 41.891,20 DH.

**H. Gestion de la convention de généralisation de l'accès à l'eau potable des Douars d'Anfid relevant de la commune de Nihit**

➤ **Non prise des dispositions susceptibles de la mise en œuvre la convention**

La commune de Nihit a passé, en date du 4 décembre 2012, une convention avec l'ONEE et l'association « I.M.M.S.C », qui porte sur la généralisation de l'accès à l'eau potable de sept Douars de la région d'Anfid dans le cadre du programme PAGER. La convention a fixé les obligations financières de chaque partie comme suit :

- La participation de l'ONEE s'élève à 2.683.200,00 DH, soit 80% du montant global de la convention ;
- La participation de la commune de Nihit s'élève à 1.396.293,00 DH, soit 15% du montant global de la convention ;
- Et la participation de l'association « I.M.M.S.C », qui s'élève à 167.700,00 DH soit 5% du montant de la réalisation du réseau pour le branchement des ménages à l'eau potable.

En exécution de ses obligations, l'ONEE a réalisé deux réservoirs, en plus de deux stations de pompage et des canalisations pour la mise en pression et la distribution de l'eau. La commune à son tour, a procédé au virement d'un montant de 1.396.293,00 DH au titre de ses obligations conventionnelles. En revanche, l'association n'a pas honoré ses engagements qui consistent à réaliser les branchements individuels des ménages, ce qui a entraîné l'arrêt du projet.

Dans le cadre de la responsabilité de la commune en matière de distribution de l'eau potable en tant que service public locale, et ce en vertu de l'article 83 de la loi organique n°113.14, elle devait prendre les mesures nécessaires pour mener à terme ce projet et veiller à la réalisation des objectifs de développement qui lui ont été assignés, surtout après l'engagement du

montant, qui constitue une somme considérable par rapport à ses ressources financières annuelles.

## **Cour régionale des comptes de la région de Laâyoune-Sakia El Hamra**

Dans le cadre de son programme annuel de 2015, la Cour régionale des comptes de la région de Laâyoune-Sakia El Hamra a réalisé quatre missions de contrôle de la gestion qui concernent la gestion déléguée de la collecte des déchets ménagers et assimilés et de nettoyage de la commune de Laâyoune et trois collectivités territoriales.

### **A. Gestion déléguée des services de propreté de la ville de Laâyoune**

#### **➤ Absence d'un plan communal de gestion des déchets ménagers et assimilés**

La commune de Laâyoune n'a pas procédé à l'établissement du plan communal de la gestion des déchets ménagers et assimilés, prévu aux articles 16 et 17 de la loi n°28.00 relative à la gestion des déchets et à leur élimination.

#### **➤ Défaut d'estimation du coût de la gestion du service de propreté**

La commune de Laâyoune n'a pas estimé le coût des services de propreté avant la passation du contrat de gestion déléguée. Cette estimation aurait permis à la commune de mieux contrôler et négocier les offres présentées par les sociétés concurrentes.

#### **➤ Défaut de justification de l'offre financière basse de la société bénéficiaire du contrat de gestion déléguée**

L'attribution du contrat de gestion déléguée a fait l'objet de concurrence entre trois sociétés qui ont présenté des offres respectives d'un montant de 14,55 MDH, 23,27 MDH et 30,07 MDH.

La comparaison des offres financières de ces trois sociétés a révélé que l'offre de la première société est inférieure à celui de la deuxième de 38%, et de 52% de l'offre de la troisième société. Cet écart n'a pas été pris en considération par la commission d'appel d'offres, en demandant à la société de justifier son offre et de vérifier sa fiabilité, d'autant plus que les commissions techniques et financières prévues par l'article 18 de la convention n'ont pas été désignées.

➤ **Non-respect des dispositions régissant la taxe sur la valeur ajoutée**

La convention a prévu que la TVA est calculée après la défalcation de la valeur résiduelle du matériel communal cédé au délégataire ce qui est de nature à minorer le montant du chiffre d'affaires réalisé par le délégataire et par conséquent de réduire le montant de la TVA. Ce mode de calcul enfreint les dispositions de l'article 96 du code général des impôts.

➤ **Défaut de création d'une société dédiée à la gestion déléguée de Laâyoune**

Le délégataire n'a pas procédé à la création d'une société dont l'objet exclusif est la gestion du service de propreté de la ville de Laâyoune, comme défini par les dispositions du contrat de gestion déléguée. Il s'est limité à sa gestion à travers la société mère dont le siège se trouve à Rabat, ce qui enfreint l'article 25 de la loi 54.05 relative à la gestion déléguée.

La non-création de la société dédiée à la gestion déléguée a impacté négativement plusieurs aspects de la gestion déléguée dont, notamment :

- L'incapacité de la commune à maîtriser les moyens humains et matériels mis à la disposition du service, puisque l'exploitant du service ne dispose pas de la personnalité juridique.
- Le retard dans la prise des décisions relatives à la gestion du service, puisque l'essentiel des décisions sont prises à l'échelle du siège à Rabat, comme c'est le cas de l'acquisition des pièces de rechanges des véhicules, ce qui entraîne des retards dans leur réparation, et donc sur le fonctionnement normal du service.

➤ **Non réalisation d'une partie des investissements prévus**

Le délégataire s'est engagé à apporter 17 véhicules et 8 motos pour un montant de 7,50 MDH. Cependant, la visite des lieux a révélé que la société n'a pas honoré ses engagements puisqu'elle n'a apporté que trois benne tasseuses, un camion de gros travaux et une voiture de service et un motorcycle.

Il convient de signaler que le montant des investissements non réalisés a atteint 1,66 MDH, soit l'équivalent de 22% du montant prévu pour apporter les véhicules et engins. Pourtant la commune n'a pas procédé à l'application des pénalités prévues par l'article 60 de la convention en vue d'obliger le délégataire à honorer ses engagements.

➤ **Non lutte contre les points noirs**

Le délégataire est tenu, conformément à l'article 25 de la convention, d'éradiquer les points noirs et les dépôts sauvages et de créer une brigade

spéciale chargée de la collecte des déchets et du nettoyage des places publiques et des terrains vagues.

Cependant, la visite des lieux a révélé l'existence de plusieurs points noirs à cause de l'absence ou de la détérioration des bacs. En plus de l'existence de points de regroupements de bacs à capacité insuffisante, ce qui entraîne la constitution de dépôts sauvages.

### ➤ **Non-respect des engagements relatifs au balayage manuel**

La non-réalisation des prestations de balayage manuel au niveau de plusieurs emplacements (voies, places et souks) a fait l'objet de plusieurs lettres d'avertissement adressées au délégataire sur la base des rapports réalisés par le service de la propreté de la commune. En effet, plus de 30 rapports ont été émis entre 2013 et 2015 en vue de constater le non-respect des engagements contractuels relatifs au balayage manuel. Pourtant, le délégataire n'a pas procédé à l'application des pénalités prévues par le contrat de gestion déléguée.

### ➤ **Production de comptes rendus techniques ne respectant pas les dispositions contractuelles**

Les comptes rendus techniques annuels produits par le délégataire ne comportent pas l'ensemble des éléments prévus par l'article 31 de la convention. Il s'agit à titre d'exemple de la liste des voies balayées, les quantités de déchets collectées, le nombre de conteneurs et poubelles mis en place, renouvelés et détériorés, les principales opérations effectuées (campagnes de sensibilisation, opérations d'urgence non programmées, ...), ainsi que les problèmes techniques rencontrés.

Malgré ces insuffisances, l'autorité délégante n'a jamais invité le délégataire à se conformer aux prescriptions de la convention en matière d'établissement de ces rapports.

### ➤ **Insuffisance des motifs invoqués pour la conclusion d'un avenant**

L'établissement de l'avenant n°1 a été basé sur l'augmentation de la quantité des déchets ménagers et assimilés de 40% par rapport aux prévisions initiales. Or, d'après les documents comptables (attachements et décomptes), il s'avère que les quantités réellement collectées durant la 2<sup>ème</sup> et la 3<sup>ème</sup> année d'exploitation dépassent celles prévues par la convention de moins de 16%.

De même, les quartiers concernés par l'avenant (Moulay Rachid, Alwakala, 25 mars et wifaq) existaient avant le lancement de l'appel d'offres et leur desserte est prévue dans les plans annexés à la convention conclue au mois de novembre 2012, ceci par l'implantation des conteneurs.

l'affectation du type de véhicules de collecte, la désignation du circuit de collecte et de balayage mécanique...etc.

Dans le même sens, l'avenant a prévu le renforcement du balayage mécanique par l'acquisition d'une balayeuse supplémentaire. Or, il a été constaté que la prestation du balayage mécanique, ne satisfait pas aux exigences de l'offre technique. En effet, la fréquence ne concerne qu'une voie parmi les dix objets de cette prestation.

### ➤ **Incohérence du montage financier de l'avenant**

Le prix de la tonne de déchets ménagers collectés a passé de 216 à 241 DH et le forfait journalier de la prestation de nettoyage a passé de 11.727 à 13.537 DH. Ainsi le montant total du contrat a passé de 14,55 à 21,55 MDH, soit une augmentation de 48%.

Ce coût additionnel couvre le renforcement des moyens humains et matériels (2,50 MDH), l'augmentation prévue du tonnage annuel collecté (4,06 MDH) et l'application de la TVA (432.000,00 DH). Il s'avère ainsi que le montage financier de l'avenant intègre des charges qui étaient prévisibles lors de l'établissement du premier contrat, comme c'est le cas de l'augmentation de la quantité des déchets collectés. En outre, le coût de renforcement des moyens humains et matériels comportent tous les coûts engendrés par l'augmentation prévue des quantités de déchets collectés et l'élargissement du périmètre du balayage.

## **B. Planification et organisation administrative des collectivités territoriales**

### ➤ **Insuffisance dans l'exécution du plan communal de développement (2011-2016)**

Les insuffisances relevées peuvent être résumées comme suit :

- Retard dans la préparation du plan communal de développement ;
- Projets dépassant les capacités de la commune en l'absence de conventions de partenariats pour leur financement ;
- Insuffisance dans l'identification des besoins et la détermination des capacités et des sources de financement ;
- Abandon d'un ensemble des projets pour des raisons financières.

### ➤ **Non prise des mesures préalables relatives à la préparation du plan d'action communal (2016-2021)**

Les communes contrôlées n'ont pas entamé les démarches préalables en vue de préparer leurs plans d'action, en vertu de l'article 78 de la loi

organique n°113-14 relative aux communes, qui a prévu comme délai maximum la première année de l'élection du conseil communal. Ceci après l'identification de leurs besoins, capacités, priorités, ainsi que l'évaluation des ressources et dépenses.

### ➤ **Cumul de tâches et de fonctions incompatibles**

Certains fonctionnaires communaux exercent des tâches incompatibles au vu des normes de contrôle interne. A titre d'exemples le chef de service des affaires financières et du personnel de la commune de Hagounia exerce simultanément les tâches de comptabilité, gestion du personnel (volets administratifs et financiers), gestion des dépenses (fournitures et mobilier), gestion du parc-auto et assure en même temps l'intérim de régisseur. Ainsi, il procède dans le cadre de la gestion des dépenses à l'identification des besoins, au contact des fournisseurs, à la préparation des bons de commandes, à la réception des fournitures, à l'établissement des mandats et à la gestion des stocks des produits livrés. Ce qui enfreint les règles du contrôle interne.

C'est le cas aussi du régisseur de la commune de Foum El oued qui exerce toutes les opérations de la régie des recettes (assiette, liquidation et recouvrement).

### ➤ **Non description des tâches et fonctions attribuées aux fonctionnaires**

Les communes contrôlées ne disposent pas de fiches qui circonscrivent les tâches et les domaines d'intervention de chaque fonctionnaire ou agents dans le cadre des responsabilités qui lui sont attribuées. Cette situation va à l'encontre de l'article 271 de loi organique sus indiqué, qui insiste sur la nécessité de définir les fonctions et d'éviter l'exercice de tâches incomptables, l'établissement de guides de procédures.

### ➤ **Insuffisance dans la gestion du patrimoine communal**

Les principales observations enregistrées à ce niveau concernent l'absence d'un service dédié à la gestion du patrimoine communal et d'un responsable spécialisé dans ce domaine, la non approbation et mise à jour des sommiers de consistance, la non-immatriculation des biens immobiliers des communes, la tenue des registres d'inventaire par le responsable du service comptable au lieu du responsable du service magasin. Ainsi que l'absence des références des acquisitions des biens (les numéros de factures et des bons de commandes ou des marchés).

## **C. Gestion des recettes communales**

Les recettes des communes contrôlées sont caractérisées par la faiblesse des ressources propres. Elles se basent, essentiellement sur les transferts de

l'Etat, notamment, la dotation de la TVA qui représente plus de 96% des recettes de ces communes.

Dans ce domaine, la Cour régionale des comptes a enregistré plusieurs observations dont les principales concernent des manquements en matière de recouvrement des recettes aussi bien celles relatives aux taxes communales qu'aux biens communaux. De même, des insuffisances ont été relevées en matière des diligences nécessaires pour le développement de l'assiette fiscale et l'absence d'agents assermentés commissionnés pour effectuer les contrôles prévus par l'article 149 de la loi 47-06 relative à la fiscalité des collectivités locales.

➤ **Non application de taxe sur les opérations de construction sur l'ensemble des autorisations de construire**

La commune de Smara a délivré 1448 autorisations de construire pendant les années 2013, 2014 et 2015. Cependant, elle n'a procédé au recouvrement de la taxe sur les opérations de construction que sur 1119 permis. En effet, elle n'a pas appliqué la taxe afférente à 329 autorisations délivrées pendant la période 2013-2015.

➤ **Insuffisance de la gestion de la taxe sur l'extraction des produits des carrières**

Il a été constaté dans ce cadre l'absence des dossiers relatifs à l'exploitation des produits des carrières, le non-respect des exploitants de l'organisation des carrières, en plus du défaut de mise en œuvre des mécanismes de contrôle et de suivi prévus par les dispositions de l'article 149 de la loi 47.06.

➤ **Non recouvrement des produits de location des locaux commerciaux et le défaut de leur comptabilisation dans les restes à recouvrer**

La commune de Smara dispose de 49 magasins (locaux de vente des poissons, des viandes et légumes et autres activités). Ces locaux ont été loués par appel d'offres en dates du 26 et 28 juin 2012 et 04 juin 2014. Cependant, la commune ne procède pas au recouvrement des loyers y afférents et ne procède pas à la comptabilisation des montants correspondant dans les restes à recouvrer.

➤ **Non recouvrement du produit de location de la piscine municipale de Smara**

La commune de Smara dispose d'une piscine municipale bâties sur une superficie de 4721 m<sup>2</sup> dont 402 m<sup>2</sup> couvert. Elle a été louée le 03 septembre 2012 à 1.000,00 DH par mois. Cependant, malgré l'écoulement de trois ans et sept mois, la commune n'a jamais recouvré le produit de sa location. En

outre, l'opération de location de la piscine a été entachée des insuffisances suivantes :

- La location de la piscine à travers un appel d'offres restreint, ce qui a limité la concurrence ;
- La fixation d'un loyer mensuel inférieur à celui établi par la commission d'évaluation et qui est considéré comme la limite inférieure du loyer selon l'article 4 du cahier des charges relatives à la location de la piscine municipale ;
- La non comptabilisation des produits non recouverts dans les restes à recouverts ;
- La fixation d'un tarif différent de celui prévu par l'arrêté fiscal.

## **D. Gestion du parc automobile**

### **➤ Insuffisance de la gestion du parc automobile**

La gestion du parc automobile connaît plusieurs insuffisances, dont les principales sont :

- Absence d'un service dédié à la gestion du parc automobile ;
- Absence des carnets de bord relatifs à chaque véhicule, en vue d'inscrire les consommations de carburant et l'état mécanique des véhicules après usage ;
- Absence des fiches d'entretien de chaque véhicule ;
- Non tenue des registres de suivi de consommation du carburant.

### **➤ Acquisition de véhicules sans besoin réel**

La commune de Smara a acquis, depuis plus de trois ans, quatre camions qu'elle n'a presque jamais utilisés. Ces camions sont restés garés au niveau du parc communal exposé à la vétusté.

### **➤ Défaut de réparation ou de mise en réforme de certains véhicules communaux**

Les communes contrôlées disposent de plusieurs véhicules hors usage depuis plusieurs années, sans procéder à leur réparation ou leur mise en réforme, avant la diminution de leur valeur marchande. Il convient de souligner que la commune de Smara a abandonné la réparation des véhicules malgré le bon état mécanique de certains de ces derniers.

## **E. Réalisation de la décharge contrôlée à la commune de Smara**

Ce projet entre dans le cadre d'une convention entre la commune de Smara, d'une part, et le ministère de l'intérieur et le secrétariat d'Etat chargé de l'eau et de l'environnement, d'autre part. Il a pour objet la construction et l'exploitation d'une décharge publique contrôlée à Smara avec une enveloppe budgétaire de 64 MDH (dont 04 MDH pour le réaménagement de l'ancienne décharge). La réalisation de ce projet a soulevé plusieurs observations dont les principales sont :

### **➤ Annulation de l'appel d'offres sans motif claire**

La commission d'appel d'offres a proposé lors de sa réunion tenue le 05 aout 2013, l'annulation de l'appel d'offres concernant la réalisation d'une décharge publique contrôlée au niveau de la ville de Smara sans préciser les causes d'annulation.

Il est à noter, dans ce cadre, que les cas d'annulation, prévus par l'article 46 du décret 2.06.388 du 5 février 2007 fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'Etat ainsi que certaines règles relatives à leur gestion et à leur contrôle (en vigueur à la date d'ouverture des plis), n'étaient pas remplis et que la commune a relancé le marché dans les mêmes conditions initiales.

Aussi, la commission n'a pas proposé la déclaration du marché infructueux. Ce qui, d'ailleurs, ne peut avoir lieu, puisqu'aucun des cas cités par l'article 42 du décret précité n'est vérifié dans ce cas.

D'un autre côté, l'annulation des appels d'offres de cette manière peut avoir des conséquences sur la sincérité des procédures concurrentielles lancées par la commune et peut pousser les sociétés à ne pas entrer en concurrence sur les marchés lancés par la commune à cause de la non-justification des motifs d'annulation. A ce titre, seulement quatre sociétés ont présenté leurs candidatures dans le deuxième appel d'offres.

### **➤ Sous-traitance du lot principal du marché relatif à l'électrification de la décharge publique contrôlée et la construction d'une piste périphérique**

La société titulaire du marché a sous-traité les travaux d'électrification à une autre société, sans que cette dernière ne soit agréée par l'ONEE. Cette sous-traitance a porté sur le lot principal du marché et sur plus de 50% de son montant, et ce en contradiction avec les dispositions de l'article 158 du décret des marchés publics.

En outre, il a été constaté qu'aucun contrat écrit relatif à la sous-traitance n'a été présenté à la commune. De même, le maître d'ouvrage n'a pas

procédé à la vérification de la disposition de la deuxième société des conditions techniques requises.

Malgré cette situation, la commune n'a pas pris les mesures qui s'imposent. Elle a permis par contre à ladite société d'exécuter les travaux et de participer à la gestion du projet (signature d'un PV de chantier).

## **Cour régionale des comptes de la région de Marrakech-Safi**

La Cour régionale des comptes de la région de Marrakech-Safi, a effectué, au cours de l'année 2015, huit (8) missions de contrôle de la gestion. Ces missions ont concerné les collectivités territoriales suivantes : Ait Abbass, Bouzmour, Ghmate, Oulad Hassoun, Oulad Mtaa, et Sidi Abdellah, ainsi que les deux régions autonomes de distribution d'eau et d'électricité de Marrakech et de Tadla. Les principales observations qui ont été relevées sont les suivantes :

### **A. Gestion des collectivités territoriales**

Parmi les observations saillantes on cite ce qui suit :

- **Insuffisance au niveau de la préparation et la mise en œuvre du plan de développement communal**
  - Insuffisance dans l'élaboration du Plan de développement communal en termes de non adéquation des résultats du diagnostic participatif et des projets programmés ainsi que l'absence d'une perspective temporelle et financière de mise en œuvre des projets ;
  - Faible taux de réalisation des projets prévus par le Plan de Développement Communal ;
  - Faiblesse de l'autofinancement des communes et dépendance à des financements extérieurs non réalisés des projets ;
  - Non-respect des actions de développement prévues par le plan de Développement Communal.
- **Insuffisance de la gestion administrative**
  - Absence pour certaines communes d'organigramme approuvé par l'autorité de tutelle ;

- Non tenue des registres relatifs aux bons de commandes émis et de suivi des entrées et sorties des stocks de matériel ;
- Non élaboration des PV de mise en rebus de matériels et équipements hors usage et l'absence de mise à jour annuelle des stocks pour faire ressortir les stocks réels.

➤ **Insuffisance de la gestion des recettes communales**

- Prescription de certaines recettes communales ;
- Absence d'un service dédié à l'assiette fiscale ;
- Absence de mise en œuvre des mesures qui s'imposent dans le cas de l'abstention de paiement des taxes par les redevables ;
- Non émission des ordres de recouvrement ;
- Non recouvrement des taxes liées à l'exploitation des taxis et celles relatives au stationnement ;
- Non-imposition d'une redevance relative à l'occupation temporaire du domaine forestier communal ;
- Non recouvrement du produit de location des locaux des communes ;
- Faiblesse et non actualisation de la valeur locative des locaux communaux ;
- Désordre en matière d'exploitation des carrières;
- Absence de l'autorisation de l'Agence du Bassin Hydraulique nécessaire à l'exploitation des carrières ;
- Absence de la taxation d'office en matière de taxe relative à l'extraction de carrières ;
- Attribution du droit d'exploitation des carrières à des associations en l'absence de convention ou autorisation ;
- Non révision des déclarations relatives à la taxe de l'exploitation des carrières ;
- Faiblesse des chiffres d'affaires déclarés par les redevables par rapport à la taxe relative au débit de boissons, et l'absence de l'exercice de droit de contrôle par la commune ;
- Non application de la pénalité relative au retard et au non dépôt des déclarations de constitution relatives à la taxe de débit de boissons ainsi que celle du séjour dans les établissements touristiques ;

- Absence du recensement des redevables en matière de la taxe relative au débit de boissons et à la taxe de séjour dans les établissements touristiques ;
- Prise en compte par les services communaux de déclarations à faible coût en ce qui concerne la taxe sur les opérations de lotissement ;
- Non-imposition de la taxe de construction suite à la délivrance d'autorisations de construire.

### ➤ **Insuffisance de la gestion des dépenses**

- Non-respect des règles de concurrence et d'accès à la commande publique ;
- Non-respect des règles d'engagement des dépenses publiques ;
- Attestation du service fait et liquidation des dépenses par le président communal au lieu du chef du service compétent ;
- Attestation du service fait par des personnes incompétentes ;
- Contradiction entre les dates des ordres de service d'arrêt et de reprise adressés à l'entrepreneur et au bureau d'études d'une part, et les données des procès-verbaux de chantier d'autre part ;
- Elaboration de procès-verbaux de réception provisoire avant réception effective des travaux pour éviter l'application des pénalités de retard ;
- Réalisation des études techniques postérieurement à la passation des marchés des travaux y afférents ;
- Réception des travaux des marchés relatifs à l'alimentation des douars en eau potable sans réalisation des tests de laboratoire prévus par les cahiers de charges ;
- Gestion du service de distribution de l'eau potable par des associations en absence de cadre contractuel ;
- Non généralisation de la conclusion de conventions par les communes, avec toutes les associations bénéficiaires des subventions et Non production de la part des associations bénéficiaires de subventions de leurs comptes d'emploi des fonds reçus.

### ➤ **Insuffisance de la gestion du patrimoine communal**

- Inscription erronée de certains biens communaux privés dans le registre des biens publics communaux ;

- Manque de mise à jour des données relatives aux biens communaux privées inscrites au sommier de consistance ;
- Exploitation du domaine communal privé des communes rurales par voie d'occupation temporaire bien que l'article 3 de la loi 30.89 prévoit que les communes rurales ne sont pas autorisées à percevoir les redevances d'occupation temporaire du domaine public communal ;
- Perception des loyers de certaines boutiques commerciales sans établissement d'un contrat, ce qui empêche l'application d'une révision de redevance et la protection des droits des communes en cas de non-paiement ;
- Faiblesse de la redevance de loyers des boutiques commerciales et non révision de son montant ;
- Non accomplissement d'actions visant la protection du domaine privé communal en raison de l'absence d'études topographiques nécessaires pour le délimiter, l'insuffisance des mesures prises pour la conservation financière ainsi que le manque de dotations financières pour l'assainissement de l'assiette foncière ;
- Réalisation de construction sur des terrains n'appartenant pas à la commune et sans assainissement de l'assiette foncière.

## **B. Gestion de la Régie Autonome de Distribution d'Eau et d'Electricité de Marrakech (RADEEMA)**

La Cour régionale des comptes a soulevé plusieurs observations relatives à la gestion de la RADEEMA, dont les plus saillantes sont :

- **Evaluation de l'orientation stratégique en matière d'investissement**
  - Retard en matière de réception des études du Plan Directeur d'Assainissement Liquide, faible pourcentage de réalisation de ses projets et réalisation de projets non programmés dans le Plan Directeur d'Assainissement Liquide ;
  - Retard des opérations d'audit de marchés publics dont le montant excède 5 MDH;
  - Retard de mise en place d'un système intégré de gestion des risques;
  - Non tenue d'une comptabilité analytique.

➤ **Evaluation du système de contrôle interne relatif à la gestion des projets d'investissement**

- Manquements en matière d'accomplissement des missions dévolues au comité de gestion et au comité d'audit ;
- Retard en matière de constitution et de mise en œuvre du comité stratégique et d'investissement ;
- Lacunes par rapport à l'établissement d'une cartographie des risques;
- Absence d'une procédure écrite permettant la définition des prix prévisionnels des projets ;
- Dépôts de fonds dans des établissements bancaires privés en l'absence de l'autorisation du Ministère de l'Economie et des Finances;
- Emploi financier de l'excédent de trésorerie sans l'autorisation de la tutelle.

➤ **Observations générales relatives aux projets d'investissement**

- Contradiction entre des ordres de service et la réalisation effective des travaux ;
- Paiement des travaux de préparation et de finalisation des chantiers dans l'absence de stipulations juridiques ;
- Retard en matière de notification de l'approbation des marchés ;
- Non production des factures justificatives relatives à l'acquisition des matières et produits.

➤ **Insuffisances au niveau de la mise en œuvre des projets de renforcement et extension des canalisations groupés structurants**

- Certification du service fait des travaux avant son exécution par l'entrepreneur;
- Réception provisoire du marché avant l'achèvement des travaux;
- Réception définitive du marché avant la fin des travaux.
- Non application des pénalités de retard lors du dépôt des études techniques;

- Erreur dans la liquidation des montants payés au profit de l'entrepreneur.
  - Accomplissement des travaux avant l'approbation des plans d'exécution ;
  - Emission de l'ordre de service des travaux avant la constitution de la caution définitive du marché ;
  - Exécution des travaux dans le domaine public routier en l'absence d'autorisation du Ministère d'Equipeement et de Transports.
  - Absence de la mise à concurrence et de la publicité suite à la passation du marché négocié ;
  - Passation d'un marché négocié en l'absence du dossier administratif, financier et technique du bureau d'études ;
  - Certification du service fait par l'entrepreneur malgré l'arrêt des projets à sa charge ;
  - Conclusion d'un marché négocié pour la régularisation de services antérieurs.
- **Insuffisances au niveau de la mise en œuvre du projet de réhabilitation du réseau d'assainissement**
- Non précision des coûts des travaux sur la base de la mise à jour des prix référentiels ;
  - Approbation non justifié des prix excessifs ;
  - Erreurs en matière de liquidation des montants versés à l'entrepreneur ;
  - Début des travaux de forage avant la fin de l'expertise relative aux logements menacés d'effondrement.
  - Contradiction des données des décomptes et des PV de chantiers.
- **Insuffisances au niveau de la mise en œuvre des projets réalisés dans le cadre de l'Initiative Nationale de Développement Humain**
- Gestion du service d'assainissement liquide au profit de certaines communes sans base légale;
  - Facturation de la redevance d'assainissement liquide en l'absence de service d'assainissement ;

- Faiblesse en matière d'exécution de la convention conclue entre l'Initiative Nationale de Développement Humain et le programme de Villes sans bidonvilles.
- **Insuffisance au niveau de l'évaluation de l'impact environnemental des projets d'investissement dans le domaine de l'assainissement liquide**
  - Absence de généralisation de l'accès au service d'assainissement liquide ;
  - Problèmes environnementaux liés à la vidange des boues ;
  - Absence de valorisation du produit des boues ;
  - Retard dans l'élimination des points noirs et des points d'évacuation des eaux usées dans le domaine naturel.
- **Défaillances en matière de contrôle et de gestion des eaux résiduaires industrielles**
  - Défauts en matière de suivi et de contrôle des eaux résiduaires industrielles ;
  - Absence de constructions dédiées au traitement antérieur des eaux industrielles ;
  - Non-imposition aux sociétés industrielles de mécanismes de séparation des graisses et des hydrocarbures ;
  - Drainage des eaux industrielles usées à la vallée de Tensift sans autorisation.

## **C. Gestion de la Régie Autonome de Distribution d'Eau et d'Electricité de Tadla (RADEET)**

- **Programmes stratégiques de la R.D.E.E.T pour les années 2010 à 2014**
  - Faiblesse du taux de réalisation des investissements, qui n'a pas dépassé 50% durant la période 2010-2014. Aussi les réalisations budgétaires par chapitre, au titre de l'exercice 2014 n'ont pas dépassés le taux de 42,67% ;
  - Défaut de raccordement de certains quartiers de Béni Mellal au réseau d'assainissement liquide (Ouled Ayad, Douar Jghou, El Gaichia, Tifrit, Harboulia, Lamfadal et Rahili), dont l'assainissement est assuré par les fosses septiques ;
  - Faible taux de rendement commercial de l'eau potable qui reste au-dessous du taux normal fixé à 75%. Aussi, le taux de

réparation des fuites est faible de tel sorte que presque 40% des eaux produites ou achetées sont perdues ;

- Faibles taux de réalisation des programmes d'investissement en projets d'eau potable, au titre des exercices 2010- 2014, du fait que 46% du montant budgétisé n'est pas traduit en projets d'investissement.

#### ➤ **Organigramme et système de contrôle interne**

- Absence de mise à jour du manuel de procédures et de l'organigramme pour faire face aux exigences et contraintes liés à la généralisation des points de contrôle internes ;
- Faible coordination entre les services de la Régie en raison de l'absence de points de contrôle installés entre les services. Dans ce sens, le service des travaux chargé du suivi de l'exécution des travaux ne fait pas retourner, en l'absence de service de la cartographie, au service des études et planification une copie du plan de recollement afin qu'il puisse comparer les travaux exécutés présentés sur ces plans aux travaux planifiés présentés sur les plans de principes et d'exécution ;
- Absence de mise à jour des schémas directeurs des réseaux de l'eau potable et d'assainissement, ce qui engendre des frais supplémentaires supportés par la Régie ;
- Retard dans l'accomplissement des missions d'audit pour l'ensemble des marchés excédant 5.000.000 DH ;
- Non production des plans de récolement exigés par les cahiers de charge des marchés de travaux.

#### ➤ **Projets d'investissement liés au réseau d'eau potable et d'assainissement**

- Elaboration et validation des attachements globaux de certains marchés de travaux de terrassement, d'extension, de renouvellement et d'entretien du réseau d'eau potable sans s'assurer de la véracité des travaux qui y sont attachés ;
- Exonération de certains entrepreneurs des essais exigés par les CPS qui permettent de contrôler les réfections de la chaussée dans le cadre des travaux de terrassement, d'extension, de renouvellement et d'entretien du réseau d'eau potable ;
- Paiement par la Régie des prestations dont les prix ne sont pas prévus par le marché 311/E/2014 relatif aux travaux de terrassement, d'extension, de renouvellement et d'entretien du réseau d'eau potable dans le centre de Kasba de Tadla ainsi que

la réception de travaux non conformes et d'autres non prévus par le dit marché ;

- Non-respect des plans réalisés par l'étude objet du marché n° A/152/10, ce qui a donné lieu à des retards dans la réalisation des travaux ;
- Non réalisation de certaines fosses septiques prévues au quartier Ouled Ayad et exécution de certaines modifications sur les tracés des conduites sans des études préalables ;
- Réception des prestations de mise en place d'un système de comptabilité analytique convenue avec le bureau d'études avant l'ordre de service de commencement des travaux ;
- Carence relevée au niveau de la formation à l'utilisation du système d'information de gestion intégrée et défaut de son implantation dans les différents services de la régie.

## Cour régionale des comptes de la région de Fès-Meknès

Dans le cadre de son programme annuel de l'année 2015, la Cour régionale des comptes de la région de Fès-Meknès a réalisé six (6) missions de contrôle, qui ont porté sur les abattoirs communaux de Meknès, El Hajeb et Sefrou, ainsi que la gestion des communes d'Ait Ishak, Sidi Abdellah El khiat et Meknès.

### A. Gestion des abattoirs

Plusieurs insuffisances ont été soulevées en matière du respect des spécifications et des normes de sécurité sanitaire et des règles d'hygiène. A ce titre, les principales observations se présentent comme suit :

#### ➤ **Organisation et fonctionnement des abattoirs communaux**

La gestion des services d'abattage au niveau des abattoirs de Meknès, El Hajeb et Sefrou, est assurée par voie directe, avec les moyens humains et matériels propres à chaque commune. Il convient de souligner que ces abattoirs sont des anciennes constructions avec des salles d'abattage, des écuries, des halls de vente, des salles de saisies, des dépôts, des locaux de nettoyage et marinage des tripes, un parc pour l'entretien et des pavillons.

Cependant, l'examen des équipements et des méthodes de gestion, a permis d'enregistrer quelques insuffisances telles que l'absence de mesures permettant d'organiser le travail et de clarifier les responsabilités, ce qui influence négativement la qualité des prestations et les opérations de recouvrements des taxes d'abattage. En plus de la non-affectation des ressources humaines suffisantes à leur gestion.

### ➤ **Bâtiments et équipements**

L'état actuel des abattoirs ne répond plus aux normes reconnues à l'échelon international, en raison de :

- L'inadéquation des emplacements inadéquats, généralement situés dans des zones résidentielles, causant ainsi des préjudices liés aux rejets liquides et solides et aux odeurs nauséabondes ;
- L'absence d'un dispositif adéquat de traitement des rejets liquides et solides de l'abattage, qui, sans être traités, se déversent directement dans le réseau d'assainissement et les lieux publics ;
- Non-respect des normes sanitaires et d'hygiène de la salle d'abattage, prévues à l'article 32 du décret n° 2.10.473.
- Absence de séparation physique entre les locaux aménagés aux différentes opérations d'abattage, ce qui cause une interférence entre opérations sales et opérations propres ;
- Non-respect du principe de l'acheminement continu sans possibilités de retour en arrière, lors des différentes phases consécutives de préparation des viandes. Ce qui cause la contamination et la pollution des différentes étapes de la chaîne ;
- Vétusté avancée des bâtiments et des équipements de l'abattoir communal de Meknès. Des fissures sur les murs et le sol des salles d'abattage ainsi que celles de l'accueil des animaux. Aussi, des insuffisances ont été soulevées au niveau de la protection des bâtiments contre l'intrusion des étrangers, des fuites et des interruptions fréquentes de l'eau, la détérioration du réseau d'assainissement, ainsi que la non maîtrise de la consommation de l'eau et de l'électricité.
- Non régularisation de la situation foncière de l'abattoir d'El Hajeb, qui en plus ne dispose pas de l'autorisation et de l'agrément sanitaire ;
- L'abattoir communal de Sefrou, non sécurisé, et le local utilisé pour effectuer l'examen ante-mortem est inadapté.

### ➤ **Opérations d'abattage**

Parmi les observations soulevées en matière de gestion des trois abattoirs il y a lieu de citer :

- Non-teneur de dossiers administratifs relatifs aux chevillards ;
- Non mise en œuvre de l'examen ante-mortem ;
- Absence des moyens de destruction des viandes et abats impropres à la consommation (incinérateur ou autre moyen, à part leur aspersion avec des produits chimiques ou leur jet à la décharge publique ;
- Non renforcement des dispositions relatives à l'abattage d'urgence des animaux malades ou accidentés.
- Absence d'un système efficace relatif à l'identification et au suivi du parcours des animaux admis à l'abattoir conformément aux modes prévu par l'article 80 du décret 2.10.473 susvisé ;
- Absence de procédures basées sur le principe « HACCP » (Analyse des risques-points critiques pour leur maîtrise) ;
- Absence de contrôle et de suivi médical des ouvriers de l'abattoir.
- Entrée des animaux à l'abattoir, ne disposant pas de document d'identification ;
- Non enregistrement de l'opération de l'examen ante-mortem ;

La Cour régionale a constaté au niveau de l'abattoir de Meknès, l'abstention du médecin vétérinaire d'inspecter les viandes préparées, pourtant indispensable à la garantie de leur salubrité. Ceci à cause de l'absence de conditions convenables à l'exercice de l'examen par le médecin vétérinaire, due à l'anarchie observée au niveau de l'abattoir lors de l'examen « post mortem », et la pression exercée par les chevillards sur le vétérinaire.

De même, des insuffisances ont été soulevées au niveau des conditions sanitaires et d'hygiène, à savoir :

- L'absence de programme d'autocontrôle relatif à la situation générale d'hygiène ;
- L'absence de programme de lutte contre les rongeurs ou autres facteurs polluants extérieurs ;
- L'absence de local servant à déposer les produits d'hygiène, séparés des lieux de circulation et de stockage des viandes ;

- L'absence d'un local réservé à l'entrepôt des peaux ;
- La non soumission des machines et matériels au nettoyage et à la stérilisation ;
- Le non port des tenues de travail par les ouvriers de l'abattoir et l'absence de conditions minimales de travail et d'hygiène ;
- La découpe de la viande par certains grossistes, en l'absence d'agrément sanitaire. Ces derniers procèdent par la même occasion au désossage, et au jet des restes dans une aire à l'intérieur de l'abattoir ainsi qu'au transport des viandes dans des sacs impropres.

Au niveau de l'abattoir communal d'El Hajeb, il a été constaté la non-initiation des ouvriers aux pratiques saines des différentes opérations de préparation des viandes.

Au niveau de l'abattoir communal de Sefrou, il a été constaté l'absence de programme de contrôle sanitaire et hygiénique des agents de l'abattoir, de programme d'initiation aux bonnes pratiques, et de programme d'autocontrôle de la situation générale d'hygiène de l'abattoir, à savoir :

- Le sol n'est pas couvert de produits antidérapant et difficile à nettoyer ;
- Le non-respect de la hauteur exigée pour accrocher les carcasses, ce qui les expose à la pollution au contact avec le sol ;
- Le matériel utilisé, dans l'éviscération et le nettoyage des tripes, ne garantit pas un minimum d'hygiène et de sécurité sanitaire ;
- L'absence des analyses de laboratoire complémentaires aux examens ante-mortem et post-mortem, ainsi que des contrôles microbiologiques, de manière périodique.

### ➤ **Opérations de réfrigération et de ressuyage des viandes**

Les entrepôts frigorifiques permettent de ressuyer la viande afin de la préserver à une température située entre deux et quatre degrés, et ce immédiatement après sa préparation pour une période de 24 heures. Dans ce cadre, la Cour régionale des comptes a constaté ce qui suit

- L'absence de conditions convenables de réfrigération et de ressuyage des viandes au niveau de l'abattoir communal de Meknès, à cause du manque d'entretien de l'entrepôt en plus de sa capacité insuffisante (cinq chambres) ;

- Le non ressuyage de toutes les viandes produites au niveau de l'abattoir, en dépit de l'importance de cette opération dans la garantie de leur qualité.
- La non exploitation de la seule chambre froide de l'abattoir communal d'El Hajeb, sous prétexte qu'elle n'est pas équipée de générateur électrique, d'où la livraison directe aux bouchers ;

Concernant les deux chambres froides dont dispose l'abattoir communal de Sefrou pour entreposer les viandes et les ressuyer, la Cour régionale des comptes a constaté qu'elles ne fonctionnent pas convenablement, du fait qu'elles ne sont pas séparées des lieux non réfrigérés, et ne sont pas équipées d'un appareil étalonné, qui mesure de manière continue la température et l'humidité réelles. Ainsi qu'à cause de l'insuffisance de leur capacité pour réfrigérer les viandes en période de pointe et le défaut de leur nettoyage régulier, en plus de leur accessibilité par les personnes non habilitées.

### ➤ **Opérations de transport des viandes**

Le service de transport des viandes à la commune de Meknès est exploité au terme d'un contrat de concession non actualisé, conclu en 1996, en vertu duquel l'exploitant s'engage à transporter la viande aux boucheries en contrepartie du prélèvement d'une rémunération de 5 % des montants perçus au profit de la commune. Cependant, les dispositions dudit contrat comportent des lacunaires, comme c'est le cas du contrôle exercé par la commune en matière de respect de la qualité du service rendu et des conditions de perception des taxes.

Au niveau de l'abattoir de la commune d'El Hajeb, la Cour régionale a constaté l'absence d'un service de transport des viandes, à cause du manque de véhicules équipés pour cet effet. Les bouchers utilisent ainsi des moyens personnels qui ne répondent pas aux conditions d'hygiène et de réfrigération.

Dans le même sens, au niveau de l'abattoir de Sefrou, les viandes et les abats sont transportés par le moyen d'un petit véhicule ne permettant pas la réalisation de ce service dans des délais raisonnables.

### ➤ **Gestion des taxes d'abattage**

Les observations ci-après ont été soulevées en ce qui concerne la définition de l'assiette et la liquidation des taxes afférentes à l'abattoir de Sefrou :

- L'absence de mesures qui visent l'amélioration des recettes de l'abattoir ;
- La non-soumission du quittancier relatif aux taxes d'abattage au contrôle règlementaire ;

- L'absence du contrôle des opérations de recouvrement ;
- L'absence des copies des pièces justificatives relatives à la liquidation des taxes d'abattage ;
- L'absence d'un référentiel documenté en matière de liquidation des taxes d'abattage ;
- L'insuffisance de la tenue du registre de contrôle relatif aux taxes d'abattage.

Dans le même sens, des observations ont été soulevées en matière du non recouvrement de certains droits et taxes comme c'est le cas :

- Des droits d'occupation de certains locaux exploités dans le marinage des tripes au niveau de l'abattoir de Meknès ;
- De la taxe sur les produits saisis impropres à la consommation, au niveau des abattoirs de Meknès et de Sefrou ;
- De la taxe d'abattage exceptionnel (hors horaires normales), stipulée par l'article 14 de l'arrêté fiscal de la commune de Sefrou, ainsi que les droits d'occupation des locaux communaux exploités dans la conservation des peaux.

## **B. Gestion des collectivités territoriales**

La Cour régionale des comptes de la région de Fès-Meknès a soulevé plusieurs observations afférentes à la gestion des communes d'Aît Ishak, de Sidi Abdellah Al Khayat et de Mekess.

### **➤ Absence de normes objectives relatives à l'octroi des subventions**

La commune d'Aît Ishak a subventionné durant la période 2010-2013 plus de 30 associations exerçant à l'intérieur et à l'extérieur de son territoire, avec un montant d'environ 1,49 MDH.

Cependant, ces subventions ont été octroyées en l'absence d'un cadre contractuel en l'occurrence pour les subventions dont le montant dépasse 50.000,00 DH, et ce à travers la conclusion de convention de partenariat permettant de fixer les objectifs et l'emploi des fonds reçus, en application des dispositions de la circulaire du 1<sup>er</sup> ministre n° 07/2003 du 27 Juin 2003.

De même, la commune ne respecte pas certaines dispositions des textes réglementant l'octroi de subventions aux associations. Il s'agit à titre d'exemple de celles relatives à la production préalable du budget annuel avant la réception de la subvention, en application des dispositions des articles 1 et 2 de l'arrêté du ministre chargé des finances du 31 Janvier 1959 portant sur les conditions d'organisation financière et comptable des

associations subventionnées périodiquement par une collectivité publique. C'est le cas aussi de la production des comptes par les associations qui reçoivent périodiquement une aide de plus de 10.000,00 DH, en application des dispositions de l'article 32 bis (2) du dahir n° 1.58.376 du 15 novembre 1958 réglementant le droit d'association.

### ➤ **Insuffisances au niveau de la gestion des projets d'investissement**

L'analyse d'un échantillon de marchés passés durant la période 2010-2013 par la commune d'Ait Ishak, relatifs aux travaux de voirie, pistes rurales, assainissement, aménagement urbain et construction des ponts, a permis de soulever les observations suivantes :

- L'existence d'écart entre les éléments quantitatifs et qualitatifs afférents aux travaux exécutés et ceux ayant servis de base à l'établissement des décomptes et du paiement ;
- Le recours à l'augmentation de la masse des travaux de construction des pistes dans certains douars de la commune, en non-conformité avec les exigences de l'article 52 du C.C.A.G relatif aux marchés de travaux ;
- La réception de travaux de certains marchés en l'absence de tests de conformité aux spécifications techniques contractuelles, que les entreprises sont tenues de produire pour justifier la conformité de leurs travaux aux spécifications techniques fixées dans les C.P.S des marchés conclus ;
- La non exigence des entreprises titulaires des marchés, de produire les plans de recollement des constructions réalisées et définitivement réceptionnées, conformément à l'article 16 du C.C.A.G relatif aux marchés de travaux, qui stipule que la restitution de la caution définitive et le versement de la garantie est tributaire de la production par l'entrepreneur des plans susvisés.

D'un autre côté, la commune de Mekess fait souvent recours aux bons de commandes pour la réalisation de ses projets, sachant que la procédure de passation de ces bons de commandes s'effectue sans fixer les délais d'exécution et sans consulter les fournisseurs et entrepreneurs, et en l'absence de précision au niveau de la préparation des spécifications techniques des projets.

### ➤ **Insuffisance dans la gestion de certains services et équipements**

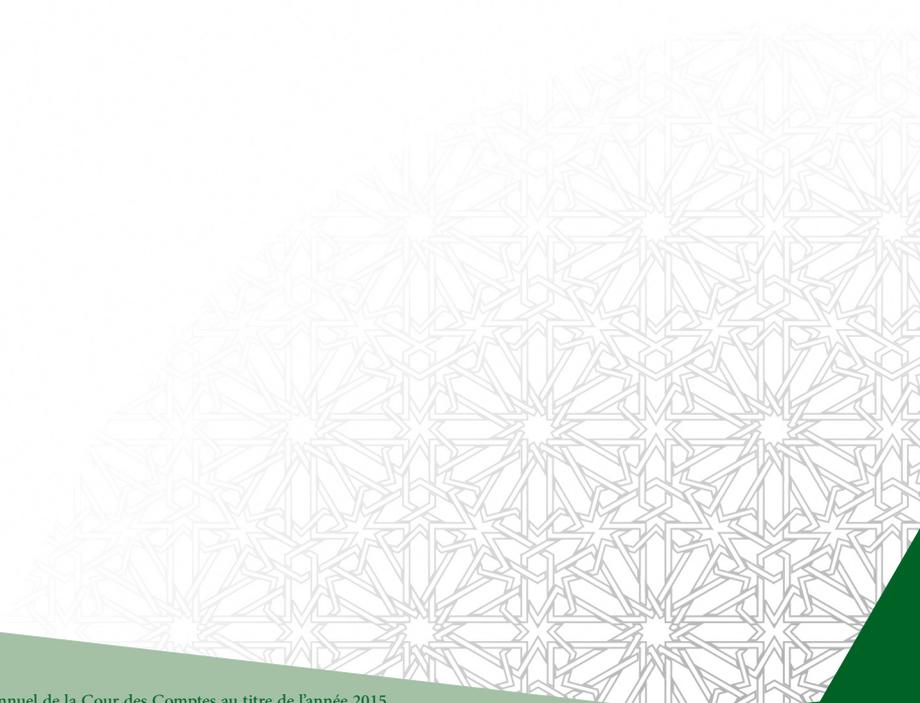
La commune de Sidi Abdellah El Khyat ne procède pas à la collecte des ordures ménagères, surtout au niveau des douars « d'Aît Hssain » et

« Talghza ». Aussi, la commune ne bénéficie pas de la couverture des réseaux de télécommunication ce qui influence le fonctionnement normal des tâches administratives, comme c'est le cas pour l'utilisation des services du GID (Gestion Intégrée des Dépenses) et le site des marchés publics ainsi que le service-Application Informatique à distance relatif à l'état civil, qui exigent la connexion au réseau Internet.

D'un autre côté, la création du souk hebdomadaire a été réalisée en l'absence d'étude de faisabilité, puisqu'il n'a pas pu attirer un nombre suffisant de clients. Aussi, les ouvrages et équipements du souk ont subi des dégradations (l'abattoir, les locaux administratifs et la place de vente des céréales). La même observation a été soulevée pour le terrain de football réalisé dans le cadre de l'INDH qui a subi lui aussi des dégradations à cause du manque d'entretien de la part de commune.

➤ **Insuffisance dans la gestion des engins et du carburant**

La commune de Mekess ne procède pas au suivi de la consommation du carburant. En effet, des voitures et véhicules sont approvisionnés en carburant à partir des citernes déposées au niveau de la commune. Tandis que d'autres véhicules sont approvisionnés au niveau des stations de carburant. Aussi, la commune ne tient pas des fiches de suivi de réparation des véhicules.



# Sommaire

<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>Principales observations enregistrées par la Cour des comptes en matière de contrôle de la gestion .....</b>	<b>9</b>
Département de la formation professionnelle.....	9
Ministère de la Culture .....	12
L'expérience des Centres Régionaux d'investissement .....	15
Direction des domaines de l'Etat "Mobilisation du domaine privé de l'Etat au profit de l'investissement".....	16
Programmes d'investissement du Ministère de la justice et des libertés .....	18
Evaluation de la promotion du paysage audiovisuel national .....	21
Système de qualification et de classification des entreprises de bâtiment et de travaux publics .....	24
Fonds d'équipement communal .....	26
Fonds de développement rural et des zones de montagne.....	28
Fonds du service universel des télécommunications.....	30
Fonds spécial routier.....	33
Les centres hospitaliers régionaux et provinciaux relevant du ministère de la santé et gérés de manière autonome.....	34
Office National des Chemins de Fer.....	40
Groupe Barid Al-Maghrib .....	44
L'Agence nationale pour le développement des énergies renouvelables et l'efficacité énergétique .....	46
La stratégie de réhabilitation du tissu ancien "cas de l'agence pour le développement et la réhabilitation de la médiina de Fès (ADER)" .....	48

Société d'investissements énergétiques.....	50
Société marocaine d'ingénierie touristique .....	52
Office des foires et expositions de Casablanca .....	55
Archives du Maroc .....	57
Faculté poly-disciplinaire de Taroudant.....	59
Faculté poly-disciplinaire d'Errachidia .....	60
Ouvres sociales des magistrats et fonctionnaires de la Justice.....	62
Les stocks de sécurité .....	66

**Principales observations des Cours régionales des comptes en matière de contrôle de la gestion .....** 70

Observations d'ordre général.....	70
Cour régionale des comptes de la région de Casablanca-Settat .....	74
Cour régionale des comptes de la région de l'Oriental .....	82
Cour régionale des comptes de la région de Rabat-Salé-Kenitra .....	94
Cour régionale des comptes de la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima .....	105
Cour régionale des comptes de la région Souss-Massa.....	112
Cour régionale des comptes de la région de Laâyoune-Sakia El Hamra.....	128
Cour régionale des comptes de la région de Marrakech-Safi.....	136
Cour régionale des comptes de la région de Fès-Meknès .....	144