

ROYAUME DU MAROC
COUR DES COMPTES



RAPPORT ANNUEL
2007



SA MAJESTE LE ROI MOHAMMED VI
QUE DIEU L'ASSISTE

MAJESTE,

Conformément aux dispositions du dernier alinéa de l'article 97 de la Constitution et en application de l'article 100 de la loi n°62-99 portant code des juridictions financières, j'ai l'insigne honneur de présenter à Votre Majesté le rapport de la Cour des comptes relatif à l'année 2007.

Rapport d'activités

Relatif à l'exercice 2007, présenté à
SA MAJESTE LE ROI
Par Ahmed El Midaoui
Premier président de la Cour des comptes

Majesté,

Notre pays, à l'instar des pays modernes, a opté pour la consécration constitutionnelle du contrôle supérieur des finances publiques. En effet, la Constitution dans son titre X a élevé la Cour des comptes au rang d'institution constitutionnelle tout en créant les Cours régionales des comptes dont le rôle essentiel est l'exercice d'un contrôle de proximité sur la gestion des finances locales.

Après cinq années d'exercice, sous l'aune de la loi n° 62-99 qui a doté les juridictions financières de larges prérogatives allant du contrôle juridictionnel au contrôle de la gestion, celles-ci sont aujourd'hui en mesure de faire un bilan positif de leur action plurielle.

Les juridictions financières ont particulièrement mis l'accent sur le contrôle de la gestion (ou audit étendu) des entités publiques. Ce contrôle, convient-il de le rappeler, ne se confine pas uniquement à vérifier la régularité et la conformité des différents actes de la gestion administrative, comptable et financière mais embrasse tous les autres aspects de cette gestion pour évaluer les principaux paramètres qui la sous-tendent en terme d'économie, efficacité, efficience, éthique et environnement (5 E).

A côté du contrôle de la régularité et de la conformité, cette nouvelle approche a conféré au contrôle de la gestion une autre dimension, savoir, celle de l'évaluation des résultats et des performances réalisés par rapport aux objectifs initialement arrêtés.

Cette démarche innovante s'est traduite d'une part, par l'approfondissement et l'élargissement des champs d'investigation des juridictions financières qui portent d'ores et déjà sur tous les aspects liés à la gestion (budget, production, financement, marketing, ressources humaines, comptabilité, finances, patrimoine,...) et d'autre part, par l'adoption d'une analyse multi-critères basée sur des indicateurs de performance significatifs, du benchmarking, de la matérialité des réalisations et de l'évaluation des risques

L'objectif recherché, in fine, est l'appréhension de la réalité du management des entités publiques, ses atouts et ses faiblesses. Car, c'est du diagnostic impartial et de l'évaluation objective qu'émane le bien fondé de ses recommandations émises lors des différentes missions visant l'amélioration de la qualité du management des services de l'Etat, des établissements publics et des collectivités locales.

D'ailleurs, cette approche a été jugée intéressante par plusieurs responsables d'organismes publics qui ont manifesté leur intérêt vis-à-vis des recommandations et des propositions contenues dans le rapport annuel de la Cour des comptes au titre de l'année 2006.

De même, les juridictions financières constatent avec beaucoup d'intérêt l'appétence et la prédisposition des services publics à améliorer la gestion de la chose publique. Cette évolution ne peut que conforter la Cour des comptes dans son action et l'inciter à redoubler les efforts pour participer activement à l'amélioration de la performance dans la gestion des ressources publiques : matérielles, financières ou humaines soient-elles.

A cet égard, la Cour enregistre avec satisfaction la déclaration du Premier ministre, lors du conseil du gouvernement tenu le 6 mars 2008, traduisant la volonté de l'exécutif de veiller sur la prise en considération des observations et recommandations émises par les juridictions financières.

La Cour prend également acte des mesures effectives déjà mises en oeuvre par différents départements ministériels, établissements publics et collectivités locales qui ont d'ores et déjà mis en application plusieurs recommandations et suggestions formulées par les juridictions financières.

Elle signale à ce sujet que pour mieux asseoir cette démarche, des lettres circulaires ont été adressées début juin 2008 aux organismes contrôlés pour les inviter à mettre en application le suivi des recommandations selon une démarche concertée.

La Cour s'attachera à suivre de plus près toutes les pratiques concertées visant l'application des pistes

d'amélioration et d'en tirer le maximum d'enseignements. Car, convient-il de rappeler que le succès des missions de contrôle effectuées par elle, reste tributaire de la synergie générée par l'action commune de tous les intervenants particulièrement celle des entités publiques contrôlées.

C'est dans ce cadre propice à l'amélioration de la gestion des finances publiques que la Cour des comptes a diligenté plusieurs missions de contrôle de la gestion dans le cadre de son programme annuel 2007, programme qui a porté sur près de cent missions d'audit ; sans compter évidemment les autres travaux se rapportant au contrôle juridictionnel.

Les missions signalées ci-dessus ont porté aussi bien sur des départements ministériels, des entreprises et établissements publics, des collectivités locales que des sociétés concessionnaires de service public et des associations bénéficiant de subventions publiques.

Pour parvenir à ses objectifs, la Cour des comptes a accordé une importance particulière au facteur humain à travers le recrutement de magistrats dont l'effectif a augmenté de 36% durant les cinq dernières années (241 en 2007 contre 177 en 2002). Elle a, par ailleurs, placé au centre de ses préoccupations le renforcement des capacités humaines par la formation continue, en ayant recours à des experts de haut niveau provenant du secteur public comme du secteur privé.

Cette action significative accordée à l'amélioration du niveau des magistrats est d'autant plus opportune lorsqu'on sait que le profil requis du juge financier est un profil particulier, alliant à la fois la maîtrise des techniques pointues relevant aussi bien du domaine des sciences juridiques que celui de l'audit et du contrôle de la gestion ; techniques assimilées selon les normes reconnues et les pratiques internationales édifiantes.

L'accomplissement par les juridictions financières des missions qui leur incombent selon un rythme soutenu durant les cinq dernières années ne pouvait être réalisé valablement, compte tenu des flux énormes d'informations, sans le recours aux nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC).

De ce fait, les juridictions financières ont fait montre d'une prédisposition à assimiler les possibilités offertes par ces technologies d'information, et ce à un double niveau : le premier visant l'organisation informatique de la Cour et des Cours régionales des comptes selon un schéma directeur prenant particulièrement en considération l'installation d'un réseau Intranet et la modernisation du greffe. Le second, permettant de doter les magistrats d'un outil d'investigation et d'analyse à l'occasion de l'exercice de leurs missions par l'utilisation du logiciel IDEA.

L'ensemble des mesures prises par la Cour des comptes et les Cours régionales des comptes ont permis d'amorcer à partir de 2007 le rythme de croisière. Ainsi, les résultats atteints à travers leurs investigations tant d'audit que juridictionnelles visent à conférer aux travaux de ces institutions quatre dimensions principales qui sont d'ailleurs complémentaires :

- **une dimension pédagogique** qui a conduit les juridictions financières à travers l'approfondissement du dialogue avec leurs partenaires à la réalisation de l'objectif fondamental de la reddition des comptes. La Cour des comptes peut se féliciter des résultats enregistrés à ce niveau. Car, les organismes assujettis adhèrent largement à ce principe qui est indubitablement le socle de la bonne gouvernance et la promotion de la démocratie ;
- **une dimension préventive** qui s'est traduite dans les faits non seulement par la mise en évidence des forces et des insuffisances caractérisant les organismes publics contrôlés, mais aussi le redressement de certaines situations irrégulières par la formulation de recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la gestion ;
- **une dimension dissuasive** visant la mise en jeu de la responsabilité managériale et financière des gestionnaires dans la mesure où les faits qui leur sont reprochés débouchent sur des poursuites en matière de discipline budgétaire et financière donnant lieu à l'application d'amendes contre les contrevenants ;

- **une dimension répressive** consécutive à la détection d'actes graves à caractère pénal. Ces faits sont déférés au Ministre de la justice conformément à l'article 111 de la loi n°62-99 formant code des juridictions financières.

Les investigations menées par la Cour et les Cours régionales des comptes ont permis d'aboutir à la double constatation selon laquelle :

La gestion des organismes publics est caractérisée par des dysfonctionnements et des irrégularités qui demeurent souvent sans sanction. Cette absence de sanction est perçue comme source d'indifférence vis-à-vis de la gestion de la chose publique.

En revanche, cette même gestion publique et administrative encourt de plus en plus le risque de pénalisation. La sanction, même si elle est épisodique, elle n'est pas souvent souhaitable, compte tenu du discrédit qu'elle jette sur la gestion publique et le sentiment de prudence excessive qu'elle développe chez les gestionnaires publics face à ce risque vécu comme omniprésent. Ce qui nuirait tant à la liberté des gestionnaires qu'à la qualité de leur gestion.

Entre «l'absence totale de sanction» inacceptable par le citoyen et «la pénalisation accrue» nuisible au management public, il y a un champ vaste qui devrait être investi par les juridictions financières à travers des actions préventives (recommandations et pistes d'amélioration de la gestion) et des actions dissuasives (sanction en matière de discipline budgétaire et financière).

Consciente des défis auxquels elle doit faire face ou qu'elle doit relever dans le cadre de l'accomplissement de ses missions, la Cour des comptes a entamé une réflexion sur l'amendement de certaines dispositions du code des juridictions financières à la lumière de ses implications pratiques depuis son entrée en vigueur en 2003. Les conclusions auxquelles parviendrait cette réflexion seront portées à la connaissance des pouvoirs publics dès leur finalisation.

Sur le registre de la coopération internationale, la Cour a renforcé son positionnement tant au niveau de la coopération bilatérale que multilatérale. A cet égard, il est important de signaler que la Cour des comptes continue à présider, à travers son Premier président, la commission du renforcement des capacités (Building capacities committee) chargée de la réalisation du deuxième objectif du plan stratégique (2005-2010) de l'organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI). Et grâce à la qualité de ses ressources humaines, la Cour est devenue un membre actif dans plusieurs commissions scientifiques et thématiques relevant de l'INTOSAI et de la coopération bilatérale.

Elle a également entrepris des actions de coopération au niveau de l'AFROSAI, l'ARABOSAI, l'AISCUF, l'OCDE, la GTZ, ... sur des thèmes scientifiques d'intérêt commun. Elle a participé, en outre, à des missions de certification des comptes à l'organisation des Nations Unies.

Sur le plan national, la Cour des comptes continue de s'ouvrir sur ses partenaires à travers plusieurs actions touchant les domaines de la formation et l'échange d'expériences, notamment avec le Ministère des finances, la Cour suprême, la Caisse de dépôt et de gestion, l'Institut supérieur d'administration, l'Ordre des experts comptables

Afin de rendre compte de l'ensemble des activités des juridictions financières conformément à l'article 100 de la loi n°62.99, le présent rapport s'articule en deux parties. La première est consacrée aux activités de la Cour se rapportant au contrôle de la gestion et de l'emploi des fonds publics et à celles relatives aux contrôles juridictionnels. Elle relate également les activités du parquet en matière juridictionnelle, présente un résumé du rapport de la Cour sur l'exécution des lois de finances des années 2003 et 2004, rend compte brièvement du déroulement des missions de certification des comptes des projets financés par les organisations du système des Nations Unies au Maroc au titre de 2007 et, enfin, expose l'activité des services administratifs.

Quant à la deuxième partie, elle présente les activités des neuf Cours régionales des comptes dans les domaines de contrôle juridictionnel et extra juridictionnel ainsi que celles afférentes au contrôle des actes budgétaires.

Il importe de mentionner qu'en matière du contrôle des finances publiques, les juridictions financières ne sauraient prétendre à un quelconque monopole. Elles ne constituent, en fait, qu'un maillon d'une grande chaîne de responsabilités où chaque intervenant doit assumer son rôle. Celui des responsables directs de la gestion des services publics reste le plus déterminant.

En choisissant de rendre publiques les observations et les recommandations contenues dans ce rapport, les juridictions financières ont pour principal objectif de remplir le devoir d'information que leur impose la loi en faisant part aux autorités publiques et à l'opinion publique de la quintessence des résultats des travaux de leurs contrôles qui présentent à leurs yeux un intérêt particulier. Les juridictions financières estiment, ainsi, contribuer à la culture de la transparence devant caractériser la gestion des deniers publics.

AVERTISSEMENT

La Cour des comptes et les Cours régionales des comptes ont procédé, dans le cadre de ce rapport annuel, à la sélection de 81 insertions qui reprennent les principales observations émises dans les rapports particuliers relatifs à plus de 130 missions de contrôle de la gestion effectuées durant l'année 2007.

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

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

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



PREMIÈRE PARTIE :

Activités de la Cour des comptes

**I. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE
DU CONTRÔLE DE LA GESTION ET DU CONTRÔLE DE
L'EMPLOI DES FONDS PUBLICS**

**II. ACTIVITÉS LIÉES AUX CONTRÔLES
JURIDICTIONNELS**

**III. RÉFÉRÉ DU PREMIER PRÉSIDENT AU SUJET DU
CUMUL DE LA PENSION DE RETRAITE ET D'UNE
RÉMUNÉRATION AU TITRE D'UNE ACTIVITÉ
PROFESSIONNELLE**

**IV. RAPPORTS SUR L'EXÉCUTION DES LOIS DE
FINANCES AU TITRE DES EXERCICES 2003 ET 2004**

**V. VÉRIFICATION DES COMPTES DES PARTIS
POLITIQUES**

**VI. CERTIFICATION DES COMPTES DES PROJETS
FINANCÉS PAR LES ORGANISATIONS DU SYSTÈME
DES NATIONS UNIES AU MAROC AU TITRE DE
L'EXERCICE 2006**

VII. ACTIVITÉS DU SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

La Cour des comptes exerce à la fois ses compétences juridictionnelles et autres ayant un caractère extra juridictionnel. La première catégorie concerne le jugement des comptes, la gestion de fait et la discipline budgétaire, alors que la seconde a trait au contrôle de la gestion.

S'agissant du contrôle de la gestion, la Cour des comptes a lancé pendant l'année 2007 des missions ayant touché à plusieurs organismes publics. Elles avaient pour finalité de :

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

La Cour des comptes a également mené des missions de contrôle de l'emploi des fonds publics auprès de certaines associations ayant bénéficié de concours publics. Ces missions avaient pour objectif de s'assurer dans quelle mesure les subventions publiques allouées ont été utilisées conformément aux objectifs recherchés par la participation ou la subvention.

A côté du contrôle de la gestion et de l'emploi des fonds publics, la Cour a exercé ses attributions juridictionnelles.

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

La Cour des comptes a effectué une quarantaine de missions de contrôle de la gestion et du contrôle de l'emploi des fonds publics. Toutes ces missions ont abouti à la rédaction d'observations communiquées aux organismes audités et ont fait l'objet de rapports particuliers transmis au ministère de tutelle concerné et au ministère de l'économie et des finances.

Le présent rapport annuel intègre les insertions présentant le résumé de 34 rapports particuliers ayant sanctionné les activités propres de la Cour des comptes. Ces rapports ont débouché sur des observations de différentes natures présentées selon la classification suivante :

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

SECTEURS ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS

1. Société nationale des autoroutes du Maroc (ADM)

La Société Nationale des Autoroutes du Maroc est une société anonyme dont le capital social s'élève à en 2006 à 4,4 milliards DH. Essentiellement public (95.1%), ce capital est détenu par deux principaux actionnaires ; le Fonds Hassan II pour le Développement économique et social (50.7%) et le Trésor public (41.3%).

Depuis sa création le 12 juin 1989, la société poursuit la réalisation d'un vaste programme autoroutier dans le cadre de concessions qui lui sont accordées par l'Etat. Elle est, actuellement, le seul concessionnaire du développement et de la gestion de l'infrastructure autoroutière au Maroc.

En 2006, la société employait 594 salariés et a réalisé un chiffre d'affaires de 810 millions DH.

La société applique des méthodes de management moderne qui favorisent la gestion par projet et la démarche qualité. Néanmoins, le contrôle de sa gestion, mené par la Cour des comptes, a révélé l'existence d'un certain nombre d'insuffisances qui ont fait l'objet de recommandations. Ces constatations ainsi que les recommandations correspondantes ont été regroupées dans les quatre axes suivants :

- Gestion technique ;
- Gestion financière et comptable ;
- Politique commerciale et tarification ;
- Relation de la société avec la tutelle technique.

1.1. Observations et recommandations de la Cour des comptes

A. GESTION TECHNIQUE

► Bilan des réalisations

L'Etat, qui avait déjà réalisé l'axe Casablanca- Rabat, a confié à la société le développement du réseau autoroutier national pour le porter à 1428 Km à l'horizon 2010. Les réalisations de la société, depuis 1992, sont présentées dans le tableau suivant :

Autoroutes réalisées				
Section	Période de réalisation	Longueur (Km)	Coût (MDH)	Coût MDH / Km
Rabat - Larache	1992 - 1996	150	1.816,00	12,11
Larache - Sidi El Yamani	1996 - 1999	28	400,00	14,29
Sidi El Yamani - Asilah	2000 - 2002	15	466,00	31,07
Asilah - Tanger	2002 - 2005	30	1.424,00	47,47
Rabat - Fès	1995 - 1999	167	2.177,00	13,04
Contournement de Casablanca	2000 - 2004	33,50	850,00	25,37
Casablanca - Tnine Chtouka	2001 - 2005	51	1.077,00	21,12
Tnine Chtouka - El Jadida	2004 - 2006	28	705,00	25,18
Casablanca - Settat	1997 - 2001	57	991,00	17,39
Contournement de Settat	2003 - 2005	17	304,00	17,88
Total réalisé		576,50	10.210,00	17,71

Autoroutes en cours de réalisation				
Section	Période de réalisation	Longueur (Km)	Coût (MDH)	Coût MDH / Km
Tétouan - Fnideq	2004 - 2007	28	1.337,00	47,75
Settat - Marrakech	2005 - 2007	143	3.582,00	25,05
Tanger - Port Oued Rmel	2004 - 2007	54	4.197,00	77,72
Marrakech - Imintanout	2005 - 2009	117	2.890,00	24,70
Imintanout - Agadir	2007-2009	113,20	4.717,00	41,67
Total en cours		455,20	16.723,00	36,74
Autoroutes en projet				
Section	Période de réalisation	Longueur (Km)	Coût (MDH)	Coût / Km (MDH)
Fès - Taza	2007 - 2010	127	5.231,00	41,19
Taza - Oujda	2007 - 2010	198	4.498,00	22,72
Total en projet		325	9.729,00	29,94
Total		1.356,70	36.662,00	27,02

Source : Autoroutes du Maroc, Chiffres de 2006

► Insuffisance des études concernant certains points névralgiques

Les problèmes qui ont eu lieu au niveau de certains points névralgiques du réseau autoroutier mettent en cause la fiabilité de certaines études techniques. C'est le cas notamment du remblai 38 au niveau de l'autoroute Rabat-Fès et des problèmes de construction du viaduc Oum Rbiaa sur l'axe Settat-Marrakech.

• Cas du remblai 38 sur l'autoroute Rabat - Fès

Le remblai 38 est un point singulier qui consiste en un remblai de grande hauteur (24 m) situé au niveau du point kilométrique 104 sur l'autoroute Rabat-Fès. Ce remblai a subi un glissement majeur au moment de sa réalisation en avril 1998. Ceci a nécessité des travaux récurrents de rechargement dont le coût cumulé entre 1998 et 2006 a dépassé les 9,3 millions DH sans pour autant éliminer les risques à la circulation liés à ce point.

La raison réside dans l'existence d'une épaisse couche argileuse meuble qui n'avait pas été révélée par les sondages géotechniques au moment des études. Après plusieurs expertises et en raison de la pression des délais annoncés pour la mise en service de l'autoroute, la société avait opté pour une solution de renforcement du remblai par la construction d'une butée. Néanmoins, cette solution s'est avérée insuffisante et le remblai a continué de subir des affaissements qui dépassaient de loin toutes les prévisions des expertises. La solution radicale consistant à un changement d'ouvrage coûterait à la société 150 millions DH.

• Cas du Viaduc Oum Rbiaa sur l'autoroute Settat- Marrakech

Concernant les études d'exécution du viaduc sur l'oued Oum Rbiaa, il convient de signaler qu'elles ont été refaites à deux reprises. Une première révision a eu lieu après la résiliation du marché initial qui consistait à la réalisation d'un 'pont à voussoirs', variante qui a été abandonnée pour une conception plus classique de type 'pont à poutres' afin de rattraper le retard. Ensuite, ce viaduc a connu un accident majeur au moment de sa construction entraînant la rupture de poutres déjà mises en place ainsi que des pertes humaines (un mort) et matérielles estimées à plus de 1,6 millions DH, sans compter les études qui ont dû être refaites par la société et les retards accumulés dans la réalisation de ce pont.

La Cour recommande à la Société nationale des autoroutes du Maroc d'accorder une attention particulière aux études techniques relatives aux points névralgiques, notamment les remblais de grande hauteur et les grands ouvrages d'art.

► Conflit d'intérêts dans l'intervention du laboratoire de contrôle technique

Le plan d'assurance qualité adopté par la société des autoroutes du Maroc (dit 'type C') censé procurer un maximum de garanties en matière de qualité, est conçu comme suit :

- Un contrôle intérieur sous la responsabilité de l'entreprise qui comprend :
 - Le contrôle interne : réalisé par l'entreprise
 - Le contrôle externe : généralement assuré pour le compte de l'entreprise, par le Laboratoire public d'essais et d'études (LPEE).
- Un contrôle extérieur sous la responsabilité de la Société des autoroutes du Maroc également supervisé par le laboratoire LPEE.

La présence du Laboratoire public d'essais et d'études au niveau du contrôle externe et du contrôle extérieur d'un projet autoroutier le met en situation de juge et partie et compromet l'impartialité de ses conclusions limitant ainsi l'efficacité du plan d'assurance qualité tel qu'il est conçu.

La Cour invite les instances concernées à remédier à cette situation de conflit d'intérêts résultant de l'absence d'une véritable concurrence dans le domaine du contrôle technique des travaux de génie civil.

► Gestion des marchés de construction des autoroutes : Cas de Settat-Marrakech

L'autoroute Settat-Marrakech s'étend sur une longueur de 143 Km. Le coût de sa construction s'élève à 3,5 milliards DH. C'est l'un des plus grands chantiers de la société pendant les dernières années.

Afin de permettre l'implication des entreprises nationales, cet axe a été subdivisé en cinq sections :

Section n°	Axe	Longueur (Km)	Montant (MDH)	Adjudicataire
1	Settat-Oum Rbiaa	38	565	PLANUM (résilié) DOGUS
2	Oum Rbia-Skhour	23	514	PLANUM (résilié) Puis groupement (HOUAR-SINTRAM-LRN-SEPROB-MEGEC)
3	Skhour-Bengrir	31	564	Groupement (SINTRAM-SOTRAVO-LRN-MEGEC)
4	Bengrir-RP2002	28	515	Groupement (HOUAR-SEPROB-SNCE-SOMAGEC)
5	RP2002-Marrakech	25	495	Groupement (HAJJI-ARAB CONTRACTORS-SEFIANI-HANDASSA)

• Bilan mitigé pour la stratégie des petites sections

Sur l'axe Settat-Marrakech, la pratique a révélé que la stratégie de découpage des tronçons à réaliser en petites sections, bien qu'elle ait certains avantages, pose toutefois des problèmes au maître d'ouvrage en termes d'effort de suivi et de contrôle. L'insuffisance de cadres techniques pouvant assurer la supervision des travaux pousse la société à recourir à l'expertise externe pour la maîtrise d'œuvre déléguée avec des contrats dont le montant a atteint les 50 millions DH avec Scetauroute pour le tronçon Skhour Rhamna-Marrakech.

- Par ailleurs, il s'est avéré en pratique que les problèmes de trésorerie étaient derrière plusieurs cas de résiliation (avec les entreprises PLANUM, SERHAT et MEGEC). Par conséquent, l'évaluation des offres des entreprises doit impérativement prendre en considération leur solidité financière. L'application des pénalités de retard et la saisie des cautions à elles seules sont insuffisantes pour permettre la réalisation de projets de la taille d'une autoroute dans les délais.
- Les problèmes rencontrés lors de la réalisation du viaduc sur Oum Rbiaa ont eu pour effet un surcoût de

18 millions DH soit plus de 25%, une modification de la variante conceptuelle initiale qui consistait en la réalisation d'un pont à voussoirs pour celle plus classique d'un pont à poutres beaucoup moins esthétique et un retard dans la réalisation du viaduc et donc de l'autoroute, de plus de trois mois.

• Retard dans la réalisation

Le projet Settat- Marrakech a connu plusieurs problèmes et sa mise en circulation a été retardée jusqu'au 16 avril 2007, soit un retard de trois mois et demi (12% du délai prévisionnel de 29 mois). Ce retard devient plus important si l'on prend en considération les travaux annexes comprenant entre autres le dispositif de sécurité, la signalisation, l'assainissement, l'aménagement des aires de services dont l'achèvement n'était prévu qu'en fin 2007.

La course engagée pour rattraper les retards a été à l'origine d'improvisation dans la gestion des phases finales des projets ayant généré un surcoût de plus de 25 millions DH.

La Cour recommande de revoir le processus de sélection des entreprises appelées à réaliser les tâches critiques du programme autoroutier telles que la construction de sections d'autoroute ou de grands ouvrages d'art. Les leçons retenues sur l'axe Settat- Marrakech montrent que le risque de défaillance de certaines entreprises engendre des retards et des surcoûts substantiels qui ne peuvent être entièrement résorbés par les seules pénalités de retard. Par conséquent, la société devrait accorder plus d'importance au critère de capacité financière des entreprises tout en préservant la concurrence et en maintenant l'effort de recherche du coût économique.

► Entretien de la chaussée et des ouvrages d'art

En matière d'entretien des infrastructures, la société a prévu dès son démarrage des opérations d'entretien pour grosses réparations. En 1993, elle a pu obtenir l'autorisation du ministère des finances pour constituer des provisions spéciales pour ce type d'entretien. Toutefois, cette pratique a été abandonnée en 1998. La raison invoquée par la société était « *l'imprécision de son programme de grosses réparations* », mais en réalité, c'est à cause des difficultés financières vécues qu'elle avait alors décidé de revoir sa politique d'entretien.

Actuellement, l'entretien de l'infrastructure autoroutière est axé sur la chaussée et les points singuliers. Quant à l'entretien régulier des ouvrages d'art, censé être effectué sur une base annuelle, il n'est pas assuré.

A souligner qu'en 2007, la société ne disposait pas de politique d'entretien formalisée et mise en application. Le programme de suivi de l'infrastructure routière et d'auscultation des ouvrages d'art prévu dans le guide d'entretien n'est pas réalisé. En réalité, la société attend que les tronçons arrivent à la maturité de leur cycle de vie, située entre huit et dix ans, pour lancer des études d'entretien. L'assurance de seuils minima de confort de roulement pour l'utilisateur n'est pas prévue.

La Cour recommande d'accorder une plus grande importance à l'entretien du réseau dont une grande partie arrivera prochainement à l'âge de maturité tout en établissant des seuils minima d'intervention afin de maintenir des conditions acceptables de sécurité et de confort qui doivent être offertes par une autoroute à péage.

► Sécurité sur l'autoroute

Durant l'année 2006, la sécurité de la circulation sur le réseau autoroutier s'est détériorée. En effet, le réseau autoroutier a enregistré :

- 1.818 accidents dont 726 corporels ;
- 1.358 blessés dont 474 grièvement ;
- 74 accidents mortels ayant provoqué la mort de 90 personnes.

Ainsi, les principaux indicateurs de sécurité de la circulation sur le réseau autoroutier durant l'année 2006 se sont détériorés de 8% à 20% par rapport à 2005. Avec ces taux, l'autoroute marocaine a enregistré, en 2006, un nombre de tués s'élevant à 90 pour un trafic de 6,5 millions véhicules kilomètres par jour, soit un taux de

tués de 37,5 par milliard de kilomètres parcourus. Ce qui fait que l'autoroute au Maroc tue plus de 15 fois qu'en France. Malgré cela, la société n'a pas mis en place un plan d'action avec des objectifs mesurables pour améliorer les paramètres de sécurité comme c'est le cas dans d'autres pays¹.

Un autre constat concerne la mise en service précipitée de l'autoroute Settat- Marrakech. Cette autoroute a été mise sous péage dès le 2 mai 2007 sans réunir les conditions nécessaires notamment au niveau du dispositif de sécurité (glissières et murs de protection) qui n'a été achevé que vers fin juin 2007. En outre, la signalisation verticale n'était pas achevée et aucune aire de service n'était opérationnelle sur cette section longue de 143 Km. Malgré ces manques, l'utilisateur était obligé de payer le plein tarif.

La Cour recommande à la société d'améliorer en permanence les conditions de sécurité sur les autoroutes en accordant plus d'importance au système de sécurité physique (glissières et murs de protection) et à mettre en place des objectifs mesurables en matière de sécurité notamment la réduction des taux d'accidents et la diminution de la durée d'intervention des secours.

► Protection de l'environnement

La société n'applique pas une approche globale en matière de protection de l'environnement. Ses actions dans ce domaine restent marquées par leur caractère ponctuel. Il a ainsi été constaté l'inexistence d'un système d'information environnemental en vue de suivre l'impact des projets autoroutiers sur les écosystèmes et l'absence d'autorisations de déboisement et de suivi des mesures de reboisement pour certaines surfaces forestières. En outre, la société ne prévoit pas de programmes de suivi de la qualité des cours d'eau et des puits limitrophes à l'autoroute comme le préconise le rapport de pré-évaluation d'environnement accompagnant les avant projets sommaires des projets autoroutiers.

D'autres dispositions légales et réglementaires ne sont pas appliquées. Il s'agit notamment de la construction en l'absence de décision d'acceptabilité environnementale. A ce titre, il convient de préciser que l'autorisation de construction des autoroutes (classées dans les projets d'infrastructure prévus à l'annexe de la loi n°12-03) est subordonnée à une décision d'acceptabilité environnementale prononcée par le ministre chargé de l'environnement en concertation avec le comité national ou les comités régionaux d'études d'impact. Or, la mise en place de ce comité nécessite l'adoption d'un décret pris en application des dispositions de l'article 8 de la loi n°12-03. Ce texte n'a pas encore vu le jour.

Il est recommandé d'améliorer les mesures de protection de l'environnement et de respecter la législation en vigueur dans le domaine.

► Nouvelles technologies

Depuis le démarrage de la société, il n'y a jamais eu de connexion en temps réel du siège avec les centres d'exploitation. Le reporting au siège se fait via des comptes rendus mensuels. Les responsables de la société expliquent ce défaut de connexion en temps réel par les contraintes techniques liées à l'offre des opérateurs télécoms et ajoutent qu'un projet d'équipement des autoroutes en fibres optiques, en cours de réalisation, permettrait de répondre à ce besoin de supervision des centres d'exploitation en temps réel.

Par ailleurs, en matière de sécurité informatique, il a été constaté que la société ne dispose pas de plan de sécurité ni de plan de continuité et de reprise, incontournables en cas de sinistre.

La Cour recommande d'accorder une plus grande importance aux risques relatifs aux nouvelles technologies d'information et de communication mais également aux opportunités offertes par ces nouvelles technologies appelées à jouer un rôle grandissant au sein de la société.

¹ L'Union Européenne a mis en place un plan d'action qui cible la réduction du nombre de morts de 50% et de sauver 20.000 vies à l'horizon 2010. A noter que la société nationale des autoroutes du Maroc est membre de l'association européenne des concessionnaires d'autoroutes et d'ouvrages à péage (ASECAP).

B. GESTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

► Situation financière précaire

L'analyse des bilans de la société pendant les dix dernières années reflète une situation de surendettement. Les emprunts contractés à fin 2006 s'élèvent à 21,8 milliards DH et pour répondre aux investissements déjà programmés, il est prévu que ces emprunts dépassent les 24 milliards DH en 2014 pour un investissement global de 33,4 milliards DH.

Les ratios de solvabilité de la société se sont particulièrement dégradés. En effet, le ratio d'autonomie financière¹ est de 291% et celui de la capacité de remboursement² est de 17,7. Ces deux ratios sont très élevés par rapport à la moyenne des entreprises marocaines émettrices (51% et 2,25) ou encore par rapport à un échantillon de sociétés autoroutières françaises (240% et 4,85).

Concernant l'équilibre financier à long terme de la société, selon les simulations faites et en se limitant au périmètre actuel qui est de 1.428 Km, la société n'atteindrait son point mort (équilibre d'exploitation) qu'en 2023 et ne pourrait rembourser entièrement ses emprunts qu'en 2043.

Sur le volet juridique, il convient de signaler qu'en 2001, la situation nette de la société³ était inférieure de 198 millions DH par rapport au seuil du quart du capital social. Cette situation exposait la société au risque majeur de la dissolution anticipée qui aurait pu être demandée en justice par tout intéressé selon l'article 357 de la loi n°17-95 relative aux sociétés anonymes.

Avec cette structure financière fragile, la société présente un profil de risque élevé et ne pourrait obtenir de financement intérieur ou extérieur sans garantie de l'Etat.

Toutefois, cette garantie augmente l'appétence pour le risque de la société. En effet, les risques financiers en matière d'insuffisance de fonds propres, de surendettement, de rentabilité ou de change ne sont pas considérés de manière mesurée. La société a donc continué à financer ses investissements en recourant massivement à la dette⁴ à la limite du seuil légal de dissolution.

En matière de prévisions, le tableau d'équilibre financier de la société à l'horizon 2060 repose sur un ensemble d'hypothèses optimistes propres aux autoroutes (en matière de trafic, de tarif et de coûts de construction, de garantie de l'Etat, etc.) mais également macro-économiques (produit intérieur brut, taux de croissance et inflation) en plus de principes comptables spécifiques tels que l'amortissement de caducité et les charges différées.

Pour des durées de concessions très longues, qui sont actuellement de 50 ans, la concrétisation de toutes ces projections reste hypothétique. Toute perturbation au niveau de ce plan de financement due à la non réalisation de ces hypothèses de base ou à l'occasion d'événements nouveaux (développement d'un autre mode de transport concurrent comme le train à grande vitesse (TGV) ou le transport aérien low-cost, chute du trafic en raison d'une flambée des prix du pétrole, contentieux, fluctuation du taux de change, etc.) menacerait sérieusement l'équilibre financier de la société et par conséquent, placerait une charge financière significative sur le budget de l'Etat qui est le garant des emprunts de la société.

La Cour des comptes attire l'attention sur la nécessité de trouver une solution viable à la situation d'endettement excessif de la société. Le déséquilibre financier actuel est hautement risqué, dépasse les possibilités financières de la société et menace même, si des mesures adéquates ne sont pas prises, les finances de l'Etat qui est le garant de tous les emprunts. La vulnérabilité du schéma de financement actuel est accentuée par le caractère fragile des hypothèses d'équilibre financier; surtout à long terme.

Aussi, les différentes parties prenantes sont-elles appelées à assumer pleinement leur responsabilité pour remédier au risque potentiel de cessation de paiement de la société.

1 Endettement Net / Fonds Propres

2 Endettement Net / Excédent brut d'exploitation

3 Situation nette = Capitaux propres + capitaux propres assimilés - Immobilisations en non-valeur

4 80% d'endettement contre 20% de capitaux propres

► Application de méthodes comptables sans support juridique valable

Bien qu'elles ne lui appartiennent pas, la société a procédé à l'inscription des immobilisations mises en concession à l'actif du bilan. Ces immobilisations sont amorties depuis l'exercice 1993 selon un amortissement de caducité avec un taux déterminé en fonction de la durée résiduelle de la concession¹. L'inconvénient sur les états financiers est la non apparition de la valeur actuelle des immobilisations en concession ainsi que l'étalement des charges d'exploitation, constituées essentiellement des dotations aux amortissements, sur toute la durée de la concession ce qui permet une amélioration artificielle du résultat.

Un autre principe comptable consiste à différer les charges (amortissement de caducité et charges financières) durant toute la période déficitaire (qui peut dépasser les 20 années) jusqu'à l'atteinte du point mort. Au Maroc, la possibilité d'appliquer ce principe a été déjà introduite par le contrat programme de 2004. Cette méthode est déjà utilisée par la société dans ses simulations financières. Son adoption a été soumise au Conseil national de comptabilité qui l'a confirmé dans son avis n°4 du 26 mai 2005.

A ce sujet, il convient toutefois de signaler qu'en France, le conseil national de la comptabilité s'est rétracté en 1988 d'un ancien avis admettant à titre provisoire la pratique des charges différées et a recommandé d'y mettre fin en raison de l'effet de distorsion de cette pratique sur l'image fidèle des comptes des sociétés concessionnaires.

La Cour recommande d'adopter une solution acceptable au problème de la comptabilisation et de l'amortissement des actifs en concession, en conformité avec la réglementation et les normes comptables afin que les états financiers de la société reflètent l'image fidèle de son patrimoine.

► Budget, pertes de change et gestion de trésorerie

• Exécution du budget

L'exécution du budget n'est pas suffisamment optimisée. En effet, il y a lieu de noter que parfois, pour certaines rubriques, le report de crédits d'une année à l'autre varie entre 20% et 55%. Les écarts entre les prévisions et les réalisations se font essentiellement aux dépens d'un certain nombre d'équipements de sécurité.

Année	Rubrique	Taux de réalisation
2005	Construction et équipement sur autoroute neuve	80%
	Construction sur autoroute en service	45%
	Autre charge externe	63%
2006	Construction et équipement sur autoroutes neuves	75%
	Construction sur autoroute en service	62%
	Autres charges externes	58%

Source : Budgets 2005 et 2006 de ADM

• Pertes de change

Les pertes de change enregistrées par la société en 2006 se sont élevées à 11,1 millions DH. Ceci est dû au fait que la société recourt principalement aux bailleurs de fonds étrangers pour ses emprunts concessionnels qui sont libellés en devises. Les pertes cumulées entre 1995 et 2006 ont atteint 157,4 millions DH. Il est clair que sur le long terme, les fluctuations du taux de change sont défavorables à la société puisque le solde de change pour la même période a été déficitaire de 92,3 millions DH.

¹ Actuellement de 1/50 ou 2%

Malgré l'ancienneté de ce problème, la société n'a pas encore mis en place de couverture de son risque de change à l'instar de certains établissements publics¹.

• Gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie à la société souffre de l'absence d'une application informatique opérationnelle ainsi que de plusieurs faiblesses dans le système de contrôle interne, notamment en matière de contrôle des chèques bancaires des sous-concessionnaires. Ainsi, pour ces chèques dont le montant peut atteindre plusieurs millions de DH, il arrive souvent que la remise effective à l'encaissement prenne des semaines, bien qu'une procédure interne prévoit cette remise au plus tard le jour qui suit la réception du chèque.

Il est recommandé d'améliorer la gestion financière de la société en accordant une attention particulière aux prévisions budgétaires, au problème de pertes de change et à la gestion de trésorerie.

C. POLITIQUE COMMERCIALE ET TARIFICATION

► Tarification

Au Maroc, les ressources d'exploitation du réseau autoroutier proviennent essentiellement du péage par les usagers (92% du chiffre d'affaires). Le péage, qui a généré plus d'un milliard DH de recettes en 2007, sert non seulement à supporter les charges d'exploitation courantes mais également à financer le remboursement des emprunts de la société.

Par ailleurs, les tarifs kilométriques du réseau autoroutier connaissent une grande disparité puisqu'ils se situent entre 0,22 DH/Km et 0,45 DH/Km, soit une variation du simple au double selon la région.

Il a été noté également que la société est l'une des rares dans son domaine à ne pas différencier entre les tarifs des petits et des gros camions. Il est évident que les véhicules de plus de trois essieux et les poids lourds constituent la principale cause de dégradation de la chaussée et doivent être classés dans une catégorie de tarification plus élevée. La société explique ce fait par la prise en compte de facteurs socioéconomiques lors de la fixation des tarifs du péage. En d'autres termes, c'est le critère politique qui l'emporte sur les critères économique ou technique.

En ce qui concerne les tickets administratifs (tickets réservés aux véhicules de l'Etat) dont le chiffre d'affaires a atteint en 2006 plus de 15,2 millions DH, soit 2% des recettes de péage, il a été noté qu'ils ne sont pas adaptés aux tarifs appliqués par la société. A titre d'exemple, pour un trajet équivalent à 12 DH, l'administration doit payer deux unités en tickets administratifs soit l'équivalent de 19,2 DH d'où une surfacturation de 7,2 DH au profit de la société. Cette inadaptation des tickets administratifs aux tarifs autoroutiers génère une perte relativement importante pour les administrations publiques qui serait de l'ordre de sept millions DH.

Par ailleurs, une anomalie est souvent décrite par les usagers de l'autoroute au niveau de l'axe Casablanca-Rabat. Les utilisateurs qui prennent la sortie au niveau du péage de Bouznika, situé à mi-chemin entre Casablanca et Rabat, sont obligés de payer le plein tarif (20 DH). Il en est de même pour un usager qui emprunte l'autoroute depuis Bouznika.

Ce tronçon est le plus fréquenté et donc le plus rentable pour la société puisqu'il a contribué pour plus de 33% au chiffre d'affaires péage en 2006 avec 252 millions DH.

La Cour recommande d'améliorer l'équité du système de tarification actuel en veillant à une meilleure homogénéité des tarifs kilométriques, en éliminant les lacunes relatives à l'usage des tickets administratifs et en considérant la mise en place d'une catégorie spéciale pour les véhicules à plus de trois essieux.

► Politique marketing

Bien qu'elle fournisse un service payant, la société n'a opté que récemment pour une approche marketing. En effet, la société ne dispose pas de stratégie marketing formalisée. Le service commercial est en sous effectif eu égard à ses tâches. La mesure de satisfaction des usagers ainsi que les taux d'amélioration se font en interne, ce qui met en doute leur objectivité.

¹ ONCF, ONEP

En matière de traitement des réclamations, la société ne dispose pas de numéro vert mais uniquement d'un numéro payant qui n'est d'ailleurs opérationnel que durant les heures ouvrables.

Les éléments qui enregistrent le plus fort degré d'insatisfaction sont le prix du péage (27%), le dépannage (25%), le rapport qualité/prix dans les cafés (18%) et la sécurité (16%).

La communication externe de la société est relativement développée. Cependant, elle reste insuffisante à l'égard de l'utilisateur.

Quant à l'écoute client, elle est assurée par une assistante du service commercial qui doit répondre au courrier, emails ainsi qu'aux appels téléphoniques. Aucune assistance n'est offerte en dehors des horaires de travail et aucun numéro vert n'est prévu.

La Cour recommande d'inscrire dans la culture d'ADM, société à forte connotation technique, la démarche marketing en renforçant l'orientation client de la société, en réduisant les facteurs d'insatisfaction et en accordant plus d'importance à la communication.

D. RAPPORTS DE LA SOCIÉTÉ AVEC LA TUTELLE TECHNIQUE

En plus des lois et règlements en vigueur, les engagements entre le concédant (l'Etat) et la société sont régis par des conventions de concession, des cahiers des charges, des règlements d'exploitation ainsi que par un contrat de programme.

► Délimitation imprécise par le concédant du périmètre autoroutier de la société

Le Schéma d'armature autoroutier national, qui constitue le plan de réalisation à long terme du réseau autoroutier national, remonte à 1992. Il s'était initialement fixé comme objectif d'atteindre 1.067 Km d'autoroutes à l'horizon 2010.

En 2004, ce Schéma a changé de dimension en prévoyant la réalisation de 1.500 km d'autoroutes à l'horizon 2010 avec le rajout de l'axe Marrakech-Agadir, soit une extension de près de 40% par rapport au schéma de 1992.

Par conséquent, l'essentiel du réseau, soit quelque 800 Km, devrait être réalisé de manière accélérée entre 2006 et 2010 sans prendre en considération les contraintes opérationnelles et financières de la société. Ainsi, en l'absence des mesures d'accompagnement nécessaires, cette démarche comporte des risques de dérapage sur le délai global de réalisation des opérations, leur qualité et leur coût.

Par ailleurs, la société s'est vue confier par le conseil d'administration, réuni en date du 21 mai 2004, le projet de dédoublement de la voie nationale RN 16 entre le port de Oued Rmel et Fnideq d'une longueur de 16 Km et ce, pour un coût qui dépasse les 205 millions DH. Il convient de signaler que ce projet ne relève pas de l'objet social et ne fait pas partie du contrat de programme de 2004.

► Contrat programme caduc

Pour remédier à l'incertitude qui caractérise la visibilité de la société, un premier contrat programme Société nationale des autoroutes du Maroc à l'Etat a vu le jour en 2004 pour une période de cinq ans. Toutefois, ce contrat de programme est aussitôt devenu dépassé en raison de l'accroissement du périmètre, et jusqu'à 2007, il n'avait toujours pas été révisé.

Le périmètre autoroutier à long terme devrait être clairement arrêté pour donner une meilleure visibilité à la société dans le cadre d'un schéma autoroutier actualisé. Des engagements précis entre concédant et concessionnaire devraient être établis et consignés dans un nouveau contrat de programme dans la mesure où l'actuel est devenu caduc depuis juin 2004.

► Adoption tardive des conventions de concession et des cahiers de charges

La convention de concession et son cahier des charges constituent les actes par lesquels l'Etat autorise la Société Nationale des Autoroutes du Maroc à procéder à la construction, l'entretien et l'exploitation de sections d'autoroute ainsi qu'à la perception des péages.

Or, un décalage important existe entre les décrets approuvant la convention de concession d'une part, et la date de démarrage des travaux d'autre part, ce qui vide de leur substance les engagements de l'Etat vis-à-vis de la société et compromet souvent la situation de celle-ci sur le plan légal envers les tiers. Le tableau suivant donne quelques cas d'autoroutes dont convention de concession a tardé à voir le jour.

Section d'autoroutes	Période de réalisation	Décret approuvant la concession et date de publication au BO
Rocade Mohammedia, autoroute reliant Mohammedia à l'autoroute Casablanca Settât	2000-2004	n° 2-06-632 publié le 01/02/2007
Contournement de Settât	2003-2005	n°2-06-630 publié le 01/02/2007
Casablanca-El Jadida	2001-2006	n°2-06 -627 publié le 01/02/2007
Sidi El Yamani-Tanger	2000-2005	n°2-06 -628 publié le 01/02/2007
Settât-Marrakech	2005-2007	n°2-06 -629 publié le 01/02/2007
Tétouan Fnideq	2004-2007	n°2-06 -631 publié le 01/02/2007

► Production tardive des avant-projets sommaires par le concédant

La convention de concession stipule, dans son article 4, que l'étude de définition ainsi que celle de l'avant projet, établies et approuvées par le concédant, seront remises aux concessionnaires. Toutefois, il a été constaté un retard récurrent dans la production de l'avant projet sommaire. Ce retard se répercute négativement sur le temps imparti aux études d'exécution avant le lancement des appels d'offres des travaux et génère, par conséquent, un surcoût pour les projets ainsi que des litiges avec les entreprises.

► Retard dans la libération des emprises

L'article 7 de la convention qui lie la société avec l'Etat stipule que le concédant (l'Etat représenté par le ministère de l'équipement) s'engage à mettre à la disposition du concessionnaire l'ensemble des terrains nécessaires à la construction de chaque section avant le démarrage des travaux. Il en est de même des terrains nécessaires au rétablissement des voies et réseaux qui nécessitent l'acquisition de terrains non compris dans l'emprise de l'autoroute (sans toutefois qu'ils fassent partie de la concession). Le retard accusé par l'Etat pour la libération des emprises expose la société à des difficultés récurrentes dont elle supporte souvent les charges à savoir des litiges avec les entreprises, des indemnités à verser aux riverains ayant atteint au 31 décembre 2007 plus de 3,8 millions DH, notamment pour les travaux de l'autoroute Asilah-Tanger ou encore pour l'autoroute de contournement de Casablanca.

► Mise en service avant l'approbation du règlement d'exploitation

Le règlement d'exploitation a pour objet de « définir les prestations de services à assurer sur l'autoroute concédée à ADM ». Ce règlement précise également les conditions relatives au péage. La convention de concession et le cahier des charges, actes juridiques autorisant le concessionnaire à percevoir le péage et les redevances, doivent être approuvés par décret et exceptionnellement par arrêté du ministre de l'équipement.

Or, en pratique, la mise sous péage se fait par simple décision du ministre de l'équipement. Le décret d'approbation de la concession ainsi que l'arrêté approuvant le règlement d'exploitation viennent postérieurement, parfois de plusieurs années, à la mise effective sous péage.

Sections d'autoroute	Arrêté approuvant le règlement d'exploitation	Date de mise sous péage
Rocade Mohammedia	Pas encore	09 août 2003
Contournement de Settât	Pas encore	01 novembre 2005
Casablanca-El Jadida	Pas encore	Casablanca-Had soualem, 20 mars 2004
		Had Swalem- Tnine Chtouka, 15 août 2005
		Tnine Chtouka – El Jadida, 4 novembre 2006
Sidi El Yamani-Tanger	Pas encore	Sidi Elyamani – Assilah, 08 août 2002
		Assilah – Tanger, 05 juillet 2005
Settât-Marrakech	Pas encore	02 mai 2007

Par ailleurs, les dispositions de l'article 7 du cahier des charges annexé à la convention de la concession stipulent que les études d'exécution d'un tronçon autoroutier sont approuvées par le concédant. Or, il a été noté qu'aucun projet autoroutier n'a fait l'objet de validation par le concédant, et ce malgré les correspondances établies à cet effet par le concessionnaire. L'article 8 du cahier des charges précise également que toute mise en service d'une autoroute doit être soumise à l'autorisation du concédant. Or, les procès verbaux de mise en circulation établis à cet effet ne sont pas visés par le concédant.

La Cour recommande de remédier aux retards constatés dans l'adoption des différents textes réglementaires, l'approbation des actes juridiques nécessaires, la production des études des avant-projets et la libération des emprises.

► Système de supervision et de contrôle

La Société Nationale des Autoroutes du Maroc en tant que société d'Etat doit assurer une mission de service public. Si le conseil d'administration de la société tient des réunions régulières, son rôle attendu en matière de supervision et de contrôle mérite d'être renforcé notamment pour les aspects de gouvernance, d'audit et de risk management. A noter que depuis sa création en 2003, le comité d'audit et des rémunérations n'est pas encore opérationnel.

Bien que la Société nationale des autoroutes du Maroc soit une société anonyme, la prédominance du ministère de l'équipement sur le conseil d'administration est manifeste surtout quand il s'agit de prendre des décisions stratégiques (fixation des tarifs, investissement dans de nouveaux tronçons, financement du dédoublement de la route nationale n°16, etc.). Or, les bonnes pratiques nationales et internationales en matière de gouvernement des entreprises publiques s'accordent à ce que les membres du conseil d'administration soient indépendants et déliés de toute influence d'ordre politique ou social dans l'exercice de leurs missions.

Par ailleurs, depuis l'adoption en 2003 de la loi n°69-00 relative au contrôle financier de l'Etat, le ministère des finances n'a pas encore tranché sur le mode de contrôle financier applicable à la société. Ainsi, il n'est pas clair si la société est soumise au contrôle d'accompagnement, au contrôle conventionnel ou au contrôle contractuel.

La Cour recommande d'améliorer le système de gouvernance de la société par la clarification du mode de contrôle financier qui lui est applicable.

De même, elle recommande de renforcer l'indépendance du conseil d'administration et son rôle de supervision notamment en matière d'audit et de gestion des risques et ce en accord avec les meilleures pratiques en la matière.

1.2. Réponse du Ministre de l'équipement et des transports

(Texte réduit)

Le projet d'insertion concernant ADM ne retient que les observations et les recommandations du rapport de la Cour des comptes. Par rapport à des référentiels de gestion de la société relativement avancés, ces recommandations sont porteuses d'exigences fortes. L'ensemble peut donner au lecteur, non averti du contexte, une impression négative sur l'activité de la société. [...].

ADM a pu ainsi apporter, directement et indirectement, une contribution et une valeur ajoutée réelles notamment par:

- Le soulagement du budget de l'Etat par le recours à d'autres modes de financement pour la construction du réseau autoroutier national et par une gestion efficiente des coûts de construction et d'exploitation;
- La réalisation, dans des délais réduits, de grands travaux autoroutiers;
- L'exigence de qualité et son amélioration continue;
- L'effet d'entraînement sur le secteur
- Le développement des compétences et des expertises marocaines.
- La maîtrise par ses ressources propres du cœur de métier de la société. [...].

1. Cadre institutionnel et relations avec la tutelle

Délimitation imprécise par le concédant du périmètre routier d'ADM

[...] Il est nécessaire de rappeler que l'Etat a élaboré en 1989 un premier Schéma d'armature autoroutier couvrant les besoins du pays (1500 km) à l'horizon 2010 et répondant aux besoins du développement du trafic. Ce schéma n'a connu aucune modification depuis son élaboration. La seule autoroute qui a été ajoutée au programme autoroutier sans qu'elle figure dans ledit schéma concerne la liaison RN2 au port Tanger - Med. Cet ajout se justifie largement par le fait que le méga projet portuaire Tanger Med n'avait pas encore vu le jour au moment de l'élaboration du schéma SMN 1. Par ailleurs, la réussite dudit projet nécessite primordialement de le connecter aux différents réseaux d'infrastructures de transport aussi bien routier, autoroutier que ferroviaire. Un deuxième schéma d'armature autoroutier est en cours de finalisation. Un programme prioritaire a déjà été identifié et a été intégré au plan d'action du Gouvernement actuel. Il s'agit de la desserte de Beni Mellal, de Safi et l'augmentation de capacité de l'axe Casablanca- Rabat; il totalise 384 Km pour un investissement global d'environ 13 milliards de DH. [...]

Contrat programme caduc

Les conventions signées avec le Fonds Hasan II pour le Développement Economique et Social pour la construction des axes autoroutiers Marrakech-Agadir et Fès- Oujda ont pris acte du schéma financier prévu par le contrat programme 2004- 2008 ; elles constituent, dans les faits, une révision implicite de ce contrat programme puisqu'elle prévoient des engagements de recapitalisation de ADM par l'Etat en plus de celles du Fonds Hassan II pour le Développement Economique et Social.

Le contrat programme Etat-ADM est devenu effectivement caduc après le lancement des autoroutes Marrakech - Agadir et Fès - Oujda. Cette situation a conduit à l'élaboration d'un nouveau projet de contrat programme. Cependant, et étant donné la programmation des nouveaux tronçons cités ci-dessus, il a été jugé opportun d'élaborer un contrat programme global visant à préciser les engagements aussi bien de ADM que ceux de l'Etat en vue de mener lesdits investissements à de bonnes fins. Il est à noter que le 28 Février 2008, le Ministre de l'Economie et des Finances et le Ministre de l'Equipement et des Transports ont arrêté le schéma de financement correspondant aux objectifs, ci-dessus, et qui devrait aboutir avant la fin du premier semestre 2008 à la signature d'un contrat programme 2009-2015 permettant d'assurer une visibilité sur plus de 7 ans sur le programme d'investissement et d'exploitation de la société. [...]

Adoption tardive des conventions de concession et des cahiers de charges

L'adoption des textes relatifs aux concessions autoroutières est assujettie à des contraintes lourdes de délais. En effet, au titre de la loi 4-89 relative aux autoroutes, le classement de la voie projetée dans la catégorie des autoroutes par décret est un préalable à sa concession, également accordée par décret. Deux décrets sont ainsi nécessaires pour une concession. En outre, la procédure de classement nécessite la consultation de toutes les collectivités locales traversées par l'autoroute projetée et l'attente de leurs observations. La lourdeur de cette procédure, qu'accentue la longueur du circuit d'adoption des textes relatifs à la concession autoroutière sollicitant plusieurs départements, pourrait expliquer le décalage entre le démarrage des travaux et l'adoption des décrets de concession.

[...] Dans l'attente du décret approuvant la convention de concession d'une section autoroutière, l'engagement de l'Etat est manifesté à ADM avant le début des travaux par lettre du concédant confirmant à ADM la décision de l'Etat de lui concéder la construction et l'exploitation de l'autoroute projetée. C'est également par ce moyen que les bailleurs de fonds acceptent de financer ces travaux.

[...] Il y a donc un ensemble d'actes préalables au début des travaux qui formalisent, sans aucune équivoque, la décision de l'Etat de concéder à ADM la construction et l'exploitation de l'autoroute projetée.

Production tardive des avant-projets sommaires par le concédant

Il a déjà été souligné ci avant que des dispositions ont, par la pratique, été prises pour éviter en particulier les risques de coût, de délai et de réclamations des entreprises [...]

Retard dans la libération des emprises

Le risque de retard dans la libération des emprises a été pris en considération dans l'analyse des risques effectuée par ADM pour ses activités. Des dispositions sont ainsi prises dans l'exécution des études et l'adaptation des clauses des cahiers de charges des travaux. C'est pourquoi ce risque reste mesuré et mineur alors que 850 km d'autoroutes sont déjà réalisés sans incidences majeures dues à ce point.

Mise en service avant l'approbation du règlement d'exploitation

[...] La mise en service d'une section d'autoroute peut aussi être effectuée sur la base de l'article 8 alinéas 1 des cahiers des charges qui stipule que «toute mise en service totale ou partielle d'un échangeur, d'une installation annexe ou d'une section d'autoroute est soumise à autorisation du concédant qui doit être formulée trois mois au moins avant la date prévue pour cette mise en service».

L'arrêté agréant le règlement d'exploitation arrive en dernier dans l'échelle des textes régissant la concession autoroutière. Il ne peut être pris qu'à l'issue de l'adoption du décret approuvant la convention de concession et le cahier des charges.

ADM, en sa qualité de concessionnaire, est autorisée à percevoir le péage sur la base de l'article 4 de la convention de concession et de l'article 24 du cahier des charges approuvés par décret conformément au dispositif de la loi 4-89 relative aux autoroutes.

Les règlements d'exploitation de toutes les autoroutes concédées à ADM dont les décrets ont été approuvés, ont été adressés au concédant. En toute rigueur, ces règlements sont d'application car l'article 14 alinéa 2 des cahiers de charges stipule que «l'agrément sera considéré tacitement obtenu deux mois après la saisine du concédant ».

2. Gestion technique

Insuffisance des études concernant certains points névralgiques

[...] Ces réalisations n'auraient jamais pu être faites dans les délais et avec des coûts optimisés si les études techniques n'étaient pas seulement fiables mais d'un très haut niveau. Il est utile de rappeler que les études

d'exécution des autoroutes sont des études très complexes qui nécessitent l'intervention d'experts aussi bien nationaux qu'internationaux.

[...] Pour des grands projets tels que les autoroutes, avec les aléas géotechniques qu'ils peuvent présenter, il est n'est pas opportun de se baser sur deux points singuliers (remblai 38 sur l'autoroute Rabat-Fès et glissement de terrain sur Tétouan- Fnideq) pour remettre en cause la fiabilité des études qui ont permis de réaliser 850 km d'autoroutes.

La non détection du risque de glissement relatif au remblai 38 de l'autoroute Rabat-Fès et au remblai 7 de l'autoroute Tétouan-Fnideq s'explique par le recours, dans le cadre des compagnes géotechniques engagées lors de la réalisation des études, à des examens par échantillonnage des caractéristiques du sol. Ces examens, réalisés par des cabinets experts en parfaite conformité aux règles de l'art et aux normes en vigueur, portent alors sur un maillage, d'où l'existence de risque de non détection de problèmes d'instabilité du sol au droits des points non examinés dans les échantillons prélevés. Il en est ainsi universellement dans tous les projets de construction.

Concernant le viaduc sur Oum Rbiaa, la conception initiale de ce projet prévoyait un viaduc de type voussoirs par encorbellements successifs. Le marché avait été confié initialement à une entreprise turque (SERHAT) suite à un appel d'offres avec présélection. Cette entreprise s'est avérée défailante et le marché a été résilié. Le délai restant à la date de mise en service de l'autoroute ne permettait pas de relancer l'appel d'offres et de réaliser l'ouvrage selon sa conception initiale. Il a été alors indispensable de revoir la conception de l'ouvrage. [...]

L'accident de chute des poutres survenue le 07 décembre 2006, comme l'indiquent les expertises effectuées pour le compte d'ADM par le LPEE, SCETAUROUTE, et VIRLOGEUX-MICHOTET, est le résultat des défaillances de l'entrepreneur notamment la non prise en compte des dispositions de contreventement nécessaires à éviter le problème de déversement.

[...] Il est à préciser que les études des poutres n'ont pas été refaites par ADM suite à l'accident de chute de poutres. En effet, suite à la demande de l'entreprise MEGEC, cette dernière a présenté le 05 mai 2006 une variante avec un tracé centré du câble n°06 accompagné d'une vérification du dimensionnement par SETRA. Ce dossier a été approuvé par ADM le 25 mai 2006. Aussi sur les 48 poutres préfabriquées, 12 ont-elles été réalisées selon le dossier initial et 36 selon le dossier modifié. [...]

Entretien de la chaussée et des ouvrages d'art

Depuis sa création, ADM s'est dotée d'une politique claire en matière de maintenance et d'entretien de l'infrastructure autoroutière.

Le constat est que l'infrastructure autoroutière est maintenue en continu dans un bon état de service assurant le confort et la sécurité des usagers grâce à la déclinaison de cette politique par à un entretien optimal en planification et en consistance.

L'entretien de l'infrastructure se décompose en entretien courant et périodique.

[...] Quant à l'entretien périodique, il concerne principalement la chaussée au niveau aussi bien de l'importance des travaux engagés que du budget alloué. En effet la chaussée est dimensionnée pour une durée de vie variant de 8 à 10 ans et nécessite donc des opérations de renforcement régulières.

Toutes les opérations décrites dans le guide de suivi et d'auscultation d'une infrastructure pour le volet chaussée sont réalisées systématiquement préalablement à chaque étude de renforcement. [...]

Le confort de la conduite est directement perceptible lors de la circulation sur l'autoroute. Les mesures d'uni et de déflexion n'ont pas pour but de suivre en continu le niveau de confort mais de déterminer la consistance des travaux en adéquation avec les seuils à rattraper lors des renforcements.

Concernant les ouvrages d'art, la visite annuelle de surveillance prévue par le guide n'est pas formalisée. L'ensemble des ouvrages fait l'objet de visites régulières et les opérations d'entretien sont engagées chaque

fois que nécessaire. [...]

Sécurité sur l'autoroute

ADM a mis en place, dans le cadre de ses orientations stratégiques, un plan d'action à long terme pour améliorer le niveau de sécurité de la circulation sur le réseau autoroutier et suivre l'évolution des indicateurs de sécurité à travers le processus RE4 relatif à la pérennité et la sécurité de la circulation et l'assistance aux usagers. En permanence des évaluations sont faites et donnent lieu soit à des actions immédiates soit à une intégration d'actions dans le plan global.

Evolution des indicateurs: importante amélioration depuis 2000

[...] Ces chiffres montrent clairement une tendance globale baissière et une amélioration continue du niveau de sécurité de la circulation proposée par l'infrastructure autoroutière malgré l'évolution négative ponctuelle de 2006 décrite ci-après.

Les indicateurs de sécurité enregistrés en 2005 sur le réseau autoroutier revêtent un caractère exceptionnel. En effet, durant l'année 2005 et suite à la mise en place par le Gouvernement du PSIU (Plan de Sécurité Intégré d'Urgence) pour faire face à la recrudescence continue des accidents de la circulation, la Gendarmerie Royale et la Direction Générale de la Sûreté Nationale ont procédé au renforcement et au durcissement des contrôles routiers. Les résultats de cette disposition se traduisent par le respect du code de la circulation par un nombre important des usagers des différentes infrastructures routières et autoroutières.

D'autre part, les résultats enregistrés durant l'année 2006 sont observés à l'échelle nationale « d'après le rapport annuel de la CNPAC ». Ils s'expliquent par le relâchement relatif par rapport à 2005 des missions du contrôle routier. [...].

Mise en service de Settat- Marrakech :

Concernant la mise en service de l'autoroute Settat-Marrakech, ADM avait pris toutes les dispositions nécessaires permettant d'assurer la sécurité des usagers, et ce en mettant, dans un premier temps, les dispositifs de sécurité et clôtures sur des sections prioritaires de l'autoroute jugées indispensables telles que les zones des remblais de grande hauteur, sachant qu'à la mise en service plus de 80% des glissières de la section autoroutière Skhour Rhamna-Marrakech étaient déjà mises en place.

La signalisation verticale a été posée en totalité avant la mise en service. L'absence des aires de services pendant les trois premiers mois d'exploitation n'est pas un facteur de sécurité.

Protection de l'environnement

[...] Malgré l'absence de textes réglementaires concernant les Etudes d'Impacts sur l'Environnement (EIE), ADM a soumis volontairement les projets autoroutiers aux études d'impact dès les premières phases de leur conception.

Il y a lieu de citer que les bailleurs de fonds sont très exigeants sur le contenu des études d'impact et sur la réalisation des recommandations qu'ils suivent pendant toutes les phases des projets et leur niveau d'exigence dépasse pour beaucoup les prescriptions légales prévues.

[...] Chaque étude d'impact dédie un volet pour l'évaluation des impacts positifs, négatifs et nocifs du projet sur les espèces recensées pouvant être affecté durant les phases travaux et exploitation de l'infrastructure. [...]

L'hétérogénéité dans la consistance de différents dossiers examinés est dictée par les composantes du milieu récepteur de chaque projet autoroutier. En effet, pour l'autoroute Marrakech-Agadir, l'importance a été donnée aux forêts d'arganiers à rencontre de l'autoroute Asilah- Tanger où la protection des eaux avait primé sur les autres composantes du milieu.

Les Etudes d'Impacts sur l'Environnement réalisées dernièrement par ADM prévoient un plan de gestion et de suivi environnemental durant les différentes phases de l'infrastructure autoroutière pour les composantes du

milieu affectées négativement par le projet. A titre informatif, selon l'étude d'impact réalisée suite au passage de l'autoroute au niveau de la zone humide de l'estuaire de l'oued Tahadart, un responsable a été désigné au sein de la Division des Travaux pour assurer le contrôle environnemental de l'ensemble des recommandations de l'étude.

[...] Les travaux de déboisement ne sont entamés qu'après accords des services du HCEFLCD qui assurent le suivi des travaux de reboisement en compensation.

Nouvelles technologies

Interconnexion des sites

L'interconnexion des sites de ADM pour une gestion intégrée de ses systèmes d'information a toujours été une préoccupation, et ce bien avant la libéralisation des télécoms au Maroc (années 94-96).

La consultation des offres de service d'interconnexion distantes (WAN), notamment avec le seul opérateur télécoms des années 90, n'a jamais révélé des solutions probantes de connexion des sites de ADM qui se trouvent souvent dans des espaces non couverts ou non valablement couverts par les services de Maroc Télécoms.

[...] La maturité des choix de solutions télécoms a été atteinte lors de la mise en place du cadre de partenariat avec l'opérateur de l'infrastructure passive MARAIS qui a commencé en 2006, dans le cadre de son projet de passage de backbone de fibre optique sur autoroute.

Depuis Mars 2008 les sites du contournement de Casablanca sont interconnectés entre eux marquant l'aboutissement d'une démarche d'évolution progressive qui a permis d'asseoir le savoir faire de son personnel et de profiter des tendances baissières du coût de l'infrastructure télécom tout en maintenant le cap pour interconnexion totale à l'horizon 2010.

Sécurité informatique

La politique sécurité des systèmes d'information et le plan de continuité d'activité ont été élaborés et ont été intégrés en amont de l'étude du schéma directeur information de 2006 qui les a validés. Ces documents relevant des documents techniques (guides selon le référentiel documentaire de ADM) sont appliqués par les intervenants de la Division des Systèmes d'Information.

Dépendance du fournisseur du matériel de péage

[...] Le problème de dépendance des fournisseurs des systèmes de péage est général pour pratiquement toutes les sociétés d'autoroute qui en ont pris conscience et qui sont en train de le résoudre, chacun à sa méthode, [...] Cet état de fait résulte du nombre très réduit d'intégrateurs de systèmes péage et du degré de difficulté pour développer un système propre qui doit répondre strictement aux besoins de fiabilité, de sécurité et de fidélité dans l'opération de collecte d'argent.

Plusieurs projets sont en cours de développement actuellement par la société pour réduire, voire éliminer, sa dépendance, directement ou via une coopération avec des partenaires externes, dont l'université. [...].

3. Gestion financière et comptable

Situation financière précaire

L'Etat et ADM sont largement conscients de la situation critique de l'état financier de ADM. D'ailleurs, l'essentiel du projet du contrat programme qui devrait aboutir avant la fin du premier semestre 2008 consiste en la résolution des contraintes financières que connaît cette société afin de faire face:

- Aux nouveaux investissements;
- Au déficit financier lié à la masse d'endettement;
- Au problème financier naissant de l'exigibilité de la TVA sur travaux.

Il est à signaler que parmi les décisions prises lors des réunions de négociations dudit contrat programme figure la réalisation d'une étude sur la réforme institutionnelle du secteur et en particulier la création d'une structure publique appelée à porter le financement du secteur.

[...] Par ailleurs, les engagements de ADM vis-à-vis des bailleurs de fonds et de l'Etat en matière de capitalisation sont respectés.

[...] Il est évident que des projections sur 50 ans n'ont aucune fiabilité certaine, raison pour laquelle des tests de sensibilité sont faits et effectivement la situation est fragile, mais c'est le résultat d'un choix de financement privilégiant un endettement important qu'il y a lieu de gérer au mieux.

Récemment, il est apparu nécessaire de réajuster ces prévisions à la lumière de deux éléments relativement nouveaux, à savoir l'instauration et à l'augmentation de la TVA sur les travaux, et la définition d'un nouveau programme d'autoroutes. [...]

Ce schéma de financement a été formalisé lors d'une réunion tenue le 28 février entre le Ministre de l'Equipement et des Transports et le Ministre de l'Economie et des Finances. Il servira de base à l'établissement du contrat programme Etat-ADM 2009-2015, dont le projet est en cours de finalisation.

Par ailleurs, le résultat de 2001 n'est pas significatif de la situation de ADM ; cet épisode a été dépassé normalement en 2002 par une augmentation de capital déjà programmée.

Application de méthodes comptables sans support juridique valable

[...] En effet, l'amortissement de l'immobilisation se fait en fonction de l'avancement des travaux de construction (par tranche), le taux d'amortissement retenu étant celui de la durée résiduelle de la concession. D'ailleurs la norme comptable, en cours de finalisation par le Conseil National de la Comptabilité, prévoit également ce mode d'amortissement afin de permettre aux sociétés concessionnaires de recouvrer, sur la durée de la concession, le coût de revient de la concession.

Concernant l'application du principe des charges différées, il convient de tenir compte des considérations suivantes:

L'abandon par la France du système de charges différées s'est fait à un moment où le réseau autoroutier français était quasiment achevé et avait mûri avec des niveaux de trafic et de péage bien supérieurs à leurs équivalents marocains.

La norme comptable de la concession en cours de finalisation par le Conseil National de la Comptabilité prévoit que le principe de charges différées ne peut être appliqué que si les études prévisionnelles démontrent clairement que ces charges différées peuvent être résorbées avant la fin de la concession. En outre, si, à long terme, les projections financières font apparaître qu'une partie des charges différées ne pourrait être résorbée avant la fin de la concession, cette partie doit être considérée comme une perte et comptabilisée comme telle. Ces dispositions du projet de la norme permettent d'assurer une image fidèle des comptes.

A ce jour, le principe des charges différées n'a pas encore été appliqué dans la comptabilité de ADM.

Pertes de change, trésorerie et budget

Pertes de change

La couverture du risque de change sur les emprunts en devises a toujours été une préoccupation majeure pour ADM dans la mesure où elle est exposée, à travers ses opérations financières, à une incertitude monétaire internationale. Les recettes de ADM sont en monnaie locale alors que ses travaux d'autoroute sont financés à près de 80% du coût total par des devises. Ces devises connaissent des fluctuations de change en fonction de la conjoncture mondiale et de l'évolution des indicateurs économiques locaux des pays d'origine.

En 2001, le management de ADM avait souligné l'importance des provisions pour risque de change relativement à l'encours de la dette et le Conseil d'Administration de ADM avait alors demandé à la société d'examiner les possibilités de couverture du risque de change sur ses emprunts en devises tout en tenant compte de la réglementation de change qui ne permettait pas cette couverture à long terme. Aussi, ADM a-t-elle entrepris

plusieurs démarches auprès du système bancaire marocain afin d'explorer les possibilités de couverture du risque de change.

[...] Par ailleurs, ADM a saisi l'Office des Changes (2002 et 2007) sur la possibilité d'une couverture à long terme. Jusqu'à ces dates, la réponse de l'Office des Changes n'était pas favorable à une exception de couverture à long terme. Toutefois, l'Office vient récemment d'accepter, pour d'autres établissements publics, des mécanismes de couverture du risque de change après qu'ils aient été mis au point avec des établissements bancaires. Sur la base de ce précédent, ADM a alors décidé de suivre l'exemple en étudiant à priori un mécanisme de couverture sans demander un accord préalable à l'Office pour ne le soumettre qu'après finalisation.

En 2007, le Conseil d'Administration a autorisé ADM, lors de sa tenue du 30 mars 2007, à lancer un appel d'offres pour la couverture du risque de change. [...]

Gestion de la trésorerie

Les chèques bancaires des sous concessionnaires sont déposés au siège de la société et sont versés à la banque dans un délai résultant des délais incompressibles de leur transmission entre les différentes entités d'ADM concernés. Ces délais sont systématiquement contrôlés par le biais, notamment, d'un registre électronique fiable et sécurisé renseignant sur la date de réception du chèque et les dates de sa circulation entre les différentes entités de ADM concernées. Concernant les dates de versement des chèques à la banque, elles sont renseignées au niveau des bordereaux de versement dont des copies sont conservées au niveau des Services Comptabilité et Trésorerie.

Les cas de retard relevés par la Cour des comptes portent sur des délais variant de 07 à 14 jours dépassent le délai d'un jour prévu par la procédure interne qui ne peut être systématiquement respecté vu les délais incompressibles de transmission des chèques entre les différentes entités d'ADM concernés. Cette disposition interne a d'ailleurs était revue en prévoyant un délai raisonnable de 05 jours ouvrables pour la transmission des chèques reçus aux banques tout en renforçant le niveau de contrôle interne associé à cet aspect.

[...] L'utilisation du logiciel e-cash, permettant un suivi des comptes bancaires, a révélé des difficultés provenant essentiellement de l'imprécision des informations émanant des banques et relatives aux opérations. [...] ADM a tenu plusieurs réunions avec ses principales banques ce qui a permis d'améliorer d'une manière notable la qualité de l'information restituée sur les relevés bancaires. Au terme de cette étape, ADM s'est engagée dans une revue du paramétrage du logiciel qui permettra l'amélioration de son utilisation. [...]

Exécution du budget

En termes de recettes, les prévisions annuelles établies par ADM sont atteintes sinon dépassées. En termes de dépenses, les prévisions constituent plus une enveloppe supérieure recevant l'accord du conseil. A l'exécution, ADM veille, avant tout lancement d'une action d'investissement, à un réexamen de son opportunité; l'objectif primordial étant la quête de l'efficience et non pas la consommation du budget.

Gestion des marches de construction des autoroutes : cas de Settat- Marrakech

Allotissement des travaux

L'autoroute Settat-Marrakech est le chantier le plus long (143 km) qu'ADM a été amenée à exécuter dans un délai aussi court (29 mois), soit 5 km d'autoroute construite par mois. A titre de comparaison, l'autoroute Rabat-Larache, d'une longueur de 148 km (un seul lot), avait nécessité un délai de 40 mois, soit 3.7 km d'autoroute par mois et l'autoroute Rabat-Fès d'une longueur de 168 km (alloté en 4 lots), un délai de 48 mois, soit 3.5 km/mois.

De plus ADM a tenu à associer le plus grand nombre d'entreprises marocaines à cette réalisation. Pour ce faire, ADM a :

- Alloté l'autoroute en 5 tronçons de 30 km de longueur environ.
- Traité séparément les deux ouvrages d'art importants (Oum Rbia et Benguerir) et les deux échangeurs

(Sk'our Rhamna et Benguerir).

- Revu à la baisse les critères de sélection des entreprises pour permettre la participation des entreprises marocaines ; ces critères étant identiques tant pour les entreprises nationales que pour les entreprises étrangères afin d'éviter toute accusation de discrimination à rencontre de ces dernières qui pourrait être faite à ADM par les bailleurs de fonds internationaux qui financent les projets.

Ces dispositions n'ont pas remis fondamentalement en cause l'objectif de mise en service de l'autoroute s'agissant d'un grand projet. Bien au contraire avoir pu réaliser la totalité de cette autoroute en 32,5 mois et sans surcoût est une réelle gageure.

Délai d'exécution des travaux

[...] Le retard de 3 mois et demi (12 % du délai) constaté par la Cour des comptes pour la mise en service de l'ensemble de l'autoroute n'a donc rien d'exceptionnel pour un chantier de cette envergure impliquant 9 entreprises principales et 55 entreprises chargées des lots annexes. [...]

Problèmes posés à la maîtrise d'ouvrage

Afin d'éviter d'accroître ses effectifs de manière temporaire pour faire face aux besoins de conduite des travaux de l'autoroute Settat-Marrakech et notamment de son allotissement en 5 tronçons réalisés simultanément, ADM a eu recours pour 3 des tronçons à une assistance à maîtrise d'oeuvre déléguée confiée, à la suite d'un appel d'offres ouvert, à une société de renommée internationale, SCETAUROUTE. Celle-ci, spécialisée dans la conception et la maîtrise d'oeuvre des infrastructures autoroutières, avait réalisé les études de ces 3 tronçons en participation avec la société marocaine CID (marchés n° 149/02/5 et 150/02/5) évitant ainsi la dilution des responsabilités évoquée par la Cour des comptes. Au moment où ce choix avait été effectué, la société n'avait pas encore de visibilité sur la suite de son programme d'activité.

Recours à des entreprises dont la solidité financière était insuffisante

[...] ADM est tenue de ne pas effectuer de discrimination entre les entreprises marocaines et étrangères en vertu, soit des conventions de prêt passées avec les bailleurs de fonds, soit des traités relatifs à la promotion et la protection réciproque des investissements conclus avec les pays dont ressortent les entreprises participant aux appels d'offres internationaux. [...]

L'examen des références au moment de la présélection ne laissait pas présager ce problème de trésorerie de la société PLANUM. Désormais, ADM exige de tout candidat à une présélection qu'il apporte la preuve de la disponibilité des ressources financières (cash flow) nécessaires à l'exécution des travaux durant une période de 4 mois, voire six mois pour les derniers appels d'offres (cas de Taza-Oujda).

Par ailleurs, si la situation financière fragile de Planum était la principale cause de résiliation de son marché, il n'en était pas de même pour l'entreprise MEGEC dont la mauvaise gestion et le manque d'encadrement sont à l'origine de la résiliation. [...].

Incidence des retards sur le coût et la gestion des phases finales des projets

Le retard dans la mise en service de l'autoroute a été la conséquence de la défaillance d'une entreprise étrangère (PLANUM) et d'une entreprise nationale (MEGEC) ; la première pour des raisons de trésorerie, la seconde pour une insuffisance des moyens affectés à la réalisation des travaux.

Le choix de ces entreprises a été effectué conformément aux dispositions du décret n° 2-98482 du 11 ramadan 1419 (30 décembre 1998). Le découpage en «petits tronçons» de 30 km ne visait pas à effectuer des «économies de prix» et est conforme en longueur moyenne à la pratique internationale. [...]

Le retard dû aux deux autres entreprises précitées ne saurait ternir le résultat global qui a permis, sans surcoût et sans aucune improvisation de réaliser un ouvrage de qualité apprécié par les usagers qui se sont reportés massivement sur la nouvelle infrastructure mise à leur disposition.

Système de supervision et de contrôle

Le mode d'organisation de ADM consistant en sa présidence par le Ministre de l'Équipement et du Transport est un choix organisationnel fait par son Conseil d'Administration lors de l'harmonisation des statuts de ADM avec la loi nO 17-95 relative aux sociétés anonymes.

Ce choix est conforme à la loi et n'est pas en contradiction avec les bonnes pratiques de gouvernance. En outre, le Ministre de l'Équipement et du Transport intervient au sein de Conseil d'Administration de ADM en tant que membre de celui-ci. Les investissements engagés par ADM sont d'une ampleur telle que tous les membres du Conseil d'Administration les examinent collectivement; les décisions stratégiques sont prises à la majorité.

Concernant le «Comité d'Audit et des Rémunérations», il y a lieu de préciser que ADM est régulièrement soumise à des audits externes (Inspection Générale des Finances, audit opérationnel et de gestion de la DEPP, vérifications de la Direction Générale des Impôts, commissariat aux comptes ...) et internes couvrant l'intégralité des aspects devant être audités. Par ailleurs, le Conseil d'Administration examine directement les questions qui échoient à un tel comité comme, par exemple, la désignation des commissaires aux comptes. En outre, depuis la création de ce Comité en 2003, la situation des traitements et des rémunérations au sein de ADM n'a plus connu d'évolution devant faire intervenir ce Comité.

ADM tombe dans le champ d'application de la loi 69-00 en sa double qualité d'entreprise concessionnaire assujettie au contrôle contractuel et de filiale publique soumise à un contrôle conventionnel. Suite à la publication de la loi 69-00 et à la désignation du Commissaire du Gouvernement, ADM avait saisi le département de Finances pour signaler que seul le contrôle contractuel est d'obligation légale pour ADM en sa qualité d'entreprise concessionnaire d'un service public en application des dispositions de l'article 6 de la loi 69-00 qui ont un caractère impératif. Cependant le Département des Finances a fait une lecture différente de la loi dans la convention de contrôle qu'il a adressée à ADM en optant pour le seul contrôle conventionnel en prenant en compte le caractère de filiale publique de ADM.

D'un autre côté, ADM considère qu'elle ne peut figurer sur la liste des établissements publics soumis au contrôle d'accompagnement puisque ce dernier ne vise que les établissements publics es qualité juridique.

Le Conseil d'Administration de ADM statuera incessamment sur la question de la nature du contrôle auquel doit être soumis ADM.

4. Politique commerciale et tarification

Tarification

Détermination des tarifs

La détermination des tarifs est basée sur des méthodes qui optimisent les recettes en dehors de toute contrainte politique.

Avant la mise en service d'une section autoroutière, une étude de tarification est engagée par ADM. La méthode de calcul utilisée dans les études de tarification est celle qui consiste à déterminer un montant de péage sur une section d'autoroute qui correspond à une élasticité du trafic au tarif de (-1) pour cette même section d'autoroute.

Cette méthode conduit à des tarifs kilométriques d'autant plus importants que les avantages procurés par l'autoroute (réduction de longueur importante et gain de temps important par rapport à l'itinéraire parallèle ou concurrent à l'autoroute) sont importants.

Une proposition de tarification de la section d'autoroute est ensuite transmise au Ministre de l'Équipement et du Transport, Président de la société, pour validation. Les réajustements pour garder une meilleure lisibilité des tarifs, et en concertation avec ADM avec toujours comme référence la méthode de calcul citée, ci-haut, sont rares et faibles.

[...] Par ailleurs, la création de la troisième catégorie est toujours inscrite dans l'agenda de ADM et les dispositifs électroniques de péage qui sont installés prévoient 3 catégories.

Tickets administratifs

[...] Il convient de préciser aussi que la valeur de l'unité du ticket administration, arrêtée à 9,6 DH, n'a pas connu d'augmentation malgré la dernière augmentation tarifaire du mois d'août 2005.

A titre d'exemple, sur l'axe Casablanca-Rabat, le tarif au niveau de la barrière principale est de 20 DH pour les VL et 30' DH pour les PL alors que les administrations payent 19,2 DHS pour les VL et 28,3 pour les PL.

L'axe Casablanca-Rabat représente, comme cité ci-dessus, près de la moitié de la consommation en tickets sur l'ensemble du réseau [...] Le même raisonnement s'applique à la gare de Bouskoura. Pour les longs trajets, l'écart par rapport au tarif est faible en pourcentage.

Par ailleurs, un ticket administration magnétique coûte ainsi à ADM environ 0.65 DH HT. Ce coût intègre le coût de production du ticket, les frais accordés à la SNTL et les frais de gestion. Ce coût n'est pas répercuté sur les Administrations.

ADM a émis en collaboration avec la SNTL la carte administrative destinée aux Administrations qui permet le paiement du montant exact du trajet parcouru mais aussi une gestion souple et un contrôle simple et efficace de l'utilisation des moyens de paiement des droits de passage sur autoroutes.

Globalement le bilan pour les Administrations est effectivement équilibré.

Tarifs sur Casablanca-Rabat

[...] Le tarif pour le trajet Casablanca-Bouznika tient compte du fait que l'utilisateur dispose d'un itinéraire routier de rechange par la nationale de qualité élevée et avec un faible trafic. Le tarif appliqué constitue en conséquence un outil de régulation du trafic entre ces deux villes.

Politique marketing

Approche marketing

ADM aborde le marketing comme il se décline classiquement selon ses 4 axes: produit, prix, promotion et distribution. [...]

Une stratégie marketing a été développée avec le prestataire ALCa et a permis de faire un diagnostic marketing et de préconisations d'actions marketing.

De plus, des études de marché se font régulièrement, à travers les études de trafics, pour apprécier le potentiel d'utilisateur que ADM peut drainer et prendre note des attentes de ces usagers.

Par conséquent, il s'avère bel et bien que la fonction marketing a toujours été présente dans le management de la société. Cette préoccupation s'est d'ailleurs traduite par le projet de l'étude de diversification des activités de ADM qui a été développé selon le regard marketing au niveau de la dernière mission d'organisation de ADM (LMS-IMEG). Cette même mission a permis de renforcer la formalisation de la fonction marketing en la regroupant au niveau du Pôle Ingénierie à travers la Division de la Stratégie et Développement et la Division Ingénierie d'Exploitation.

De surcroît, cette préoccupation marketing de développement des activités et services a été érigée à un développement stratégique des métiers de ADM mené récemment à travers la mission de l'étude de stratégie de développement des métiers de ADM (Deloitte and Touche).

Service commercial

Le Service Commercial et Suivi de la Qualité de Service a pour mission de gérer les actions dans le domaine commercial nécessaires au respect de l'offre de service de ADM et à son amélioration continue. Il répond

pleinement aux missions qui lui sont confiées; La société n'a pas relevé d'insuffisance.

L'objectif des enquêtes de satisfaction est d'identifier les axes d'amélioration pour y remédier. Elles ne sont pas destinées à des usages externes qui peuvent influencer leurs fiabilités. Les méthodes utilisées constituent la garantie de l'objectivité et la pertinence des enquêtes qui ne peut être remise en cause pour le simple fait qu'elles sont réalisées en interne.

Traitement des réclamations

ADM a mis en place un processus pour le traitement de toutes les réclamations formulées par les usagers de l'autoroute à travers les moyens suivants:

- Les registres des réclamations disposés au niveau de toutes les gares de péage et les aires de service sur le réseau autoroutier en exploitation.
- Les courriers envoyés directement aux Centres d'Exploitation.
- Les courriers (physiques ou électroniques) adressés au siège d'ADM à travers la boîte postale, l'adresse e-mail et le site Web de la société.

D'une manière générale, toutes les recommandations du rapport d'écoute client sont examinées dans le cadre instauré à cette fin. Des actions sont alors entreprises pour les recommandations jugées opportunes.

Concernant les réclamations téléphoniques, ADM a mis sur chaque réseau autoroutier, un numéro d'appel d'urgence qui est opérationnel 24h/24. Les opérateurs radio qui réceptionnent les appels, ont pour mission d'enregistrer les réclamations téléphoniques des usagers et de déclencher éventuellement l'intervention du dépanneur, de la protection civile et de toutes autres autorités publiques en cas de nécessité en veillant au suivi de leur intervention sur autoroute.

Au niveau du siège de ADM, le chargé de clientèle réceptionne et traite les réclamations ou les demandes d'information des usagers sur les produits d'abonnement ou sur tout autre service.

Communication

La communication à l'égard de l'utilisateur est très développée. Elle est basée sur:

- L'information sur l'actualité de l'autoroute (ouverture de nouvelles sections, tarifs, nouveaux produits ...).
- La réglementation de la circulation sur autoroute.
- Les précautions à observer lors d'événements particuliers.
- Les supports de réclamation mis à la disposition des usagers.

1.3. Réponse du Ministre de l'économie et des finances

(Texte intégral)

Un projet de contrat programme Etat-ADM pour la période 2008-2015 est en cours de finalisation. Il constitue un prolongement de celui conclu en juin 2004 pour la période 2004-2008 et intègre sept nouveaux projets autoroutiers (Marrakech- Agadir, Fès-Oujda, la 3^{ème} voie de l'autoroute Casablanca-Rabat, Berrechid-Beni Mellal, Tit Mellil-Berrechid, contournement de Rabat et El Jadida). Il vise à définir les objectifs à réaliser par ADM d'ici 2015 à savoir :

la réalisation des sections autoroutières conformément à l'échéancier prévu ;

le renforcement des capitaux propres de ADM en vue de réaliser son programme d'investissement. L'appui financier de l'Etat sera accompagné d'un certain nombre d'engagements de ADM en vue de rationaliser et d'améliorer sa gestion et ses performances.

La libéralisation des emprises constitue une problématique difficile à résoudre. Des efforts budgétaires ont été déployés en faveur du Ministère d'Equipement et des Transports au titre de l'exercice 2008. A cet effet, les crédits de 2008 réservés à l'indemnisation des droits de surface et aux frais d'expropriation (y compris les décisions de justice) dont la grande partie est liée à la réalisation des autoroutes ont été augmentés de près de 106% (235 MDH en 2008 contre 113.5 MDH en 2007).

Le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) a toujours attiré l'attention sur la situation financière précaire de la société. Dans la lettre n° 2-5324 du 01/12/2006 adressée par notre Département à Monsieur le Premier Ministre, certaines mesures nécessaires pour une bonne gouvernance et une gestion plus efficace des risques financiers de cette société ont été proposées. Il s'agit notamment de :

- l'institution d'un comité d'investissements ;
- la stabilisation du programme d'investissement et la révision périodique des tarifs dans le but d'assurer l'équilibre financier de la société ;
- le recours à d'autres formules de financement en procédant à la prospection des possibilités d'intéressement d'investisseurs privés notamment, à travers les opérations de partenariat et/ou de gestion déléguée pour la construction de nouvelles autoroutes et pour l'exploitation des infrastructures autoroutières y compris celles déjà exploitées par ADM.

Les représentants du MEF au sein du Conseil n'ont pas cessé de signaler les risques notamment financiers liés au programme autoroutier confié à ADM.

Entre septembre 2006 et décembre 2007, le Ministère de l'Economie et des Finances (DEPP) a diligenté, dans le cadre de la coopération avec la France et en concertation avec ADM, sa tutelle technique et le Fonds Hassan II, une étude sur la restructuration financière de ADM. Les conclusions de cette étude ont servi, entre autres, à faciliter les décisions prises le 28 février 2008 par les Ministres des Finances et de l'Equipement visant la restructuration de la société et son accompagnement pour l'achèvement du programme autoroutier en cours et celui nouvellement programmé par le Gouvernement. Les accords convenus seront formalisés incessamment dans le contrat de programme Etat-ADM pour la période 2008-2015. De même, il a été convenu de lancer une étude sur la réforme institutionnelle et organisationnelle du secteur autoroutier.

Auparavant, un certain nombre d'actions de concertation ont été menées :

Réunion du Conseil d'administration du 13 juin 2007

Des consultants agissant pour ADM ont exposé aux administrateurs la teneur de leur mission ainsi que les scénarii de restructuration possibles en présentant les avantages et inconvénients de chaque montage proposé.

Réunion de la DEPP du 29 juin 2007

ADM a été invitée par la DEPP à assister aux premiers résultats de l'étude menée par la coopération française et relative à l'étude du secteur autoroutier s'insérant dans le cadre de l'assistance au Royaume du Maroc dans

l'amélioration de la gestion de ses participations publiques. Ces résultats ne divergent pas, dans l'ensemble, de ceux présentés par les consultants agissant pour ADM.

Réunion du Comité d'Etudes du 10 juillet 2007

Cette réunion, faisant suite à la demande du Conseil d'Administration, a été consacrée à l'examen des aspects financiers et de développement stratégique de ADM au cours de laquelle il a été décidé de débattre de la structuration financière à l'occasion d'une journée d'études dédiée à cette question à réunir avant la fin du mois, avec prise en compte des conclusions des deux études (DEPP et ADM) et ouverte à tous les organismes concernés.

Journée d'Etudes du 24 juillet 2007

Le programme des travaux de cette journée a porté sur la présentation de l'étude de structuration financière, le cadre institutionnel des autoroutes, le contexte et bilan d'intervention ADM ainsi que sur la présentation d'expériences étrangères. La situation financière de ADM dégage un déséquilibre élevé et ADM ne peut prétendre à un financement bancaire sans la garantie de l'Etat. Ce constat doit être, toutefois, nuancé par les éléments suivants :

- la situation financière est conforme aux prévisions établies avant les investissements ;
- les ratios de solvabilité sont à analyser au regard du cycle très long de rentabilité de ce type de concession ;
- tous les engagements de ADM vis-à-vis des bailleurs de fonds ont été respectés ;
- les engagements de l'Etat en matière de capitalisation ont été respectés.

Pour ce qui est des simulations financières à long terme, le projet du contrat programme 2008-2015 a tenu compte de cet élément en se basant sur un ensemble d'hypothèses clés d'ordre juridique, économique, technique, comptable et financier. Ces hypothèses prennent en considération l'évolution d'un certain nombre de grandeurs macroéconomiques. Les annexes au projet du contrat programme précité précisent les principales hypothèses retenues pour l'élaboration de la simulation financière à long terme (50 ans). De même, pour un meilleur suivi des indicateurs d'activité de ADM sur la période du contrat, un comité de suivi sera constitué à cet effet.

Dans la pratique, le problème de gouvernance de cette société a toujours été posé par notre Département (rapports du Commissaire du Gouvernement, notes établies par la DEPP au sujet de cet aspect, PV des Conseils d'Administration,...).

A rappeler que dans l'étude susvisée menée par la DEPP, un rapport de diagnostic a été élaboré et qui conclut que ADM n'a pas de réelle autonomie en matière de stratégie et constitue en fait, un simple démembrement de l'Etat, qui exécute la politique de développement autoroutier que l'Etat détermine et dont il assume tous les risques financiers.

Cette situation a une incidence sur le mode de gouvernance de la société et sur sa capacité à influencer sur les résultats, d'où le risque de confusion des rôles, accentué par la composition même du Conseil d'Administration. Le Ministère de l'Equipement et du Transport (MET) assume plusieurs fonctions à la fois : présidence du CA, présidence du comité d'études, autorité concédante, stratège du secteur, responsable de la politique d'investissement....

Relativement à la nature du contrôle à exercer sur la société ADM, il est à rappeler que cette société est une filiale publique dont le capital est détenu à plus de 50% par des organismes publics. De ce fait, le Ministère de l'Economie et des Finances (Direction des entreprises Publiques et de la Privatisation) a soumis cette société à un contrôle conventionnel et l'a dotée d'un Commissaire du Gouvernement, sur la base d'une convention de contrôle dont le projet a été établi par ledit Département et transmis pour avis au Directeur Général de la société ADM par note DEPP n°2-3373 du 27 juin 2007. A ce jour, aucune réponse n'a été reçue de la société.

Pour ce qui est du contrôle contractuel, basé sur un contrat de concession, il est à préciser que plusieurs conventions de concession sont conclues entre L'Etat, représenté par le Ministre de l'Equipement et du Transport, dénommé Concédant et la Société Nationale des Autoroutes du Maroc, dénommée Concessionnaire. Aucune définition du contrôle financier et de ses modalités n'est prévue par ces conventions alors que l'article 6 de la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques dispose que: « Les entreprises concessionnaires sont soumises à un contrôle financier qui est défini dans le contrat de concession.... ». Par conséquent, en raison de la difficulté d'exercer un contrôle de type contractuel sur la société ADM et vu le fait que l'entité en question est une filiale publique pouvant être soumise à un contrôle conventionnel, le Ministère de l'Economie et des Finances a opté pour ce dernier type de contrôle.

Concernant le Comité d'Audit, il y a lieu de souligner que le Commissaire du Gouvernement avait remis au Président de ce Comité, lors d'une réunion préliminaire tenue le 19/3/2004 au Ministère de l'Equipement et du Transport (MET), copie de la charte du Comité d'Audit, élaborée par la DEPP. Mais, depuis cette date, aucune réunion dudit Comité n'a eu lieu et ce en raison de l'interprétation faite par les représentants du MET, des conditions de fonctionnement dudit Comité.

Pour ce qui est du Comité des Investissements, le Ministère de l'Economie et des Finances, a, par la lettre n° 2-5324 du 01 décembre 2006, adressée à Monsieur le Premier Ministre, proposé l'institution dudit Comité auprès du Conseil d'Administration de la société.

Le Ministère de l'Economie et des Finances saisira le Ministère de tutelle en vue d'activer l'institution des comités des Investissements et de rendre opérationnel le Comité d'Audit. Cette demande sera aussi formulée lors de la finalisation du contrat programme 2008-2015.

2. Régime collectif d'allocation de retraite (RCAR)

Le Régime collectif d'allocation de retraite (RCAR) est un organisme de retraite créé en 1977 par le Dahir portant loi n° 1-77-216 en tant qu'établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est constitué d'un régime général obligatoire mixant répartition (2/3) et capitalisation (1/3) et d'un régime complémentaire facultatif.

Le Régime général s'applique obligatoirement au personnel contractuel de droit commun, temporaire, journalier et occasionnel de l'Etat et des collectivités locales, ainsi qu'au personnel des organismes soumis au contrôle financier de l'Etat et des sociétés et organismes bénéficiant du concours financier de l'Etat. Les prestations garanties par ce régime sont les pensions de retraite, les pensions d'invalidité, les pensions de décès concernant les affiliés décédés en activité et les pensions de réversion au profit des ayants cause du pensionné décédé, ainsi que les allocations familiales et pécules.

La cotisation salariale est de 6% tandis que la contribution patronale est de 12 % partagée entre capitalisation (6%) et répartition (6%). Les cotisations sont calculées sur la base du dernier salaire plafonné à quatre fois le salaire moyen du régime.

Le régime complémentaire a été mis en place en 1993 afin de pouvoir garantir d'autres prestations, en sus de celles du régime général. Il assure des pensions de retraite, d'invalidité, de décès en cours d'activité ou de réversion aux ayants cause en cas de décès des pensionnés et le pécule. Il est ouvert aux établissements déjà affiliés au régime général et est conditionné par l'établissement d'une convention d'adhésion entre l'employeur et le RCAR. La cotisation salariale dont le taux est de 3% est gérée en capitalisation et la contribution patronale, qui est également de 3%, est gérée en répartition. Le Régime complémentaire demeure peu significatif en comparaison avec le régime général. En 2006, ses ressources ont atteint 206 millions DH, ses affiliés sont au nombre de 4.485 et les pensionnés 452.

2.1. Observations et recommandations de la Cour des comptes

La Cour des comptes a procédé à l'analyse des réalisations du RCAR ainsi que sa gouvernance et la gestion de ses ressources au titre des exercices 2002 à 2006. Les principales observations présentées ci-dessous ont particulièrement ciblé le régime général.

A. RÉALISATIONS DU RÉGIME

► Gestion des affiliations et des pensions

Le RCAR perçoit les cotisations salariales de ses affiliés et les contributions patronales de ses adhérents et délivre des prestations de pensions, d'allocations familiales et de pécules.

Les prestations assurées par le RCAR ont, au même titre que l'effectif des affiliés, connu une évolution croissante depuis sa création en 1977 et ont connu une croissance considérable depuis 2001 suite notamment à l'intégration des caisses internes de retraite de certains organismes publics ou concessionnaires de services publics. Depuis 2004, les effectifs des affiliés ont recommencé à revenir à leurs niveaux précédents pour se stabiliser autour de 200.000 affiliés.

Les ressources du RCAR sont constituées essentiellement des cotisations salariales, des contributions patronales et des revenus des placements en portefeuille. Les recouvrements annuels des cotisations et contributions ont connu une augmentation croissante passant de 882 millions DH en 2002 à 1263 millions DH en 2006.

Les prestations annuelles fournies par le RCAR ont évolué dans le même sens en passant de 325 à 1368 Millions DH entre 2000 et 2006 et ont commencé à dépasser les recouvrements à partir de 2004. Cette évolution résulte notamment de l'augmentation croissante des effectifs de pensionnés qui sont passés de 28 500 en 2000 à 57.130 en 2006, due en particulier à l'évolution naturelle du régime et à l'intégration des Caisses internes de retraite.

Les indicateurs sus mentionnés ont ainsi évolué entre 2000 et 2006 de la manière suivante :

Année	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Effectif des pensionnés	28.500	29.760	41.774	44.504	53.613	56.299	57 130
Prestations en millions DH	325	382	666	906	1.194	1.281	1.368
Effectif des affiliés	200.050	224.100	239.333	241.036	201.785	200.304	201.338
Recouvrement en millions DH	806	773	882	957	1.097	1.155	1.263
Ressources du RCAR en milliards DH	-	22,9	32,1	39,9	43,5	45,4	50,1

L'appréciation de la gestion des pensions et des affiliations a permis de relever des observations liées notamment au recouvrement des majorations de retard, aux révisions des pensions, au versement de pensions indues pour cause de décès et à la non adhésion de certains établissements publics.

Concernant les majorations de retard, la loi n° 1-77-216 instituant le RCAR a prévu l'application de ces majorations en précisant dans son article 59 que « les versements qui ne sont pas effectués dans les délais, sont passibles d'une majoration de 6% par année de retard» et en faisant supporter cette charge à «l'employeur exclusivement».

En 2006, le RCAR a entamé une importante action de recouvrement des majorations de retard où environ 35,96 millions DH ont été recouverts sur un total de 49,39 millions DH émises (à fin décembre 2006). Cependant, cet effort a fortement ralenti en 2007 pour atteindre un montant de 3,455 millions DH sur un total de 18.802.280 DH qui restait encore à recouvrer (à février 2007) dont 77% concernent des établissements et entreprises publics.

Cela appelle à continuer à accorder l'attention nécessaire à cette question tout en s'aidant d'outils informatiques appropriés.

Par ailleurs, il a été constaté que des retards importants caractérisent les révisions de pensions qu'il convient de *traiter dans les meilleurs délais*. Ainsi, dans de nombreux cas, les demandes de révision ont été déposées auprès du RCAR depuis l'année 2003 tels que l'illustrent les cas suivants :

Numéro d'affiliation	Date de demande de révision
421411562	13/08/2003
421413477	31/03/2004
421415639	10/10/2003
421415779	14/07/2003

Or, ces retards privent les retraités de ressources souvent non négligeables dont dépend cette population. A titre d'exemple :

N° affiliation	Pension avant révision/an en DH	Pension révisée/an en DH
424028777	11.228	16.233
445927569	1.199	8.268
445927571	1.199	8.268

D'autre part, dans le cas du paiement d'une pension à tort, après décès du bénéficiaire, le RCAR procède soit au prélèvement du montant versé indûment sur la pension de réversion, soit à la réclamation du montant aux héritiers. Cela explique le montant relativement peu élevé des trop perçus après décès non récupérés qui a atteint (à avril 2007) un total de 119.895 DH.

Cependant, ce montant risque d'augmenter au cours des prochaines années en raison de l'augmentation croissante du nombre de pensionnés et du mode de paiement par virement qui est passé de 41 % en 2002 à 63% en 2006, ainsi que du montant des prestations servies par le RCAR qui est passé de 666 à 1368 millions DH au cours de la même période.

L'aboutissement rapide de l'élaboration d'une action commune des organismes de retraite en relation avec le groupement professionnel des banques du Maroc serait de nature à faire face à cette situation et à réduire les risques de trop perçu.

La Cour des comptes a également constaté que malgré leur obligation légale d'adhérer au RCAR, certains organismes publics ne sont pas adhérents (82 établissements identifiés) et d'autres, bien qu'adhérents disposent de certaines catégories de personnel non affiliées au régime (10 établissements identifiés), dont à titre d'exemples les cas suivants :

Organismes non adhérents au RCAR	<ul style="list-style-type: none"> - Agences du bassin hydraulique - Agence nationale pour la promotion de la PME - Agence pour la promotion et le développement économique et social des provinces du Nord - Agence urbaine de Errachidia - Chambre de commerce d'industrie et de services de Casablanca - Office national des hydrocarbures et des mines - Office des foires et expositions de Casablanca - Régies autonomes des transports urbains
Organismes dont une catégorie de personnel n'est pas affiliée au RCAR	<ul style="list-style-type: none"> - Agence nationale de la conservation foncière - Poste Maroc - Institut agronomique et vétérinaire Hassan II - Institut national de recherche agronomique - Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail

► Intégration des Caisses internes de retraite

En raison des multiples difficultés connues par les caisses internes de retraite de certains organismes publics ou concessionnaires de service public, les pouvoirs publics se sont orientés vers l'intégration de ces caisses au RCAR. La première opération a eu lieu en 2002 et a concerné la caisse interne de l'Office National de Chemins de Fer, puis ont suivi cinq autres établissements à savoir la Régie des Tabacs en 2003, l'Office d'exploitation des ports (ODEP) en 2004, la Lyonnaise des eaux de Casablanca (LYDEC) en 2003, la Société des eaux de l'Oum Errbia (SEOER) en 2004 et la Jorf lasfar energy company (JLEC) en 2006. Des négociations sont actuellement en cours pour l'intégration d'autres caisses internes de retraite telles que celles de l'Office national d'électricité et de l'Office chérifien des phosphates.

L'intégration d'une Caisse interne de retraite est essentiellement conditionnée par le versement par celle-ci d'un montant (dit droit d'entrée) au RCAR. Ce montant est déterminé de manière à permettre au RCAR (via le placement adéquat de ce montant) à couvrir les engagements consentis par la Caisse interne de retraite vis-à-vis des actuels et futurs retraités qui en dépendent.

Le calcul du montant provisoire se base de ce fait sur les engagements de la Caisse interne de retraite envers ses retraités et sur un ensemble d'hypothèses de nature économique, financière ou démographique telles que le taux de revalorisation des pensions, le rendement des placements de portefeuille, la table de mortalité, etc.

Une convention cadre suivie d'une convention d'absorption est ensuite signée par les responsables du RCAR (ou de la Caisse de dépôt et de gestion comme cela fut le cas pour la Jorf lasfar energy company) et de la Caisse interne de retraite qui précise les différents termes de l'accord et en particulier le coût et les modalités de versement du droit d'entrée (provisoire) au RCAR et la date d'entrée en vigueur effective de l'accord d'absorption.

Le montant définitif est arrêté suite à la transmission des dossiers physiques des pensionnés aux services du RCAR.

Le tableau ci-dessous retrace de manière synthétique la situation de l'intégration de ces caisses internes de retraite par le RCAR à fin 2007.

Caisses internes de retraite	ONCF	Régie des Tabacs	LYDEC	ODEP	SEOER	JLEC
Date d'intégration	01/01/2002	01/01/2003	01/10/2003	01/01/2004	01/01/2004	01/01/2006
Ticket estimatif (Millions DH)	5.841,40	3.429	2.500	2.312,44	148,68	72,59
Montants des versements ticket estimatif (Millions DH)	2002 : 618,40 2003 : 1.700 2004 : 1.523	2002 : 1.100 2003 : 2.329	2004 : 1.310,76 (1 ^{ère} tranche)	2003 : 2.312,44	2004 : 148,68	2006 : 72,59
Montants non versés	-	-	2 ^{ème} tranche non versée	-	-	-
Situation à fin 2007	Non apurée	Non apurée	Non apurée	Reliquat de 123,92 MDH versé en Mai 2007	Reliquat de 3,20 MDH versé en Décembre 2007	Non apurée

Ces intégrations qui sont effectivement entrées en vigueur en vertu de l'application des termes de conventions d'absorption signées entre le RCAR et les établissements en question, n'ont pas respecté certaines dispositions légales fondamentales régissant ces opérations et se trouvent encore dans l'illégalité faute notamment d'entérinement de l'opération par un arrêté du Ministre des finances visé par l'autorité gouvernementale chargée de la fonction publique.

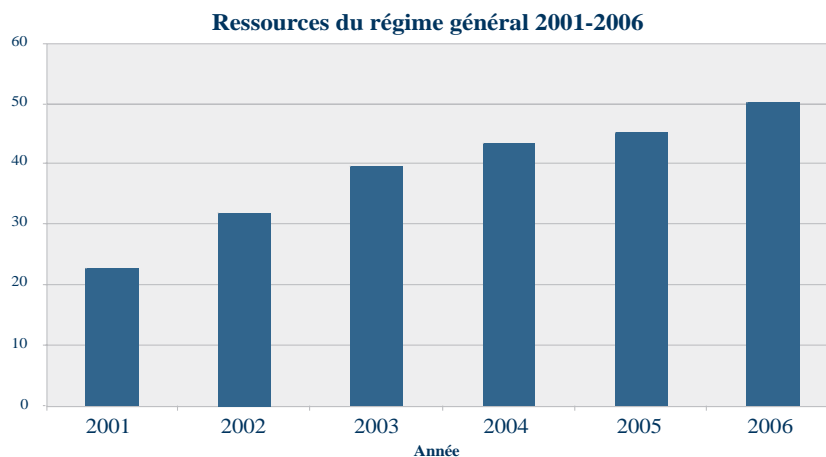
Ce qui appelle à procéder dans les meilleurs délais aux régularisations nécessaires et à veiller au respect des dispositions légales et réglementaires régissant le RCAR dans les futures opérations d'intégration des Caisses internes de retraite.

En outre, et malgré les précautions considérables prises par les responsables du RCAR, le risque subsiste que le montant payé par la Caisse interne de retraite pour adhérer au RCAR ne puisse être suffisant pour assurer la neutralité de ces opérations pour l'équilibre financier du Régime. Surtout, si les hypothèses actuarielles (telles que la table de mortalité TV 73-77) adoptées pour le calcul du montant du droit d'entrée à payer par la Caisse interne de retraite s'avèrent insuffisantes pour couvrir le risque pris par le RCAR.

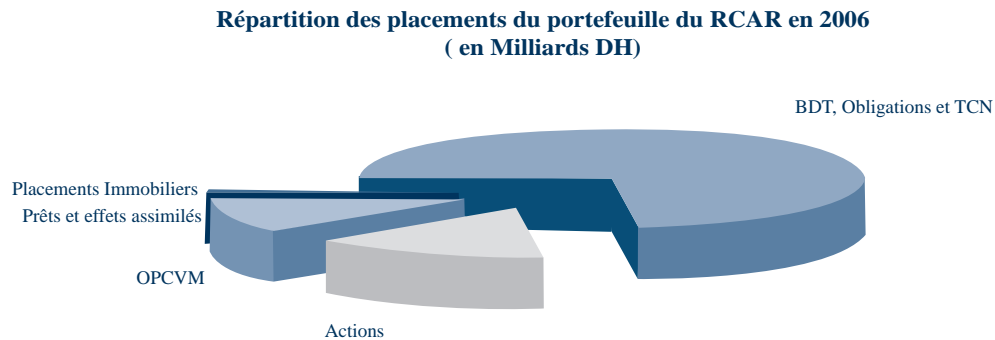
De plus, un retard considérable a été constaté au niveau de la détermination des montants finaux et à l'apurement définitif des opérations d'absorption des Caisses internes de retraite. Ainsi, mis à part les cas de l'Office d'exploitation des ports et de la Société des eaux de l'Oum Er-rbia, la situation du RCAR vis-à-vis des autres caisses internes de retraite n'a toujours pas été apurée (à fin 2007), ce qui nécessite de prendre rapidement les mesures appropriées en vue de remédier à cette situation.

► Gestion de Portefeuille

Les ressources du Régime général du RCAR ont connu une progression croissante passant de 22,9 milliards DH en 2001 à 50,1 milliards DH en 2006.



Le portefeuille des placements a évolué dans le même sens passant de 19,9 milliards DH en 2001 à 43,3 milliards DH en 2006 dont environ 73% sont placés en bons du Trésor, obligations et titres de créances négociables et 27% en actions et parts sociales. Le RCAR a en effet la possibilité de placer ses ressources dans une large gamme de produits englobant actions, obligations, OPCVM, etc.



Malgré ses ressources importantes, le RCAR ne dispose pas d'une instance indépendante qui aurait pour principal rôle de mettre en place une stratégie de placement et d'effectuer le suivi des opérations dans les meilleures conditions de sécurité et de rentabilité.

En effet, le Comité interne d'investissement créé en 2005 suite à la signature d'une convention de gestion entre la Caisse de dépôt et de gestion et le RCAR et qui a notamment pour missions la discussion et la validation de l'allocation stratégique des actifs ainsi que la fixation des objectifs de rendement et de risque, n'assume pas pleinement ce rôle.

Ce Comité ne se prononce pas non plus sur la stratégie de placement et n'est pas sollicité pour déterminer et approuver les choix d'investissement. Il ne fixe pas les orientations relatives à la gestion des placements et ses réunions portent essentiellement sur des présentations de la situation du portefeuille du RCAR.

En outre, ce Comité reste strictement interne à la Caisse de dépôt et de gestion dans la mesure où il n'inclut pas de membres du Comité de direction, des représentants des affiliés, des experts indépendants. Il est présidé par le Directeur général de la CDG et se compose du Directeur général adjoint de la CDG, du Directeur général de CDG Capital, du Directeur du pôle prévoyance de la CDG et des Directeurs de la CNRA et du RCAR.

Cette fonction importante aurait pu être assumée par une cellule stratégique de placement émanant ou mandatée par un véritable Conseil d'administration du RCAR.

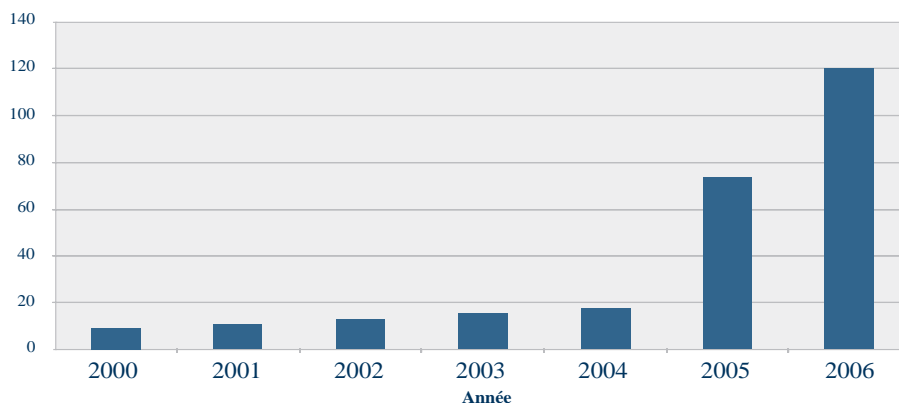
Par ailleurs, comme il a été précédemment cité, la gestion du portefeuille du RCAR a fait l'objet d'une convention entre ce dernier et la CDG en mars 2005 renouvelée en mars 2006 en y intégrant la banque d'affaires CDG Capital, filiale de la Caisse de dépôt et de gestion. Celle-ci a été chargée d'assurer la gestion du portefeuille du Régime.

Cette deuxième convention, strictement interne à la Caisse de dépôt et de gestion, a été signée conjointement par le Directeur général de la Caisse de dépôt et de gestion (représentant la CDG), le Directeur général adjoint de la Caisse de dépôt et de gestion (représentant le RCAR et la CNRA) et l'Administrateur directeur général de CDG Capital (représentant CDG Capital).

La convention de gestion du portefeuille reste déséquilibrée en faveur de CDG et CDG Capital, coûteuse pour le RCAR et ne lui offre pas les garanties nécessaires à la préservation de ses intérêts. Ainsi, la facturation des services relatifs à la gestion du portefeuille a entraîné une croissance importante des charges financières supportées par le RCAR. Celles-ci ont ainsi été multipliées par plus de 12 en l'espace de six années, passant de 9,503 millions DH en 2000 à 120,9 millions DH en 2006 alors que le volume des ressources n'a augmenté que de deux fois et demi pendant la même période en passant de 21,1 à 50,1 Milliards DH. En outre, une part

de 60% des frais de gestion reste acquise à la CDG bien que la gestion du portefeuille soit entièrement assurée par CDG Capital.

Frais de gestion du portefeuille de RACR 2000-2006



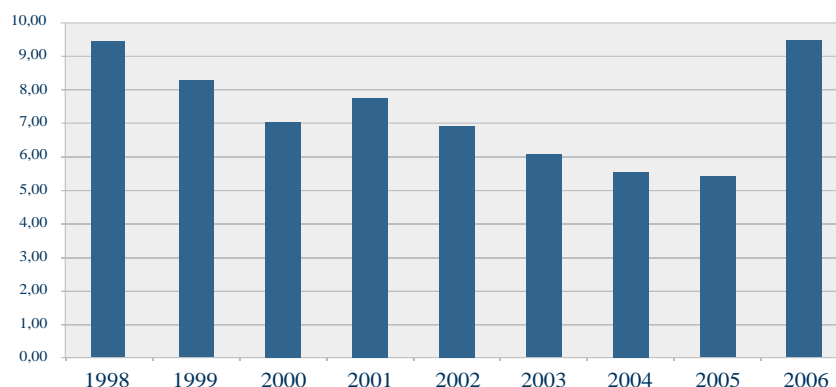
Sur le même registre, il a été noté qu'environ 4,893 Milliards DH (soit 11% des placements du RCAR à fin 2006) sont placés dans des OPCVM filiales ou dépendant de filiales de la CDG. Le cas le plus important est celui de CDG Prévoyance qui est une SICAV obligations dont le RCAR est l'unique souscripteur. Des montants élevés ont été imputés au RCAR au titre de frais de gestion qui ont totalisé 104 Millions DH entre 2004 et 2007.

La gestion du portefeuille du RCAR devrait se traduire par des frais de gestion et des droits de garde beaucoup moins importants surtout que le Régime est dans l'obligation de confier la gestion de ses ressources à la CDG. Il n'a pas la possibilité d'assurer directement la gestion de son portefeuille ou de faire appel à un autre gestionnaire en faisant jouer la concurrence sur le marché.

Sur un autre plan, il a été constaté que certaines opérations de gestion du portefeuille ont généré des moins values, c'est le cas notamment de l'opération d'échange d'actions appartenant au RCAR (25.816 actions BNDE, 11.050 actions CREDOR, 6.392 actions Brasseries du Maroc et 26.456 actions Papelera de Tétouan) en contrepartie de l'acquisition de parts du Fonds collectif de placement CDG Actions ce qui a fait subir au Régime en 2001 des pertes de 58.406.907,17 DH. Cette opération a notamment permis de faire transiter par ce fonds une partie des pertes constatées sur le portefeuille des actions BNDE qui ont atteint un montant de 14.156.924 Millions DH en référence à leur valeur comptable de 1999.

S'agissant du rendement du portefeuille, le taux de rendement comptable des placements en valeurs mobilières a atteint en 2006 environ 9,18% après avoir enregistré une baisse continue depuis l'exercice 2001 en raison de la chute importante des taux enregistrés sur le marché des taux et principalement sur le marché des bons du Trésor.

Taux de rendement des placements 1998 - 2006



La Cour des comptes a cependant constaté que le rendement du portefeuille a été artificiellement augmenté sur le plan comptable d'environ 1,165 milliards DH en 2006 par des opérations d'aller et retour d'actions sur le marché boursier.

Il s'agit d'opérations de vente et d'achat d'importants volumes de titres effectués sur le marché des blocs¹ via la société de bourse Safa Bourse, filiale de la Caisse de dépôt et de gestion, ainsi que d'une opération de souscription et de rachat au titre de l'OPCVM CDG Actions. La vente et l'achat des titres qui se font au même prix et souvent pendant le même jour ont eu pour effet de constater sur le plan comptable une plus value, vu que l'entrée et sortie des titres a pour effet de revaloriser les titres au sein du portefeuille. Les exemples ci-dessous illustrent cette situation :

Valeur	Volume d'actions	Cours en DH	Date opération aller/ retour	Plus value constatée en DH
Risma	834	412	28/12/2006	143.448
Autohall	31.308	1.155	28/12/2006	17.066.976
Lafarge ciments	26.011	4.000	28/12/2006	43.110.855
Holcim	44.402	2.020	28/12/2006	37.572.084
Sonacid	95.744	2.065	28/12/2006	103.447.222

Par conséquent, le taux de rendement des placements du RCAR a augmenté de près de 3% ce qui l'aurait ramené à 6,18% au lieu de 9,18% enregistré et annoncé.

Or, le RCAR étant un organisme public de retraite, les opérations coûteuses d'aller et retour de titres (les opérations identifiées ont coûté environ 7,157 millions DH en commissions) ne sont pas justifiées si elles n'ont pour principal objectif que de constater une augmentation comptable de la valeur et du rendement du portefeuille du Régime.

► Placements immobiliers

Depuis les années 1980, le RCAR alloue une partie de ses ressources à des placements immobiliers. Ceux ci ont connu une baisse notable depuis 2003 en passant de 329 millions DH en 2004 à 258 millions DH en 2006 (soit moins de 1% des ressources) notamment en raison de la vente partielle d'unités relevant de son patrimoine locatif.

Parmi les principales opérations de placements immobiliers :

- L'acquisition d'un patrimoine à usage locatif constitué de locaux à habitation dans les villes de Béni Mellal, Kalaa des Sraghna, Nador, Oujda, Casablanca et Ouarzazate ;
- La réalisation de trois projets immobiliers (Al Boustane, Bab Al Baida I et Bab Al Baida II) à Casablanca construits et commercialisés par la Compagnie générale immobilière (CGI) ;
- L'acquisition du village «Club Med» à Marrakech ;
- L'acquisition de deux parcelles de terrain à Hay Ryad à Rabat (parcelles 26 et 28).
- L'analyse de ces opérations a permis de relever les observations suivantes :

Concernant le patrimoine locatif du RCAR, celui-ci a été acquis dans les années 1980 auprès de certaines filiales de la Caisse de dépôt de gestion (la Société nationale de promotion d'habitat locatif, SOPHAL et la Compagnie générale immobilière -CGI). La gestion de ce patrimoine dont une situation figure dans le tableau ci-dessous² a été confiée à la société Diyar Al Madina (ex. CIFM : Compagnie immobilière et foncière marocaine) qui est également une filiale de la Caisse de dépôt et de gestion.

1 Le marché de blocs est un marché «sur lequel peuvent être négociées par entente directe les opérations sur des valeurs mobilières inscrites à la cote de la bourse des valeurs et qui portent sur des quantités supérieures ou égales à la taille minimum de bloc» Article 1 du Dahir portant loi n° 1-93-211 du 21 Septembre 1993 relatif à la bourse des valeurs modifié et complété par les lois n° 34-96, 29-00, 52-01 45-06.

2 Non compris neuf appartements à Hay el Fath à Rabat qui sont gérés en location directe par le RCAR.

Site	Vendeur	Consistance	Montant (millions DH)	Date d'acquisition
Beni Mellal	SOPHAL	72 logements et 4 magasins	8,634	02/11/1981
El Kelaa des Sraghnas	SOPHAL	80 logements et 13 magasins construits sur un terrain d'une superficie de 3 790 m ²	10	07/12/1981
Casablanca	CGI	Un ensemble immobilier comprenant 59 caves, 39 emplacements de parking au sous sol, 27 magasins et 80 appartements	26,603	23/06/1982
Oujda	SOPHAL	Un ensemble immobilier comprenant 216 logements et annexes construits sur un terrain d'une superficie approximative de 2ha 50ares	28,208	28/06/1982
Nador	SOPHAL	Un ensemble immobilier comprenant 101 logements et 36 magasins construits sur un terrain d'une superficie approximative de 8.655m ² .	16,342	24/12/1982
Ouarzazate	CGI	68 logements individuels faisant partie du programme Mansour Eddahbi	7,139	28/12/1984
Ouarzazate	CGI	28 logements individuels faisant partie du programme Mansour Eddahbi	3,2	20/02/1987

La gestion de ce patrimoine qui consiste notamment en l'encaissement des loyers et autres frais, la location des unités vacantes et la maintenance des ensembles immobiliers, se caractérise par :

- Le retard au niveau des versements trimestriels des loyers au profit du RCAR ;
- L'insuffisance au niveau de l'entretien et de la maintenance ;
- La dégradation des locaux ;
- La faible rentabilité ce qui pousse le RCAR à envisager sa cession. A titre d'exemple, en 2004 et 2005 le revenu net des loyers a atteint respectivement 1.812.289 DH et 1.965.197 DH.

La Cour estime qu'il est important d'enclencher le processus de cession du patrimoine locatif en procédant aux études et expertises nécessaires permettant de déterminer et de mettre en œuvre le mode le plus adapté et le plus susceptible de sauvegarder les intérêts du RCAR.

Concernant l'acquisition du village Club Med à Marrakech en 2002 et son aménagement en 2004, qui a mobilisé un montant de plus de 128 millions DH et qui génère un taux de rendement d'environ 8%, il s'agit d'une opération qui comporte de nombreux risques pour le RCAR. En effet, la typologie et la conception du complexe qui sont spécifiques au Club Med rendent difficile sa reconfiguration, ou sa cession et la récupération du montant de l'investissement.

Outre ceci, une partie de l'assiette foncière du village (environ 3.110 m² sur les 11.240 m² de superficie totale) n'est pas propriété du RCAR mais de la municipalité de Marrakech et fait à ce titre, l'objet d'un contentieux dont il convient d'accorder l'attention et le suivi nécessaires.

De ce fait, le RCAR est invité à l'avenir à procéder, avant l'engagement d'un investissement, à une évaluation détaillée et profonde du projet et de sa rentabilité, ainsi que des risques qui lui sont rattachés.

D'autre part, le RCAR a acquis en juin 2002 auprès de la Société d'aménagement Ryad (SAR) deux îlots de terrain situés à Hay Ryad à Rabat (îlot n°26 d'une superficie de 2.233 m² et îlot n°28 d'une superficie de 7.044 m²).

La cession de l'îlot n°26 en 2005 au profit de la Compagnie générale immobilière a privé le RCAR de placements intéressants en faveur de cette filiale de la CDG. En effet, la vente du terrain a eu lieu sans appel à manifestation d'intérêt pour un prix de 2.350 DH/m² plancher qui est nettement inférieur au prix du marché à cette époque qui avoisinait les 4.000 DH/m². De plus, il n'y avait pas d'intérêt à se dessaisir de ce terrain qui représentait un bon placement pour le RCAR. A signaler que l'îlot n°28 risque de connaître le même sort.

Cela appelle les responsables du Régime à veiller davantage à la préservation des intérêts du RCAR qui sont ceux de ses pensionnés et affiliés.

B. GOUVERNANCE ET GESTION DES RESSOURCES

La mission de la Cour des comptes a procédé à l'appréciation du système de gouvernance et de la gestion des ressources budgétaires du Régime collectif des allocations de retraite.

► **Système de gouvernance**

Malgré le fait que le texte institutif du RCAR prévoit que cet établissement public est doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière, il s'agit en réalité d'une simple Direction rattachée organiquement et fonctionnellement au Pôle prévoyance de la Caisse de dépôt et de gestion. Les fonctions stratégiques sont directement gérées par la Caisse de dépôt et de gestion telles que l'organisation et le développement, la gestion des ressources humaines, etc.

Ainsi, le RCAR ne dispose pas de l'autonomie effective et le rôle de la Caisse de dépôt et de gestion reste prépondérant dans toutes les décisions intéressant le Régime. Or, un établissement public autonome nécessite une individualisation de sa gestion et par conséquent, de n'avoir pour principal souci que ses propres intérêts.

Sur le plan de la gouvernance, malgré son statut d'établissement public et l'importance qu'il a prise dans le domaine de la retraite au Maroc tant au niveau du nombre des affiliés (201.338 en 2006) et retraités (57.130 en 2006) que du volume de ses réserves (50 Milliards DH en 2006), le RCAR ne dispose ni de l'autonomie effective, ni d'un réel conseil d'administration ayant les prérogatives normalement dévolues à cette instance.

Cette question se pose avec plus d'acuité du fait que les intérêts du RCAR ne sont pas toujours compatibles avec ceux de la Caisse de dépôt et de gestion. En effet, les intérêts du RCAR en tant qu'organe de retraite peuvent différer de ceux de la CDG en sa qualité d'organisme de dépôt et d'investisseur institutionnel, que ce soit au niveau de la gestion des placements financiers du Régime ou au niveau des divers aspects intéressant la gestion de l'organisme.

Certes, la gestion de cet organisme depuis 1977 par la CDG a contribué à en faire une structure solide financièrement. Cependant, l'importante évolution de l'établissement appelle à une actualisation de la réglementation afin de lui conférer une personnalité et une autonomie réelles et de le doter d'organes de gouvernance adéquats, notamment un Conseil d'administration disposant de réelles prérogatives et des pouvoirs nécessaires à la prise de décision et ce, pour une gestion plus saine et transparente.

► **Gestion des ressources**

La Cour des comptes a procédé à l'appréciation de la gestion budgétaire, de la comptabilité et des ressources humaines.

• Gestion budgétaire

Le RCAR a pu disposer au cours des années 2004 à 2006 des ressources budgétaires suivantes :

Nature	2004	2005	2006
Budget de fonctionnement (millions DH)	48,96	55,27	64,78
Budget d'équipement (millions DH)	11,91	12,35	10,17
Total (millions DH)	60,87	67,62	74,95

L'analyse du budget du RCAR a montré qu'il est, au même titre que celui de la CNRA, intégré dans le budget de la CDG avant d'être soumis dans sa globalité à la Commission de surveillance pour avis et le Ministre des finances pour approbation.

Cette situation anormale appelle à entreprendre une réflexion sur le sujet en vue d'harmoniser les procédures budgétaires du RCAR avec ceux des autres organismes et établissements publics.

L'analyse des marchés a mis en évidence, dans certains cas, des insuffisances au niveau de la gestion, ainsi que certains écarts à la réglementation notamment : l'établissement d'un marché de régularisation (marché 2001 contracté avec COD 2i pour un montant de 201.024 DH), la non application de pénalités de retard (marché contracté avec CBI objet de l'appel d'offres restreint n°01.2001), etc.

Cela appelle les services du RCAR à veiller davantage au respect des règles régissant les marchés ainsi qu'à l'engagement d'actions appropriées en vue d'améliorer la gestion de la commande notamment en dotant la cellule qui en a la charge des outils et de la formation adéquats.

• Gestion comptable

L'examen de la comptabilité du RCAR a permis de constater qu'elle se caractérise par l'absence d'une comptabilité d'engagements et de procédures comptables formalisées. Son examen a relevé également une insuffisance de provisionnement de certains risques comme cela est le cas pour la sous évaluation des réserves mathématiques due à la non adaptation de la table de mortalité¹ réglementaire RCN 55 qui ne reflète pas l'espérance de vie actuelle de la population du RCAR.

L'observation de la tenue de l'inventaire du patrimoine matériel a également mis en évidence certaines difficultés, parmi lesquelles l'existence de mobilier et matériel de bureau non inventoriés.

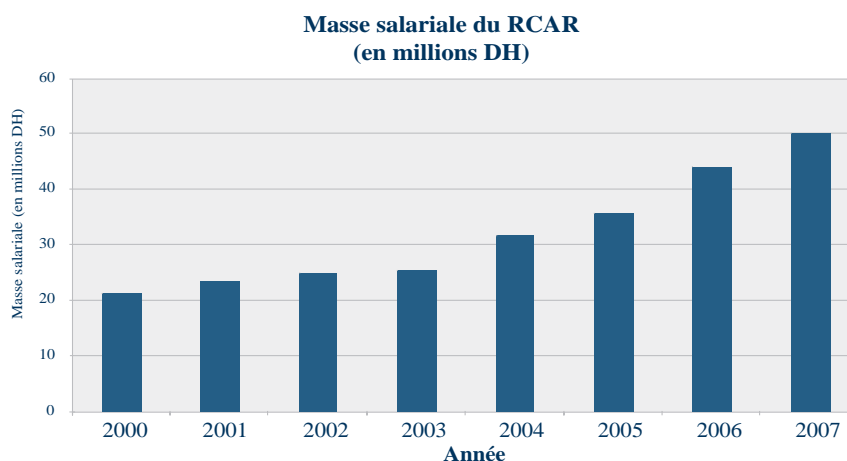
Ce qui appelle à réaliser avec plus de célérité les opérations de régularisation qui ont été entamées.

Il convient enfin de souligner que la déclaration de livraison à soi même du siège social du RCAR (qui est également celui de la CNRA), avec un retard de trois ans après la date d'achèvement de sa construction, a contraint le Régime à s'acquitter auprès de la Direction des impôts d'un montant de 1.559.755 DH au titre de pénalités et majorations de retard.

Cela nécessite d'accorder davantage d'attention au respect des règles comptables et fiscales en vigueur.

• Gestion des ressources humaines

L'examen de la gestion des ressources humaines a permis de constater une forte augmentation de la masse salariale qui est passée de 21 à 44 millions DH entre 2000 et 2006 et qui devrait atteindre les 50 millions DH en 2007 sans liaison directe avec l'augmentation du rendement.



Cela invite à veiller à la rationalisation de ces dépenses et à éviter l'engagement sur des systèmes de rémunération des ressources humaines qui n'offriraient pas de garanties suffisantes d'amélioration des performances et qui ne seraient pas conciliables avec l'alourdissement des dépenses résultant de leur mise en œuvre.

De plus, la gestion des ressources humaines est grandement centralisée au niveau de la CDG et les agents du RCAR sont dans les faits des agents de la CDG.

¹ Une table de mortalité est une table établie à partir de l'observation d'une population importante et qui renseigne selon l'âge et le sexe sur la probabilité de décès ou de survie et l'espérance de vie. C'est un outil utilisé notamment pour la détermination des réserves et la constitution des provisions pour un régime de retraite.

A ce titre, et eu égard au statut d'établissement public du RCAR, il convient que les contrats de recrutement des agents nouvellement embauchés soient établis entre cet organisme et les personnes concernées.

En outre, la politique de recrutement se caractérise par l'absence de diffusion élargie des besoins du RCAR. Ce qui réduit les opportunités de recherche de profils adéquats et n'assure pas l'égalité d'accès à l'emploi au niveau de cet établissement public.

Ce qui nécessite la mise en place d'un système de sélection plus ouvert au niveau du RCAR.

• **Système d'information**

La gestion du système d'information présente quelques insuffisances, notamment le fait que le RCAR ne dispose pas encore de réel schéma directeur informatique. En outre, une affectation inadéquate des ressources caractérise certains projets. A titre d'illustration, une solution d'impression acquise en 2002 pour un montant de 1.327.569,86 DH, a été abandonnée en 2004 quand il a été découvert que le coût des impressions externalisées était inférieur au coût des impressions en interne et a fait recours à la sous-traitance la plupart des tirages devant être assurés par cette machine.

La mission de la Cour des comptes a également constaté un besoin de renforcement de la sécurité des locaux, du matériel et des données informatiques, ainsi que certaines insuffisances caractérisant les dispositifs de contrôle qui nécessitent davantage de développement.

Malgré cela, il a été pris note de l'évolution importante qui caractérise le développement du système d'information et le niveau d'automatisation des activités au RCAR.

C. PERSPECTIVES

► **Concernant l'équilibre du RCAR**

L'équilibre financier ne devrait pas connaître de difficultés majeures à moyen terme, mais il sera inévitablement menacé à long terme. Les études actuarielles (basées sur les principales hypothèses suivantes : un accroissement des affiliés de 1% par an -pour les 20 premières années-, un rendement financier de 5%, un taux de revalorisation de 3% et une table de mortalité TV 73-77), ont montré qu'une baisse des ressources du RCAR serait perçue à partir de 2020 et qu'un épuisement total des réserves serait prévu en 2040.

► **Concernant l'absorption de la Caisse interne de retraite de l'Office chérifien des phosphates par le RCAR**

Il convient enfin d'attirer l'attention sur le fait que la future absorption de la Caisse interne de retraite de l'Office Chérifien des Phosphates (OCP) moyennant une forte participation du RCAR dans le capital de cet Organisme pourrait présenter des risques pour l'équilibre du Régime Collectif d'Allocation de Retraite.

2.2. Réponse du Directeur général de la Caisse de dépôt et de gestion (Texte intégral)

Concernant l'équilibre du RCAR, et l'intégration des Caisses internes de retraite (CIR)

La réforme du secteur de la retraite étant toujours en cours, il est vrai qu'il n'y a pas encore de visibilité pour le RCAR quant au rôle qui lui sera assigné. Dans tous les cas, et compte tenu de ses capacités managériales et de sa dimension financière et eu égard à son expérience en matière de gestion de livrets individuels par capitalisation, le régime est bien positionné pour jouer un rôle central dans la mise en œuvre de cette réforme d'importance.

Il convient de noter à ce niveau que le RCAR a placé ce positionnement au centre de ses préoccupations. Pour ce faire, le RCAR a procédé à la refonte de son business model et lancé un ambitieux programme de modernisation s'appuyant sur de grands leviers de création de la valeur pour les parties prenantes du RCAR : l'orientation client de ses processus et la maîtrise des coûts de gestion.

La prise en charge de ces leviers a été matérialisée par la mise en place d'un système de management par la qualité totale (TQM).

Aujourd'hui, plusieurs résultats obtenus confirment les bonnes capacités organisationnelles du régime, dont principalement :

- L'institutionnalisation de l'approche processus au sein de toutes les directions RCAR,
- L'urbanisation des métiers sous le référentiel MEGA,
- L'atteinte d'un taux d'automatisation des processus clés de 94%,
- L'implémentation du concept 'Guichet Unique',
- L'adoption du mode Zéro papier,
- La modernisation du dispositif de pilotage (Balanced Scorecard, Bureau Projet, ALM, KPI)
- L'amélioration du rendement du régime,
- La notoriété du RCAR au Maroc et à l'international : l'AISS a porté son choix sur le RCAR pour qu'il mette à la disposition des organisations membres francophones d'Afrique, son expertise en matière de travaux actuariels et statistiques, des technologies de l'information et de gestion de la qualité.

Au sujet de l'équilibre du régime, il y a lieu de noter qu'il est assuré à très long terme ; son horizon de viabilité se situant aux alentours de 2040 avec certes une tendance à la baisse de ses ressources financières à compter de 2024, année où le volet répartition du régime commencerait à connaître quelques difficultés.

Cependant, il convient de rappeler que le législateur a prévu un réajustement de l'équilibre du régime en cas de difficultés financières, par la révision à la hausse de la contribution patronale variable fixée aujourd'hui à 6%, disposition dont le RCAR n'a jamais usé à ce jour.

Concernant les intégrations des caisses internes de retraite au RCAR, force est de reconnaître que ce sont des opérations délicates, complexes et sans précédent dans le paysage national de la retraite. Ces opérations ont nécessité la mobilisation de toutes les ressources du régime (actuariales, juridiques, financières, informatiques, métiers, etc.) pour leur assurer totale réussite. Ces intégrations, qui ont été effectuées en prenant en considération à la fois la sauvegarde des droits acquis des affiliés concernés et la neutralité actuarielle des opérations de transfert, n'ont pratiquement pas d'impact sur l'équilibre du régime puisque la pérennité de ce dernier est restée assurée jusqu'à l'horizon 2040.

Par ailleurs, le RCAR et le Ministère de l'Economie et des Finances travaillent de concert pour que les arrêtés relatifs aux intégrations des CIR soient publiés dans les meilleurs délais. Cependant, la préoccupation constante du régime reste manifestement l'évaluation définitive de ces opérations de transfert.

A ce sujet, il convient de souligner qu'à ce jour, il a été procédé à l'évaluation définitive du coût de transfert des caisses de l'ODEP, de la RT, de la SEOER et de la LYDEC ; celle de l'ONCF étant en cours et sera achevée avant fin de mai 2008.

Le processus d'intégration se poursuit avec l'OCP et l'ONE pour le transfert de leurs caisses internes respectives.

Quant à la participation éventuelle du RCAR dans le capital de l'OCP, il convient de noter qu'elle constitue une opportunité d'investissement du produit du ticket d'entrée de la CIR OCP.

De plus, le RCAR ne procédera à cet investissement que si l'opération présente un avantage financier confirmé par les conclusions de la Due Diligence.

Gestion des affiliations et des pensions

Grâce aux efforts déployés par le RCAR, 18 établissements publics parmi les 82 sont aujourd'hui des adhérents du Régime notamment les Centres d'Investissements et 10 autres sont en cours d'immatriculation. Des réunions de travail avec la Direction des Assurances et de la Prévoyance Sociale (DAPS) ont eu lieu pour examiner l'opportunité de faire adhérer dans un premier temps les régies de transport et par la suite le reste des organismes concernés.

Pour certaines catégories de personnel notamment les occasionnels de quelques organismes publics, le RCAR demeure toujours en contact avec ces établissements pour procéder à l'affiliation desdites catégories conformément aux dispositions légales en vigueur.

Le recouvrement du montant de 35,92 MDH en 2006 au titre des majorations de retard s'explique comme suit :

- le montant important du recouvrement en 2006 constitue un résultat exceptionnel d'une campagne de sensibilisation, entamée en 2004 et 2005 qui a suscité l'adhésion des services employeurs au principe de l'application des dispositions réglementaires relatives aux majorations de retard en procédant à la mise en place du support budgétaire nécessaire,
- la diffusion de la lettre circulaire numéro 1366 du 26 Février 2003, émanant du Ministère de l'Economie et des Finances invitant les services employeurs à régulariser leur situation financière vis-à-vis du RCAR,
- l'aboutissement de la régularisation des dossiers de certains Adhérents importants tels que l'ORMVA du Gharb et la SOGETA,
- l'amélioration de la gestion des majorations de retard : notifications systématiques et relances périodiques des Adhérents concernés.

Par ailleurs, le montant relativement faible des majorations de retard (3,45 MDH) réalisé en 2007 ne s'explique nullement par un relâchement des efforts en matière de recouvrement. En effet, la campagne, toujours en cours, ne produira ses effets que durant les exercices suivants, dès lors que les Adhérents auraient mis en place les supports budgétaires correspondants.

- Tous les dossiers de révision ont été liquidés à fin décembre 2007,
- Pour l'année 2008, 95% des demandes de révision du mois sont traitées dans le mois et ce, grâce à l'automatisation de la révision qui était traitée manuellement auparavant.

Aujourd'hui, et après avoir terminé le programme d'automatisation et de dématérialisation des métiers, le RCAR concrétise le zéro papier, le zéro stock de révision et le zéro stock de transferts.

En effet, le taux d'automatisation de la chaîne métiers a connu une nette amélioration pour se situer à 94% à fin décembre 2007. De telles actions ont permis de résorber tous les stocks de transferts et de révisions en réalisant des performances en termes de gains significatifs dans la durée de traitement des opérations.

Quant à la dématérialisation des processus, elle offre beaucoup d'avantages :

- Sauvegarde et sécurité des documents reçus
- Traçabilité du routage en mode WorkFlow
- Partage de l'information
- Traitement rapide et confortable de l'information
- Nouvelle organisation de travail avec zéro papier
- Visualisation « on line » du dossier archivé

Il est important de noter que le problème des montants payés après la date de décès ne se pose que dans le cas des derniers groupes de bénéficiaires dont le règlement des prestations intervient par virement bancaire. Globalement, le risque encouru reste de faible niveau, soit à peine 0.2% du total des pensions émises.

A terme, la généralisation de la carte nationale biométrique peut être la meilleure solution pour que les caisses de retraites disposent de l'information de décès d'un pensionné à temps et ainsi réduire à des proportions insignifiantes le risque de trop perçu.

Gestion du portefeuille

Les placements font l'objet d'un reporting mensuel et un comité regroupant les représentants du RCAR et de CDG Capital est chargé de la revue trimestrielle de la gestion.

De plus, CDG Capital rend compte de manière régulière aux instances de la CDG concernant la gestion du portefeuille de la CNRA et du RCAR.

Dans le cadre de la formalisation de ses relations avec ses organismes gérés, la CDG a mis en place un mandat de gestion des réserves de la CNRA et du RCAR et dont les termes ont été approuvés par la Commission de Surveillance de la CDG et portés à la connaissance du comité de direction du RCAR.

Ce mandat a permis, entre autres, de clarifier les rôles et responsabilités des différentes parties, de rapprocher les équipes métiers (permettant au passage la réalisation de projets importants comme la mise en place de l'ALM), et de fixer le mode de calcul des frais de gestion.

Ceux-ci sont calculés sur la base de l'encours sous gestion de la manière suivante :

- 0,25% pour la tranche inférieure à 15 milliards DH
- 0,15% pour la tranche comprise entre 15 et 30 milliards DH
- 0,10% pour la tranche supérieure à 30 milliards DH

Il convient de signaler que cette base de calcul est largement inférieure aux standards du marché, lesquels se situent en général entre 0,30% et 0,50% des encours sous gestion pour les fonds obligataires et peuvent atteindre 1% pour les fonds actions.

Notons aussi que conformément auxdits standards, les frais de transactions sont toujours à la charge du fonds sous gestion.

Il est à préciser que ce mode de rémunération n'inclut pas de part variable indexée sur les résultats, comme ceci est, en général, le cas pour le marché.

Rappelons que, conformément à ses textes organiques, la CDG est responsable de la gestion financière du RCAR et de la CNRA et à ce titre, elle perçoit des frais de gestion en couverture des charges générées par cette activité.

La rémunération de CDG Capital intervient, pour sa part, dans le cadre du mandat de gestion déléguée par la CDG des ressources du RCAR et de la CNRA.

Par ailleurs, il est prévu une renégociation des termes de cette convention au cours de 2008 aux fins de convenir des conditions et des modalités de rémunération des prestations de gestion de portefeuilles.

La SICAV CDG Prévoyance a permis au RCAR de :

- Réaliser des opérations de passations de coupons qui visent une optimisation de la charge fiscale (TPPRF). Les passations, intervenant régulièrement (de par la taille du portefeuille obligataire du RCAR), représentent une contrainte forte pour la SICAV qui s'inscrit en contrepartie de ces opérations. Il est donc difficilement envisageable de détenir une SICAV en partenariat avec un tiers et de faire ainsi subir au co – actionnaire les contraintes dues aux passations.
- Détenir indirectement des titres de dette privés auxquels il n'aurait pas eu accès en direct (marché des TCN dont la création est postérieure aux textes du RCAR).

Enfin, il apparaît à la lumière du profil ALM du RCAR qu'une stratégie de couverture idéale consiste à couvrir l'ensemble des engagements avant 20 ans par de la dette. Le volume total du portefeuille obligataire nécessaire à une telle couverture est de près de 25 milliards DH, soit moins de la moitié de l'encours du RCAR. Le reliquat est à investir à plus long terme, en actions dans la limite du marché, et en produits de taux. CDG Prévoyance intervient dans ce contexte, tout en apportant une certaine diversification dans les instruments d'investissement et de placement.

En effet, ces considérations sont prises en compte dans le mandat de gestion du portefeuille RCAR, notamment à travers les tarifs appliqués tels qu'indiqués précédemment.

Les pertes enregistrées sur les actions BNDE sont le résultat de la concrétisation d'un risque marché. Ce risque est inhérent à toute gestion, quel que soit le véhicule financier.

Ainsi, si les actions sont exposées à un risque de défaut et un risque de volatilité, les titres de dette n'en sont pas moins exposés à un risque de défaut, un risque d'inflation et un important risque de réinvestissement des coupons.

Les allers-retours de fin d'année s'inscrivent dans une logique de pilotage de la performance comptable du régime. Les titres faisant l'objet de ces allers – retours sont choisis. Ces opérations sont une occasion de transformer des plus-values latentes en plus-values effectives.

Les avis d'opération et les relevés de comptes sont bien envoyés de façon régulière (avis d'opération après chaque opération et relevé de compte à la fin de chaque mois) sauf en cas de blocage technique.

Par ailleurs, toutes les demandes d'information de la CNRA et du RCAR sont traitées de manière rapide.

Néanmoins, et vu l'importance du volume des opérations, les canaux de communication sont à améliorer. En effet, un projet d'automatisation de l'envoi des avis d'opérations avec leur intégration dans le système comptable de la CNRA/RCAR est prévu. Il devrait aboutir courant 2008.

Placements immobiliers

L'option d'externalisation totale de l'activité de suivi immobilier est retenue par le RCAR.

A cet effet, il continue de préparer les conditions optimales pour la cession de son patrimoine locatif. Toutefois, la situation actuelle de plusieurs logements donnés en location, présente un handicap et un obstacle sérieux au processus de leur cession.

Bien entendu, toute option de cession de patrimoine doit prendre en compte la préservation des intérêts du RCAR.

Cette opération s'inscrit dans le cadre de la diversification des investissements du portefeuille RCAR s'intégrant dans une vision et stratégie globale d'investissement groupe.

De plus, cette opération porte sur une propriété présentant des atouts en termes d'emplacement et de taux de rentabilité qui se situe à près de 8%.

Concernant le volet contentieux et s'agissant d'un terrain nu dont le contrat de location, légalement établi, ne peut être remis en cause. De plus, un jugement a été prononcé en faveur de Club Med en ce qui concerne la

vente du terrain, et ce bien avant la concrétisation de l'opération d'acquisition par le RCAR.

Le RCAR a réalisé un bon rendement sur la cession de cette parcelle :

- Prix acquisition + frais (études, conservation, intervenants,..) : 18. 067.434,48 DH
- Prix cession : 28.577.670 DH

Soit une plus value de **10.510.236 DH**, d'où, un taux de rendement comptable de **58 %**.

Volet managérial et organisationnel

Le volet managérial et organisationnel du RCAR est conforme au cadre réglementaire en vigueur.

Par ailleurs, la gestion du RCAR par la CDG constitue pour lui un atout majeur : appartenance à un groupe prestigieux, synergies potentielles avec les différentes entités du groupe, etc. Cette gestion a permis au RCAR d'occuper une place centrale parmi les caisses de retraite ; situation qui lui confère un rôle plus actif dans le projet de réforme des régimes de retraite.

Il est à noter également que la CDG assure la gestion du RCAR dans un cadre institutionnel transparent permettant d'informer régulièrement les membres de la Commission de Surveillance et du comité de direction des conditions de fonctionnement de ce Régime et l'évolution de ses activités.

Système d'information

Le RCAR a fait le choix de mettre en place un plan stratégique des Technologies de l'Information (TI) sur trois ans appuyé d'une démarche d'urbanisation en garantissant une réactualisation chaque année et ce, en place et lieu d'un schéma directeur informatique.

Comme le montrent les deux dernières versions du plan stratégique du RCAR 2006-2009 et 2007-2010 qui couvrent les différents aspects d'un développement soutenu des systèmes d'information de l'Etablissement :

- analyse externe du business et des TI,
- capacités IT actuelles,
- vision IT et objectifs,
- stratégie IT,
- plan d'action IT,
- budget prévisionnel IT.

Le RCAR a acquis cette imprimante en 2002 pour répondre à des besoins pressants. Son exploitation a continué jusqu'à 2004 date à laquelle le RCAR a décidé d'externaliser les travaux d'impression pour réduire les coûts. Toutefois, l'imprimante a été gardée comme solution de rechange en cas de défaillance du prestataire. En effet, pour l'édition des échéances, aucune défaillance ne peut être tolérée et une dépendance vis-à-vis du prestataire est risquée.

Concernant le volet sécurité des locaux, un chantier d'envergure a été lancé dès 2005 pour garantir une grande couverture du siège contre les différents risques. Deux grandes phases constituent ce chantier :

- Audit de la sécurité physique des biens et de personnes de la CNRA/RCAR
- Mise en place du système de surveillance/ contrôle du siège

L'Audit de la sécurité physique a été réalisé en 2005 et a permis d'identifier les risques majeurs.

Au terme de cet audit, un projet de couverture intégrée a été proposé. Cette couverture concerne plusieurs compartiments : Physique, Électromécanique, Électronique, Plan de l'Incendie, plan Organisationnel et procédural et Plan humain.

L'ensemble des mesures retenues dans ces compartiments doit être centralisé dans un poste de contrôle de sécurité (PCS) construit et aménagé aux normes et exploité par une équipe d'agents de sécurité formés à ce propos.

Quant à la phase 2, elle consiste en la mise en place du système de surveillance/ contrôle du siège en conformité totale avec l'ensemble des exigences de la couverture intégrée qui a été préconisée par l'audit et entérinée par le comité de direction.

Cette phase a été entamée dès janvier 2007. L'achèvement de l'ensemble des travaux de ce dispositif de sécurité et de protection du siège est prévu pour le mois de juillet 2008.

Budget du RCAR

Le budget propre du RCAR est présenté chaque année, en même temps que celui de la CDG, à la commission de surveillance de cette dernière et approuvé par le Ministère de l'Economie et des Finances.

Même si les budgets CDG, CNRA et RCAR sont présentés dans un seul rapport, ils sont indépendants.

La mutualisation comme mode de gestion au niveau des achats est un choix délibéré basé sur le souci d'économie d'échelle et de réduction des frais de gestion des commandes (gain sur le temps consacré aux traitements, gain des frais de publications, etc.).

Par ailleurs, et concernant la gestion des marchés, un nouveau système a été mis en place comprenant l'automatisation de toute la chaîne de passation/exécution de marché depuis la demande d'achat jusqu'au règlement des factures avec toutes les contraintes réglementaires ainsi que la dématérialisation totale de ce processus. Tous les documents marchés, une fois scannés dans le système sont archivés et ne feront plus l'objet de consultation qu'en cas de contentieux.

Autres aspects de la gestion

Comme préalables au passage à la comptabilité d'engagement, le RCAR a procédé à :

- la conclusion de conventions avec la TGR et Barid Al Maghrib en vue de dématérialiser le paiement des quittances et de garantir un meilleur suivi des règlements,
- la mise en place du nouveau système d'information Sirap (environnement Oracle GL) pour une gestion des flux plus adaptée aux besoins comptables.

Une fois ces préalables levés, le RCAR a lancé en 2007 la mise en place d'une comptabilité d'engagement qui est aujourd'hui opérationnelle.

Concernant l'insuffisance de provisionnement, il y a lieu de noter que la réserve pour renforcement des provisions mathématiques figure au passif du bilan pour un montant de 32 MDH. Elle n'a pas été alimentée depuis quelques années du fait que la gestion technique du régime ne souffre pas de déficit technique. Le RCAR procédera au renforcement de cette réserve, par prélèvement du fonds de péréquation, dès qu'il aura adopté une table de mortalité beaucoup plus récente, en remplacement de la table RCN 55.

L'ensemble de ces remarques ont été prises en compte et font actuellement l'objet de régularisation.

Par ailleurs et pour garantir une meilleure maîtrise de son patrimoine matériel, le RCAR a acquis une nouvelle solution informatique de gestion des immobilisations en fin 2007. Cette solution est actuellement mise en production. Le prochain Inventaire sera fait exclusivement via cet applicatif en utilisant la technologie des codes à barres et des terminaux sans fil pour accélérer et optimiser le processus d'enregistrement et de validation des données.

Le système est interfacé avec la comptabilité de manière à réaliser rapidement le rapprochement entre le réel et le comptable.

Une autre grande fonctionnalité de la solution est la reconstitution de la charge en articles et immobilisations relatives à chaque bureau, voire même à chaque salarié.

Le retard de la déclaration de livraison à soi-même de construction est dû à deux raisons majeures:

- Le certificat de conformité a été délivré en 1999, soit avant la fin des travaux et ce, pour permettre au RCAR de transférer son activité à ce nouveau local, rendu nécessaire par l'importance des installations des infrastructures informatiques à réaliser avant le déménagement,
- Les travaux de construction de ce nouveau local n'ont été achevés qu'à fin 2001, comme peuvent en témoigner les règlements des décomptes effectués au profit des divers intervenants.

Gestion des ressources humaines

Le système VCH avait pour objectif de faire valoir l'équité interne et externe et assurer le passage de la logique de statut à celle de mérite.

Dans cette optique et afin de répondre aux exigences de la modernisation des outils de gestion, il fallait procéder à la mise en place d'un répertoire de métiers, d'un référentiel de compétences et d'une nouvelle grille de rémunération, construite sur la base de la médiane des salaires à l'échelon national.

Ainsi, la réussite de la mise en place de ce nouveau système nécessite la mise à niveau des postes, les promotions et la création de nouveaux postes procédant ensemble d'une dynamique de développement du capital humain de l'établissement.

Par ailleurs, le RCAR s'est inscrit dans une logique de maîtrise des charges, devant se traduire en 2009 par une réduction de la masse salariale comme le montre d'ailleurs le plan stratégique.

Quant au rôle de la CDG en matière des ressources humaines, la DRH joue effectivement un rôle important en matière de recrutement du personnel et ce, conformément aux textes organiques du RCAR qui confèrent à la CDG la gestion administrative et financière de l'établissement.

3. Caisse nationale de retraites et d'assurances (CNRA)

La Caisse nationale de retraites et d'assurances (CNRA) a été créée en 1959 par le Dahir n°1-59-301 du 27 octobre 1959 en tant qu'établissement public doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière bénéficiant de la garantie de l'Etat. La gestion de cet établissement a été confiée à la Caisse de Dépôt et de Gestion en vertu de l'article 3 dudit Dahir. La CNRA est également chargée de la gestion du Régime Collectif d'Allocation de Retraite (RCAR) créé en 1977.

Conformément aux dispositions de l'article 2 du Dahir n°1-59-301, la CNRA est habilitée à consentir des assurances de rentes immédiates viagères ou temporaires et de rentes différées, à recevoir les capitaux constitutifs des rentes allouées par décisions judiciaires en réparation d'accidents de travail ou de droit commun. Elle est également habilitée à étendre ses opérations à toutes les combinaisons d'assurance garantissant un capital en cas de vie ou de décès.

L'activité de la CNRA englobe les assurances collectives, la gestion des rentes pour les accidents de travail et les accidents de circulation, ainsi que des gestions conventionnées pour le compte de tiers.

3.1. Observations et recommandations de la Cour des comptes

La Cour des comptes a procédé à l'appréciation des réalisations physiques et financières ainsi que de la gouvernance et de la gestion des ressources de la Caisse nationale de retraites et d'assurances au titre des exercices 2002 à 2006. Les principales observations relevées assorties de recommandations se présentent comme suit :

A. RÉALISATIONS DE LA CNRA

► Activités métiers

L'activité de la CNRA englobe les assurances collectives, la gestion des rentes pour les accidents de travail et les accidents de circulation, ainsi que des gestions conventionnées pour le compte de tiers.

Concernant les assurances collectives, la CNRA a développé les principaux produits suivants le Régime Complémentaire de Retraite (RECORE), le Fonds de retraite des ordres des avocats du Maroc (FRAM), Addaman Al Hirafi (ADH), le Capital fin de carrière (CFC) et un système dit de pensions figées qui ont été prises en charge par la CNRA pour le compte de l'Office national de chemins de fer, l'Office d'exploitation des ports et la société Dragage des ports (DRAPOR).

Au niveau des rentes, la CNRA gère les rentes accidents de travail et à ce titre, elle reçoit des capitaux constitutifs alloués par décision judiciaire en réparation d'accidents de travail ou de droit commun, et les sert aux bénéficiaires sous forme de rentes. La CNRA gère également les rentes accidents de la circulation. Elle reçoit sous forme de capital les montants des indemnisations dues aux victimes ou à leurs ayants droit mineurs et sert des rentes aux bénéficiaires mineurs, et le reste sous forme de capital à l'âge de la majorité.

Parallèlement à ces activités, la CNRA gère par voie de conventions certains produits pour le compte de tiers. C'est le cas de la Caisse de Retraite de l'Ordre des Avocats de Casablanca (CRAC), le Régime de Retraite des membres de la Chambre des Représentants (RRMCR) et le Régime de Retraite des membres de la Chambre des Conseillers (RRMCC).

L'appréciation globale de la gestion des différentes activités métiers a permis de constater que ces activités sont le plus souvent déficitaires sur le plan technique comme l'illustrent les tableaux d'exploitation analytiques de la Caisse au titre de l'année 2005 et 2006.

De ce fait, les activités de la CNRA nécessitent de faire l'objet d'un diagnostic global et d'une analyse de leur rentabilité..

Année	Résultat	RECORE	FRAM	CFC	ADH
2005	Résultat technique en DH (hors résultat financier)	-14.602.485,32	-8.936.337,44	-1.652.750,74	-2.265.564,03
	Résultat technique en DH (y compris résultat financier)	-1.729.135,75	168.822,14	213.355,92	-1.206.181,58
	Résultat de l'exercice en DH	-626.628,06	-37.785,49	201.115,78	-1.270.720,96
2006	Résultat technique en DH (hors résultat financier)	-19.026.157,08	-8.937.681,65	-2.910.838,18	-1.941.063,47
	Résultat technique en DH (y compris résultat financier)	-3.047.366,29	-331.852,87	-1.153.035,92	-910.091,46
	Résultat de l'exercice en DH	103.624,94	-4.416,63	-883.645,32	-962.928,08

Année	Résultat	Accidents de travail	Accidents de circulation
2005	Résultat technique en DH (hors résultat financier)	-46.047.796,03	-44.480.380,81
	Résultat technique en DH (y compris résultat financier)	34.581.641,38	-18.324.159,91
	Résultat de l'exercice en DH	29.767.331,61	-20.360.974,18
2006	Résultat technique en DH (hors résultat financier)	-66.841.584,76	-17.319.016,02
	Résultat technique en DH (y compris résultat financier)	11.911.656,91	9.106.465,89
	Résultat de l'exercice en DH	13.086.252,41	7.661.455,27

► Activités d'assurances de la Caisse

L'appréciation de la gestion des activités d'assurance a permis de relever des observations concernant l'ensemble des produits commercialisés par la CNRA et particulièrement les produits FRAM, Addaman Al Hirafi et RECORE.

• Fonds de Retraite des Ordres des avocats du Maroc (FRAM)

Le FRAM est un produit de retraite qui a été mis en place en 1991. Il est ouvert à tous les ordres des avocats du Maroc hormis celui de Casablanca. C'est un produit qui assure les prestations suivantes : pension vieillesse, pension invalidité, pension ayant cause et pécule.

Les principales ressources du FRAM sont constituées par la rémunération du compte de l'ordre des avocats concerné par la CDG et les cotisations individuelles des affiliés qui sont facultatives. A fin 2006, le nombre d'avocats immatriculés au fonds se situe à 4.562 et le total des provisions constituées avoisine les 185 MDH.

Le projet d'extension du produit FRAM, qui n'est pas actuellement rentable notamment en raison des faibles cotisations des affiliés (seuls 339 affiliés cotisent), aux autres professions libérales n'a pas été concrétisé.

• Addaman Al Hirafi

Addaman Al Hirafi est un produit d'assurance institué par une convention cadre signée le 6 février 1995 entre le Ministère du commerce, de l'industrie et de l'artisanat, les chambres de commerce et d'industrie, les chambres d'artisanat, la Banque centrale populaire (BCP), la Compagnie nord africaine et intercontinentale d'assurances (CNIA) et la Caisse nationale de retraites et d'assurance (CNRA). Son objet est de constituer et de servir des rentes au profit de ses affiliés commerçants et artisans et de leur personnel. En 2006, le nombre d'adhérents s'est élevé à 37.954 et le montant des provisions a atteint 28 MDH.

L'avenir de ce produit semble compromis et ce pour plusieurs raisons notamment, son faible niveau de diffusion. Malgré ces difficultés, les décisions concernant la poursuite ou l'arrêt d'Addaman Al Hirafi ne sont pas encore prises.

• Régime complémentaire de retraite (RECORE)

RECORE est un produit d'assurance mis en place à l'issue du traité de réassurance du 23 mars 1989 (et son avenant du 29 octobre 1993) dont l'objet est la constitution et l'octroi de rentes complémentaires au profit de ses affiliés. En 2006, le nombre total des personnes immatriculées s'est établi à 31.096 et le montant des provisions constituées pour couvrir les droits des assurés a atteint 727 MDH.

Ce produit d'assurance retraite phare de la CNRA, qui doit essentiellement son expansion à la synergie avec le RCAR dans le cadre de l'intégration des Caisses internes de retraite de certains organismes publics ou concessionnaires de service public, est difficilement commercialisable dans sa version actuelle.

Cela est notamment dû au fait que RECORE est un régime à points dont la liquidation comporte de nombreuses corrections (coefficient d'anticipation, coefficient d'ajournement) ce qui ne confère pas une grande transparence et une bonne visibilité pour les affiliés potentiels et que le rendement du produit n'est pas certain, principalement, à cause des limites réglementaires en matière de placement pour la CNRA.

► Gestions conventionnées

Les gestions conventionnées pour le compte de tiers, en l'occurrence la Caisse de retraite des avocats de Casablanca (CRAC), le Régime de retraites des membres de la Chambre des Représentants (RRMCR) et celui des membres de la Chambre des Conseillers (RRMCC), sont également source de certaines difficultés.

La CNRA assure la gestion de la Caisse de retraite des avocats de Casablanca (CRAC) en vertu de la convention du 10 janvier 1991 signée entre le Bâtonnier de l'ordre des avocats au barreau de Casablanca et le Directeur général de la Caisse de dépôt et de gestion représentant la CNRA.

Cette gestion se limite à l'aspect administratif et technique, ainsi qu'à la formulation de propositions de placement et ce moyennant des frais de gestion de 3% des cotisations. Cependant, étant donné que la majorité des affiliés ne cotisent pas, les frais de gestion perçus par la CNRA s'avèrent insuffisants pour couvrir ses charges.

Concernant le régime de retraite des membres de la Chambre des Représentants (RRMCR) et celui des membres de la Chambre des Conseillers (RRMCC), ils sont régis par la loi n°24-92 telle que modifiée par les lois n°35-04 et n°53-99.

La CNRA assure la gestion de ces deux régimes en vertu de la convention de gestion signée le 14 janvier 1994 entre le Directeur de la CNRA et le Président de la Chambre des Représentants (qui a fait l'objet de deux révisions, la dernière datant 7 mai 2002) et de la convention de gestion signée le 6 juin 2000 entre le Directeur du pôle prévoyance de la CDG représentant la CNRA et le Président de la Chambre des Conseillers.

Les frais de gestion perçus par la CNRA fixés à 1,25% du total des cotisations et contributions de chacun des deux régimes ne sont pas en mesure de couvrir les charges supportées par la Caisse nationale de retraites et d'assurances.

En outre, l'équilibre du RRMCR et du RRMCC est menacé. Ainsi, selon une étude actuarielle menée par la CNRA, le RRMCR serait déficitaire dès 2016.

La CNRA est invitée à revoir le taux de rémunération de ses services au titre des gestions conventionnées afin qu'elles puissent au moins couvrir les charges qu'elle supporte.

► Gestion des rentes accidents de travail et accidents de circulation

La gestion des rentes accidents de travail est la première activité de la CNRA en termes de réserves constituées. La CNRA a pour rôle de recevoir des capitaux constitutifs alloués par décision judiciaire en réparation d'accidents de travail ou de droit commun, et à les servir aux bénéficiaires sous forme de rentes. Certains dossiers doivent obligatoirement être déposés par les compagnies d'assurance à la Caisse (cas des accidents de trajets et des employés non assurés) tandis que ce dépôt est facultatif pour les autres cas.

Le montant global des capitaux constitutifs arrêté en 2006 a atteint 124 MDH pour une population de 39.779 bénéficiaires.

Concernant les rentes accidents de circulation, la CNRA reçoit sous forme de capital les montants des indemnisations dues aux victimes ou à leurs ayants droit mineurs et sert des rentes aux bénéficiaires mineurs, et le reste sous forme de capital à l'âge de la majorité. La CNRA détient le monopole de cette activité en vertu de l'article 16 de la loi n°1-84-177 du 2 octobre 1984. En 2006, le montant total des capitaux constitutifs drainés par cette activité s'est situé autour de 126 MDH pour un nombre total de 13 078 bénéficiaires.

Outre le déficit technique (hors résultats financiers) cité précédemment, la gestion des rentes accidents de travail et accidents de circulation connaît certaines insuffisances au niveau du contrôle des pensions notamment le suivi manuel des pièces administratives (tels que certificats de vie) qui pourraient augmenter les versements à tort principalement après l'augmentation de la bancarisation de la population de la Caisse.

La gestion des rentes accidents de travail et accidents de circulation se caractérise également par un retard dans l'apurement d'anciens dossiers suspendus : (241 dossiers pour les accidents de la circulation et 2.460 pour les accidents de travail). Parmi les motifs de suspension de ces rentes, ceux donnés dans le tableau suivant :

Dossiers accidents de circulation	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'autorisation du juge des mineurs permettant à la CNRA de payer les rentes au profit du représentant légal, - Destinataire du paiement est de nationalité marocaine résidant à l'étranger, n'ayant pas produit de compte bancaire ou désigné un mandataire pour percevoir le montant dû au Maroc, - Non production de la totalité des pièces administratives.
Dossiers accidents de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Bénéficiaires pour lesquels des quittances de paiement ont été émises par la CNRA aux fins de règlement, mais ces bénéficiaires ne se sont pas présentés pour encaisser leur dû

La CNRA est appelée à poursuivre son effort d'automatisation du suivi des pièces administratives. Elle est également invitée à accélérer la mise en place d'un système d'information fiable permettant d'assurer les contrôles nécessaires.

► Relations entre la CNRA et la CNIA

La Caisse nationale de retraites et d'assurance a entretenu depuis les années 1980 des liens étroits avec la Compagnie nord africaine et intercontinentale d'assurance (CNIA). La CNRA s'est associée dans certaines de ses principales activités avec la CNIA qui faisait partie du groupe Caisse de dépôt et de gestion. C'est le cas notamment de la co-assurance du produit RECORE en vertu d'une convention liant les deux parties depuis 1989, la coassurance pour l'assurance décès invalidité (ADI) qui est un produit géré par la CNIA et indexé facultativement au produit RECORE et la co-assurance d'Addaman Al hirafi en vertu d'une convention datant de 1997.

Cette association qui avait, dans l'essentiel des cas, peu ou pas d'intérêt pour la Caisse a connu et connaît encore d'importants dysfonctionnements aussi bien au niveau de l'application des termes des différentes conventions liant les deux organismes, qu'au niveau des résultats atteints qui ont été en deçà des attentes de la Caisse. Le cas saillant est le produit RECORE dont la CNIA assure la coassurance à hauteur de 40% des risques couverts. En contrepartie, elle perçoit 40% des cotisations salariales et des contributions patronales.

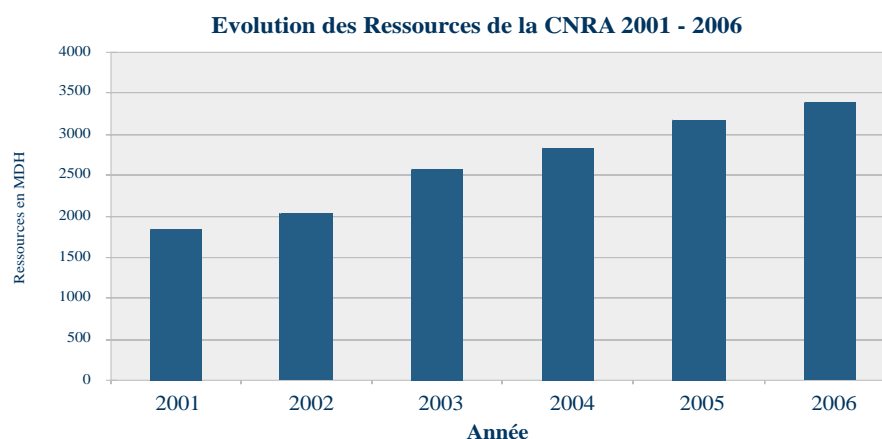
Malgré la privatisation de la CNIA, la convention de co-assurance est restée toujours en vigueur. Or, cette coassurance paraît injustifiée car elle est sans intérêt pour la CNRA dans la mesure où celle-ci dispose de par la loi de la garantie de l'Etat. Elle fait surtout courir à la Caisse un risque important du fait que cette dernière n'a aucune certitude que la CNIA constitue des provisions au titre de ses engagements futurs sur ce produit pour un montant qui s'est élevé en 2005 à 138 MDH.

La Cour estime qu'il est important de redresser cette situation en entamant des négociations avec la CNIA notamment en vue de décider de l'avenir de la convention de coassurance.

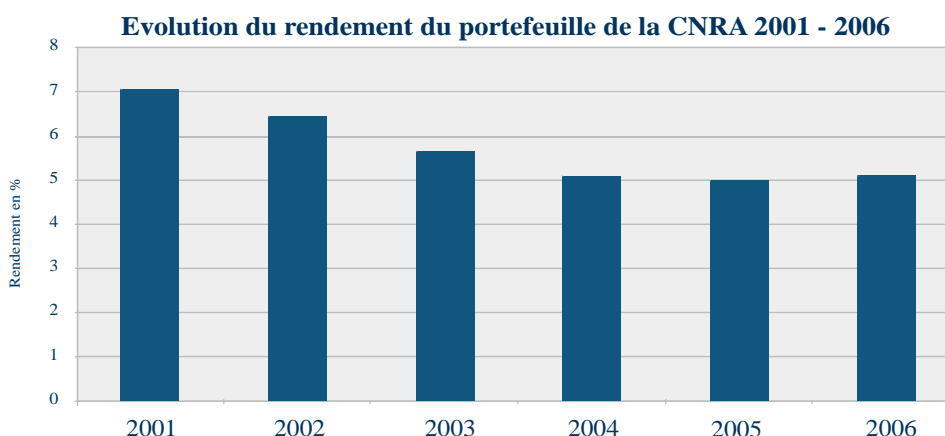
► Gestion de Portefeuille

Les placements de la CNRA sont employés selon l'article 8 du Dahir n°1.59.301 en «rentes sur l'Etat, en valeurs du Trésor ou garanties par l'Etat ou en prêts au Fonds d'équipement communal». Dans la pratique les bons du Trésor constituent la quasi-totalité des emplois avec environ 80% du total actif.

Le total des ressources de la CNRA a évolué de manière notable totalisant un montant de 3.394 MDH en 2006 contre 1.837 MDH en 2001, notamment en raison des transferts collectifs des portefeuilles des rentes accidents de travail des Charbonnages du Maroc et de certaines compagnies d'assurance (environ 400 millions DH), ainsi qu'au développement du produit RECORE suite à l'intégration des Caisses internes de retraite par le RCAR.



La Cour des comptes a relevé que les produits CNRA connaissent dans leur majorité un déficit technique qui n'est souvent équilibré que par les bénéfices dégagés par les placements financiers. Toutefois, cet équilibre se trouve menacé avec la baisse des taux d'intérêt constatée depuis le début des années 1990 sur les produits obligataires dans lesquels la CNRA est contrainte d'investir. Cela a considérablement réduit le rendement des placements qui a atteint difficilement 5% au cours des années 2005 et 2006 après avoir enregistré 10,25% en 1996, avec comme conséquence pour la CNRA le risque de ne plus être en mesure de couvrir ses engagements à l'égard de ses assurés.



La Cour estime important de revoir le cadre réglementaire régissant la CNRA et de l'adapter à l'environnement actuel du secteur. Cela pourrait notamment inclure l'élargissement des possibilités de placement en vue de permettre une meilleure rentabilité du portefeuille.

Malgré ses importantes ressources, la CNRA ne dispose pas d'instance indépendante qui aurait pour principal rôle de mettre en place une stratégie de placement et d'effectuer le suivi des opérations dans les meilleures conditions de sécurité et de rentabilité.

En effet, le Comité interne d'investissement créé en 2005 suite à la signature d'une convention de gestion entre la Caisse de dépôt et de gestion et la CNRA et qui a notamment pour missions la discussion et la validation de

l'allocation stratégique des actifs ainsi que la fixation des objectifs de rendement et de risque, n'assume pas pleinement ce rôle.

Ce comité ne se prononce pas non plus sur la stratégie de placement et n'est pas sollicité pour déterminer et approuver les choix d'investissement. Il ne fixe pas les orientations relatives à la gestion des placements et ses réunions portent essentiellement sur des présentations de la situation du portefeuille de la CNRA.

En outre, ce comité reste strictement interne à la Caisse de dépôt et de gestion dans la mesure où il n'inclut pas de membres de la Commission de surveillance de la CDG, des représentants des affiliés, des experts indépendants. Il est présidé par le Directeur général de la CDG et se compose du Directeur général adjoint de la CDG, du Directeur général de CDG Capital, du Directeur du pôle prévoyance de la CDG et des Directeurs de la CNRA et du RCAR.

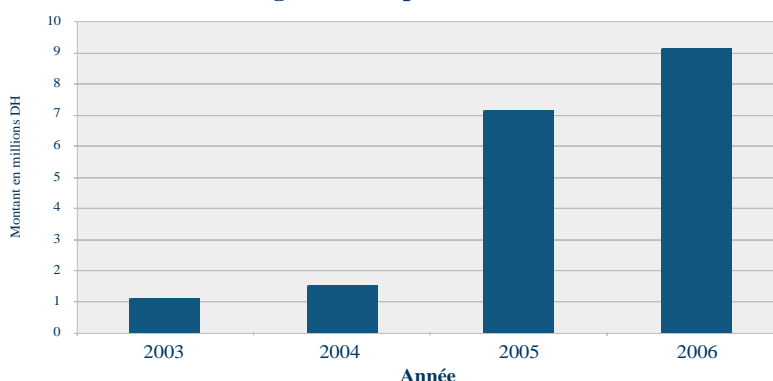
Cette fonction importante aurait pu être assumée par une cellule stratégique de placement émanant ou mandatée par un véritable Conseil d'administration de la CNRA.

Par ailleurs, comme il a été précédemment cité, la gestion du portefeuille de la CNRA a fait l'objet d'une convention entre cette dernière et la CDG en mars 2005 renouvelée en mars 2006 en y intégrant la banque d'affaires CDG Capital, filiale de la Caisse de dépôt et de gestion. Celle-ci a été chargée d'assurer la gestion du portefeuille de la Caisse.

Cette deuxième convention, strictement interne à la Caisse de dépôt et de gestion, a été signée conjointement par le Directeur général de la Caisse de dépôt et de gestion (représentant la CDG), le Directeur général adjoint de la Caisse de dépôt et de gestion (représentant le RCAR et la CNRA) et l'Administrateur directeur général de CDG Capital (représentant CDG Capital).

La convention de gestion du portefeuille reste déséquilibrée en faveur de la CDG et de CDG Capital, coûteuse pour la CNRA et ne lui offre pas les garanties nécessaires à la préservation de ses intérêts. Ainsi, la facturation des services relatifs à la gestion du portefeuille a entraîné une croissance importante des charges financières qui ont plus que sextuplé en l'espace d'une année passant de 1.153.685 DH en 2004 à 7.132.458 DH en 2005, et dont 60% restent acquis à la CDG bien que la gestion du portefeuille soit entièrement assurée par CDG Capital.

Evolution des frais de gestion des placements de la CNRA 2003 - 2006



La gestion du portefeuille de la CNRA devrait se traduire par des frais de gestion et des droits de garde beaucoup moins importants surtout que la Caisse dispose d'un champ de placement limité par la réglementation et qu'elle est dans l'obligation de confier la gestion de ses ressources à la CDG. Elle n'a pas la possibilité d'assurer directement cette gestion ou de faire appel à un autre gestionnaire en faisant jouer la concurrence sur le marché.

B. GOUVERNANCE ET GESTION DES RESSOURCES

La Cour des comptes a également procédé à l'appréciation du système de gouvernance et de la gestion des ressources budgétaires de la Caisse nationale de retraites et d'assurances.

► **Système de gouvernance**

Malgré le fait que le texte institutif de la CNRA prévoit que cet établissement public soit doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière, il s'agit en réalité d'une simple Direction rattachée organiquement et fonctionnellement au Pôle prévoyance de la Caisse de dépôt et de gestion. Les fonctions stratégiques sont directement gérées par la Caisse de dépôt et de gestion telles que l'organisation et le développement, la gestion des ressources humaines, etc.

Ainsi, la CNRA ne dispose pas de l'autonomie effective, le rôle de la Caisse de dépôt et de gestion reste prépondérant dans toutes les décisions intéressant la Caisse. Or, un établissement public autonome nécessite une individualisation de sa gestion et par conséquent, la CNRA ne devrait être animée que par ses propres intérêts au niveau des divers aspects intéressant sa gestion.

Cela appelle à une actualisation de la réglementation afin de conférer à la Caisse nationale de retraites et d'assurances une personnalité juridique et une autonomie réelles et de la doter d'organes de gouvernance adéquats, notamment un Conseil d'administration disposant de réelles prérogatives et des pouvoirs nécessaires à la prise de décision, et ce pour une gestion plus saine et transparente.

► **Gestion des ressources**

La Cour des comptes a procédé à l'appréciation de la gestion des ressources budgétaires, de la comptabilité et des ressources humaines.

• **Gestion budgétaire**

La CNRA a pu disposer au cours des années 2004 à 2006 des ressources budgétaires suivantes (en millions DH) :

Nature	2004	2005	2006
Budget de fonctionnement	27,16	33,55	36,93
Budget d'équipement	10	5,54	5,48
Total	37,16	39,09	42,41

L'analyse du budget de la CNRA a montré qu'il est, au même titre que le RCAR, intégré dans le budget de la CDG avant d'être soumis dans sa globalité à la Commission de surveillance pour avis et ensuite au Ministre des finances pour approbation.

Cette situation anormale appelle à entreprendre une réflexion sur le sujet en vue d'harmoniser les procédures budgétaires de la CNRA avec celles des autres organismes et établissements publics.

• **Gestion comptable**

La comptabilité de CNRA se caractérise par l'absence d'une comptabilité d'engagements et de procédures comptables formalisées ainsi que l'insuffisance de provisionnement de certains risques notamment le risque fiscal.

L'observation de la tenue de l'inventaire du patrimoine matériel a également mis en évidence certaines difficultés parmi lesquelles l'existence de mobilier et matériel de bureau non inventoriés.

Ce qui appelle à réaliser avec plus de célérité les opérations de régularisation qui ont été entamées.

Il convient enfin de souligner que la déclaration de livraison à soi même du siège social de la CNRA (qui est également celui du RCAR) avec un retard de trois ans après la date d'achèvement de sa construction a contraint la Caisse à s'acquitter auprès de la Direction des impôts d'un montant de 374.146,10 DH au titre de pénalités et majorations de retard.

Cela nécessite d'accorder davantage d'attention au respect des règles comptables et fiscales en vigueur.

• **Gestion des ressources humaines**

L'examen de la gestion des ressources humaines a permis de constater une forte augmentation de la masse salariale qui est passée entre 2002 et 2006 de 12,1 à 22,7 millions DH, et ce sans corrélation avec l'augmentation du rendement.

Cela invite à veiller à la rationalisation de ces dépenses et à éviter l'engagement sur des systèmes de rémunération des ressources humaines qui n'offriraient pas de garanties suffisantes d'amélioration des performances et qui ne seraient pas conciliables avec l'alourdissement des dépenses résultant de leur mise en œuvre.

De plus, la gestion des ressources humaines est grandement centralisée au niveau de la Caisse de dépôt et de gestion et les agents de la CNRA sont dans les faits des agents de la CDG.

A ce titre, et eu égard au statut d'établissement public de la CNRA, il convient que les contrats de recrutement des agents nouvellement embauchés soient établis entre cet organisme et les personnes concernées.

En outre, la politique de recrutement se caractérise par l'absence de diffusion élargie, des besoins de la CNRA. Ce qui réduit les opportunités de recherche des profils les plus appropriés et n'assure pas l'égalité d'accès à l'emploi au niveau de cet établissement public.

Ce qui nécessite la mise en place d'un système de sélection plus ouvert.

• **Système d'information**

Au niveau du système d'information qui reste insuffisamment développé en comparaison avec celui du RCAR, il a été constaté que la CNRA ne dispose pas de plan stratégique informatique conçu pour le moyen et long terme et traduit par des plans opérationnels dotés d'objectifs à court terme, clairs et concrets.

À partir de 2004, la CNRA s'est lancée dans un programme de refonte de son système d'information sans la mise en œuvre d'un véritable schéma directeur informatique.

Les projets, qui ont en majorité démarré en 2004, connaissent certains retards dans leur concrétisation, notamment en raison des insuffisances d'études, de planification et de mobilisation des ressources nécessaires avant leur démarrage.

La Cour estime que la refonte du système d'information doit s'inscrire dans le cadre d'une vision globale et large et nécessite la mise en place d'un véritable schéma directeur informatique. La CNRA est en outre appelée à adopter les bonnes pratiques en matière de gestion des projets et ce dans l'objectif de s'assurer un aboutissement du livrable dans les délais tout en respectant les contraintes du budget.

Les activités métiers connaissent généralement un niveau d'automatisation limité. Cependant, des progrès significatifs ont été consentis en 2007.

La Cour prend note de ces avancées et appelle la Caisse à poursuivre et à activer le processus d'automatisation (en cours) de ses différentes activités métiers.

• **Tables de mortalité**

Il convient enfin, de soulever la question de l'inadéquation des tables de mortalité réglementaires utilisées par la CNRA aussi bien dans l'activité rentes (tables françaises CR 1887 et RCN 1955) que l'activité assurance (table française PF60-64).

En effet, les tables de mortalité utilisées par la CNRA aussi bien dans l'activité rentes que l'activité assurance sont inadéquates. L'utilisation de ces tables a pour conséquence de surestimer la mortalité et par conséquent, sous-estimer les provisions mathématiques et sous évaluer les engagements vis-à-vis aussi bien des créditeurs que des assurés.

• **Autres observations**

Concernant les missions et la vision stratégique, la Caisse nationale de retraites et d'assurances ne dispose pas de la possibilité d'élargir la gamme des placements financiers de ses fonds, ni à étendre et développer son activité d'assurance, ce qui a un impact conséquent sur la rentabilité de ses activités.

Concernant quelques aspects juridiques, il a été noté l'exercice de certaines activités non prévues par les textes régissant la CNRA. C'est le cas notamment pour la réassurance du produit RECORE, la coassurance du produit Addaman Al Hirafi et l'élargissement des activités de la CNRA aux prestations d'invalidité et des pensions.

De ce fait, la Caisse est appelée à veiller à se conformer strictement aux dispositions réglementaires la régissant dans l'attente de leur révision par les organes compétents.

3.2. Réponse du Directeur général de la Caisse de dépôt et de gestion (Texte intégral)

Les missions et la vision stratégique

Suite aux recommandations de son Comité de Direction lors de sa réunion du 25 juillet 2007, la CNRA a entamé conjointement avec la Direction des Assurances et de la Prévoyance Sociale (DAPS), depuis février 2008, le processus de clarification des missions de la CNRA. Ainsi, le projet modificatif des textes de la Caisse est en cours d'étude et vise dans ses grandes lignes de lui confier la centralisation de la gestion des rentes des accidents du travail et maladies professionnelles d'une part, et de la positionner pour lui permettre de jouer un rôle dans le cadre de la retraite d'autre part.

Aspects juridiques

Dans le cadre du projet modificatif de ces derniers. Cela concerne, entre autres, la monnaie utilisée et les tables de mortalité en vigueur.

S'agissant de la non applicabilité de la contribution des compagnies d'assurances à hauteur de 1% du montant des primes ou cotisations émises, nettes d'annulation et de taxes, au titre de l'assurance automobile destinée à la couverture des charges de revalorisation des rentes AC, elle concerne l'article 17 du Dahir 1-84-177 du 2 octobre 1984 relatif à l'indemnisation des victimes d'accidents causés par des véhicules terrestres à moteur. A ce niveau, il y a lieu de porter un amendement à cet article pour le rendre applicable en se basant sur :

- des proportions raisonnables pour le versement de la contribution par les compagnies d'assurances,
- des niveaux de participation clairs pour la CNRA et les compagnies d'assurances.

A noter que la CNRA ne pratique pas le rôle de réassureur pour les produits RECORE et Addamane Al Hirafi. Toutefois, la Caisse réassure le produit RECORE auprès de la CNIA Assurances et agit en tant que coassureur avec cette Compagnie pour l'assurance décès - invalidité (ADI) annexée à RECORE et Addamane Al Hirafi.

Il y a lieu de préciser également que la pension d'invalidité, techniquement assimilée au risque décès, est une garantie annexe et non pas une garantie de base pour les produits RECORE, FRAM et Addamane Al Hirafi (ADH).

Gestion des métiers de la caisse

L'ensemble des produits de la CNRA fait l'objet d'un diagnostic et d'un suivi rigoureux par la Caisse. Celle-ci ne cesse d'attirer l'attention des pouvoirs publics et de ses partenaires sur la problématique des déficits techniques générés par l'utilisation de tables de mortalité désuètes bien que réglementaires, d'un taux technique et d'un taux de chargement inappropriés.

Dès 2008, et dans l'attente de la promulgation du décret relatif aux changements des paramètres techniques destinés au calcul des capitaux constitutifs pour le service des rentes accidents du travail et maladies professionnelles, la CNRA applique de nouveaux paramètres techniques pour les dépôts de capitaux à caractère facultatif (table de mortalité PF 60-64, taux technique de 3,5% et taux de chargement de 3%).

Ces points font l'objet de discussions avec la DAPS en marge de la clarification des missions de la CNRA notamment en ce qui concerne la gestion des produits d'assurance.

S'agissant de la commercialisation de son produit RECORE et compte tenu de ses moyens, la CNRA a positionné son offre sur le segment groupe (employeurs) avec une architecture technique du produit privilégiant l'épargne à long terme et à vocation retraite. La forme de contrat groupe s'est avérée concluante pour son cas avec la réalisation d'un chiffre d'affaires (CA) multiplié par 5 en 5 ans. La part du CA provenant des CIR représente, en 2007, 26 % du total du CA RECORE. Les 74 % restant sont dus à l'effort sans cesse croissant de la force de vente de la CNRA. Actuellement, une réflexion est menée pour adapter davantage ce produit aux nouvelles données du marché.

La CNRA a entamé, début 2008, le processus de révision des taux de rémunération de ses prestations dans le cadre des gestions conventionnées.

Pour les 2.460 suspens de rentes AT, ils concernent les bénéficiaires pour lesquels des quittances de paiement ont été émises par la CNRA aux fins de règlement, mais ces derniers ne se sont pas présentés pour encaisser leur dû.

Quant aux 241 dossiers de rentes AC, ils ont été suspendus principalement lors de leur liquidation pour les raisons suivantes :

- Absence de l'autorisation du juge des mineurs permettant à la CNRA de payer les rentes au profit du représentant légal,
- Destinataire de paiement de nationalité marocaine et résidant à l'étranger, n'ayant pas produit un compte bancaire ou désigné un mandataire pour percevoir le montant dû au Maroc,
- Non production de la totalité des pièces administratives.

En 2007, la CNRA a initié des actions visant à assainir ces dossiers. Il s'agit de :

Régulariser dans un premier temps les dossiers AT dont les bénéficiaires sont âgés de plus de 80 ans (1468 dossiers ce qui représente 60 % du total) en adressant une lettre de demande de certificat de vie puisque la probabilité de décès de cette catégorie est plus grande,

Adresser une lettre de demande d'information pour les 40 % restants,

Transmettre des lettres de réclamation des pièces manquantes aux bénéficiaires AC concernés,

Recourir aux autorités locales pour diligenter une enquête sur la situation des bénéficiaires en question en vue de statuer sur leur dossier.

A ce jour, 28 dossiers AC ont été régularisés, à partir de l'échéance du 01/06/2007, suite la mise en place du SI IRADAT qui a permis, entre autres, de prendre en charge ce type de régularisation que l'ancien système ne permettait pas.

Il est à signaler que la CNRA ne dispose pas toujours des coordonnées exactes des bénéficiaires concernés pour les contacter et régulariser définitivement leurs situations. Malgré les actions déjà entreprises dans ce sens, le taux de réponse reste toujours très faible.

S'agissant des virements à tort de montants d'arrérages après la date de décès des bénéficiaires de rentes AT, il est à noter que parmi les 19 dossiers identifiés lors de la mission de la Cour des comptes, 3 cas ont été régularisés et ce, suite aux lettres de relance adressées par la CNRA aux héritiers.

Une deuxième relance a été adressée pour les 16 cas restants représentant un montant global de trop perçu de 27.972,94 DH. Si aucun versement n'est effectué avant la date du 30/05/2008, la CNRA pourra recourir aux voies judiciaires et ce, par l'émission d'ordres de recette à l'encontre des héritiers concernés.

A partir de 2008, la CNRA entame des négociations avec la CNIA pour décider, en commun, du sort à réserver aux conventions les liant dans le cadre de RECORE et Addamane Al Hirafi.

S'agissant d'Addamane Al Hirafi, la CNIA Assurances et la BCP ont pris l'attache de la DAPS pour solliciter son concours en vue de la liquidation du produit ADH.

Consciente de l'impact négatif de l'inadéquation des tables de mortalité réglementaires utilisées qui constitue une menace quant à sa pérennité, la Caisse a, depuis le début des années 90, procédé régulièrement au renforcement de ses provisions mathématiques par l'affectation des bénéfices dégagés par son activité.

En attendant la finalisation des travaux menés par la DAPS pour la révision des paramètres techniques, la CNRA a adopté de nouveaux paramètres, comme précisé auparavant, pour l'acceptation des dossiers AT /MP dont le dépôt de capitaux par les Compagnies d'Assurances revêt un caractère facultatif.

Gestion du portefeuille

Les projets de Loi, de Décret et d'Arrêté modificatifs des textes de la CNRA, en cours d'examen avec la DAPS, intègrent l'élargissement de l'éventail des placements de la CNRA notamment à d'autres instruments financiers.

Au niveau de la gestion de son portefeuille de placements, la CNRA s'inscrit dans le cadre de la Loi la régissant. En effet, celle-ci est gérée financièrement par la Caisse de Dépôt et de Gestion conformément à ses textes de création.

Actuellement, un comité trimestriel est tenu avec la CNRA, à laquelle CDG Capital adresse, par ailleurs, un reporting mensuel et des relevés de comptes.

En plus de cela, un point relatif à la gestion et à l'évolution des portefeuilles est fait régulièrement aux instances de la CDG ou à sa demande.

Dans le cadre de la modernisation de ses activités et de la professionnalisation des rapports entre ses différentes entités, la CDG a mis en place un mandat pour la gestion des réserves de la CNRA et du RCAR dont le contenu et la tarification ont été approuvés par la Commission de Surveillance de la CDG et portés à la connaissance du Comité de Direction de la CNRA.

Ce mandat a permis, entre autres, de clarifier les rôles et responsabilités des différentes parties, de rapprocher les équipes métier (permettant au passage la réalisation de projets clés comme la mise en place de l'ALM), et de rationaliser le mode de calcul des frais de gestion.

Ainsi, ceux-ci sont-ils calculés sur la base de l'encours sous gestion de la manière suivante :

- 0,25% pour la tranche inférieure à 15 milliards DH,
- 0,15% pour la tranche comprise entre 15 et 30 milliards DH,
- 0,10% pour la tranche supérieure à 30 milliards DH.

Le calcul se fait sur une base mensuelle et la facturation est trimestrielle.

Il faut noter que cette base de calcul est largement inférieure aux standards du marché, lesquels se situent en général entre 0,30% et 0,50% des encours sous gestion pour les fonds obligataires et peuvent atteindre 1% pour les fonds actions.

Notons aussi que conformément auxdits standards, les frais de transactions sont toujours à la charge du fonds sous gestion.

Enfin, il est à préciser que ce mode de rémunération n'inclut pas de part variable indexée sur les résultats, comme ceci est, en général, le cas pour le marché.

Aussi, est-il important de rappeler que conformément aux textes organiques, la CDG est responsable de la gestion financière de la CNRA et du RCAR et à ce titre, elle perçoit des frais de gestion.

CDG Capital perçoit les frais de gestion dans le cadre du mandat de gestion déléguée par la CDG pour la gestion des ressources du RCAR et de la CNRA.

Les règles de tarification de la gestion financière des fonds de la CNRA et du RCAR sont mentionnées dans la convention tripartite entre la CDG, CNRA/RCAR et CDG Capital.

Des factures sont envoyées chaque trimestre (par fonds) et reprennent la base de calcul (montant des avoirs) et le taux appliqué.

Le détail de calcul est transmis à chaque demande. Il a été convenu (dernièrement) de systématiser l'envoi de ce détail.

Par ailleurs, il est prévu une renégociation de cette convention au cours de 2008 où le mode de rémunération sera basé sur la distinction entre une part fixe et une part variable. Les frais de gestion seront indexés sur les

minima du marché pour le 1^{er} cas et sur les résultats dans le deuxième cas.

Concernant les opérations de passation de coupons, celles-ci ne sont pas exécutées lorsque les dates d'émission des titres sont antérieures à la date d'entrée en vigueur de la TPPRF, ou lorsque celles-ci sont cotées à la Bourse des Valeurs de Casablanca.

Dans ce dernier cas, une nouvelle procédure a récemment été mise en place pour permettre les passations des titres cotés et ainsi réaliser une économie d'impôt sur la TPPRF quelle que soit la nature du titre.

Les avis d'opération et les relevés de comptes sont bien envoyés de façon régulière (avis d'opération après chaque opération et relevé de compte à la fin de chaque mois) sauf en cas de blocage technique.

Par ailleurs, toutes les demandes d'information de la CNRA et du RCAR sont traitées de manière rapide.

Néanmoins, et vu l'importance du volume des opérations, les canaux de communication sont à améliorer. En effet, un projet d'automatisation de l'envoi des avis d'opérations avec leur intégration dans le système comptable de la CNRA et du RCAR est prévu. Il devrait aboutir courant 2008.

Aspect managérial et organisationnel

La CNRA est gérée par la CDG en conformité avec ses textes de création et du dispositif légal les liant. Le rattachement de la CNRA au Pôle Prévoyance de la CDG n'affecte aucunement ni la mission de cette Caisse, ni les stipulations des textes qui la régissent. En outre, la CNRA dispose d'un Directeur nommé par le Directeur Général de la Caisse de Dépôt et de Gestion et investi des pouvoirs nécessaires pour assurer pleinement les attributions qui lui sont expressément déléguées.

Il y a lieu de noter que la Commission de Surveillance de la CDG et le Comité de Direction de la CNRA sont informés des actes de gestion de cette dernière qui sont entrepris dans la transparence totale et conformément à la Loi. De plus, l'adossement de la CNRA à la CDG ne peut être considéré que comme un atout dans le sens qu'elle peut profiter des synergies, des expériences et des performances d'un groupe reconnu sur le plan national et international.

Système d'information

La dernière mission d'audit réalisée par la cour des comptes a eu lieu pendant une période transitoire pour la CNRA. En effet, le pôle prévoyance venait de connaître une réorganisation qui a doté chacune des deux institutions (CNRA et RCAR) de ses propres structures support (SI, Administration, Comptabilité etc.), structures qui étaient mutualisées jusqu'à mai 2006.

Au moment de cette réorganisation, plusieurs projets de modernisation du système d'information de la CNRA étaient en cours de réalisation. La CNRA a ainsi assuré la continuité de ces travaux tout en mettant en œuvre une organisation et une démarche de gestion de projets rigoureuses afin de réussir ces chantiers.

Ainsi, au cours de l'année 2007, plusieurs projets ont été concrétisés et ont permis à la CNRA de mettre en exploitation les systèmes d'information pour les domaines les plus prioritaires à savoir :

- Gestion des rentes relatives aux accidents de la circulation en mai 2007,
- Gestion des rentes relatives aux accidents de travail en octobre 2007,
- Consolidation du SI relatif à la chaîne production des principaux produits des assurances collectives : RECORE, FRAM et CRAC en décembre 2007,
- Gestion de la chaîne prestation du produit RECORE à partir de décembre 2007.

Sachant que la CNRA gère un portefeuille important et diversifié de produits, en l'occurrence, rentes accidents de la circulation et accidents de travail au niveau de la gestion des rentes et RECORE, FRAM, CRAC, HIRAFI, pensions figées, RRMCR, RRMCC et CFC au niveau des assurances collectives, les réalisations enregistrées en 2007 ont permis d'augmenter le taux d'automatisation des processus métier de manière très significative pour le porter à un pourcentage qui dépasse les 70 %.

Il y a lieu de préciser qu'une vision stratégique IT du pôle a été élaborée pour la période 2004 – 2006 en complément d'une étude stratégique d'intégration des NTI et de refonte des SI réalisée en 2000 par un consultant externe. Les deux rapports font fonction d'un schéma directeur informatique 2003 – 2006.

Un nouveau schéma directeur informatique tenant compte des nouvelles orientations stratégiques de la CNRA sera élaboré en 2008.

Autres aspects de la gestion

Le budget propre de la CNRA est présenté chaque année, en même temps que celui de la CDG, à la commission de Surveillance et approuvé par le Ministère chargé des Finances.

Même si, sur le plan de la forme, les budgets CDG, CNRA et RCAR sont présentés dans un seul rapport, ils sont indépendants et gérés de manière totalement distincte entre eux.

Quant à la mutualisation des achats relatifs à certains besoins communs de la CNRA et du RCAR, elle constitue un choix délibéré dans un souci d'économie d'échelle et de réduction des frais de gestion des commandes (gain sur le temps consacré aux traitements, gain des frais de publication, etc.).

La comptabilité

La CNRA s'inscrit dans la démarche de mise en place d'une comptabilité d'engagement. A cet effet, elle a mis en oeuvre les préalables au passage de la comptabilité de caisse à la comptabilité d'engagement dont principalement :

- la conclusion de conventions avec la TGR et Barid Al Maghrib en vue de dématérialiser le paiement des quittances et de garantir un meilleur suivi des règlements,
- la mise en place du système d'information IRADAT (environnement Oracle GL) pour une gestion des rentes plus adaptée aux besoins comptables.

La CNRA continue d'œuvrer pour asseoir une plate forme solide qui permettrait le passage progressif à la comptabilité d'engagement tout en veillant à garantir une information fiable avec la traçabilité nécessaire pour justifier tous les soldes des comptes.

La CNRA dispose de fiches d'opérations comptables retraçant pour chaque fait générateur d'encaissement ou de décaissement les comptes mouvementés, les schémas comptables et les pièces maîtresses. En 2008, la Caisse mettra en place le manuel de procédures comptables.

Dans un premier temps, la CNRA a entrepris la prise en charge des recommandations de la Cour des comptes à travers la finalisation du rapprochement de l'actif immobilisé (Mobilier & Matériel de Bureau et Matériel Informatique) avec le résultat de l'inventaire physique entamé. A cet effet, la CNRA établira les PV de constatation du matériel réformé ou non identifié pour procéder aux régularisations comptables nécessaires dès l'exercice 2008.

Dans un second temps, la CNRA envisage de mettre en place une solution informatique qui lui permettra de gérer son patrimoine matériel de manière efficace.

Le retard de la déclaration de livraison à soi même de construction est dû à deux raisons majeures :

Le certificat de conformité a été délivré en 1999, soit avant la fin des travaux et ce, pour permettre à la CNRA de transférer son activité à ce nouveau local, rendu nécessaire par l'importance des installations des infrastructures informatiques à réaliser avant le déménagement,

Les travaux de construction de ce nouveau local n'ont été achevés qu'à fin 2001, comme peuvent en témoigner les règlements des décomptes effectués au profit des divers intervenants.

La gestion des ressources humaines

Le passage de l'ancien système de rémunération a été dicté par le changement de l'environnement externe de

la CNRA dont les principaux métiers requièrent de :

- mettre à niveau les salaires du personnel par un alignement sur la moyenne des salaires attribués dans des secteurs comparables sur le marché et ce, pour sa fidélisation compte tenu de l'expérience acquise,
- attirer des profils pointus, dont la CNRA a besoin, par un système de rémunération motivant.

Notons en outre que le système VCH a permis, dès sa mise en œuvre, de doter l'institution d'un ensemble d'outils garantissant la maîtrise et l'amélioration de la performance opérationnelle et la réalisation des objectifs annuels, dont les principaux :

- Le répertoire des métiers et les fiches de poste, définissant la mission, les responsabilités et les niveaux de performances requis.
- Le système d'évaluation de fin d'année, permettant d'apprécier les compétences techniques et comportementales de chaque collaborateur et d'identifier ses besoins en formation en fonction de l'évolution des métiers ou des écarts de compétence constatés.
- Le référentiel des compétences qui décrit les compétences et leurs niveaux requis.
- Des objectifs annuels (MPO) sont assignés aux managers et cadres à partir d'un certain niveau de responsabilité. Ceux-ci sont déclinés des objectifs stratégiques et leur atteinte est évaluée, à la fin de chaque année, sur la base des réalisations des objectifs avec un suivi régulier durant l'année.

Par ailleurs, la CNRA s'est inscrite dès 2006 dans une politique de maîtrise de ses charges d'exploitation, notamment par la réduction de sa masse salariale. Ainsi, l'année 2007 a été marquée par une baisse de la masse salariale de 2.9 % par rapport à l'exercice précédent.

La CNRA est gérée administrativement et financièrement par la CDG. De ce fait, la DRH de la CDG joue un rôle important dans les recrutements du personnel affecté à la CNRA.

Le personnel CNRA est un personnel CDG affecté à la CNRA. Le contrat d'engagement signé avec les nouvelles recrues comporte un article spécifiant leur affectation à la CNRA.

4. Société Dyar Al Madina (DYAM)

La société Dyar Al Madina a été créée le 13 septembre 1950 sous la dénomination Compagnie Immobilière Franco Marocaine (CIFM) en vertu d'une convention signée entre le gouvernement marocain et trois établissements financiers étrangers. Cette convention a été approuvée par le dahir du 20 Mars 1951 tel qu'il a été modifié par le dahir du 28 Avril 1954.

Le capital social (20.000.000 DH) est détenu par la Caisse de Dépôt et de Gestion (83,67%), l'Etat (15,99%) et la BMCE- Bank (0,32%).

En vertu des statuts de la société mis à jour le 16 septembre 2005, Dyar Al Madina a pour missions :

- L'exécution des termes de la convention du 13 septembre 1950 ;
- L'exécution de toutes conventions, de tous avenants, de tous accords avec l'Etat, les collectivités locales et les établissements publics ;
- Toutes opérations foncières et immobilières d'intérêt général ;
- Et généralement, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières et immobilières se rattachant directement ou indirectement à son objet social ou de nature à favoriser son développement.

Depuis sa création, la société s'est chargée principalement de la gestion locative de son propre patrimoine, de celui de l'Etat et ceux de la société Foncière Chellah et du Régime Collectif d'Allocation de Retraite. Les conventions relatives à la gestion locative par la société Dyar Al Madina des patrimoines de la société Foncière Chellah et du Régime Collectif d'Allocation de Retraite ont été mises à jour en 1996.

Depuis l'indépendance, la société a construit un parc immobilier d'environ 50.000 unités réparties sur l'ensemble du territoire national. Les opérations de construction ont eu lieu entre 1956 et 1972 afin de répondre à la forte demande en logements à caractère social. Depuis cette date, la société n'a réalisé aucun programme de logement à caractère social.

Parallèlement à la gestion locative, la société Dyar Al Madina réalise des opérations de promotion immobilière.

4.1. Observations et recommandations de la Cour des comptes

Au terme de la mission de contrôle de la gestion de cette société, la Cour des comptes a relevé les observations suivantes :

A. ASPECTS LIÉS À L'ACCOMPLISSEMENT DE LA MISSION

► Gestion locative

La consistance du patrimoine locatif géré par la société Dyar Al Madina se répartit en quatre sections.

- Section 1 : patrimoine propre ;
- Section 2 : patrimoine de l'Etat ;
- Section 3 : patrimoine du la SOPHAL ;
- Section 4 : patrimoine du RCAR.

Entre 2002 et 2006, ce patrimoine se présente comme suit :

Section	Décembre 2002	Décembre 2003	Décembre 2004	Décembre 2005	Décembre 2006
Section 1	3070	3051	3012	3528	5307
Section 2	44.223	43.313	43.013	42.699	40.558
Section 3	808	795	632		
Section 4	671	648	629	609	561
Total	48.772	47.807	47286	46.836	46.426

Les résultats de la gestion locative des années contrôlées se présentent comme suit :

Intitulé	2002	2003	2004	2005	2006
Charges	6.836.292,59	14.039.458,73	18.846.394,57	21.419.852,38	18.818.704,89
Produits	8.632.246,53	14.161.667,60	16.327.918,28	16.044.398,81	13.745.532,92
Résultat	1.795.953	122.208	-2.518.476	-5.375.453	-5.073.171

Il ressort de ce tableau que la gestion locative telle que exercée par la société Dyar Al Madina enregistre des résultats déficitaires revêtant un caractère structurel.

Durant les exercices examinés par la Cour des comptes, la société n'a réalisé de bénéfice que grâce aux opérations de promotion immobilière et au placement des excédents de trésorerie.

Le tableau ci-dessous explicite cette situation :

	2002	2003	2004	2005	2006
Résultat de la gestion locative	1.795.953	122.208	-2.518.476	-5.375.453	-5.073.171
Résultat de la promotion immobilière	20.503.304	10.166.922	15.892.065	7.159.073	29.971.244
Résultat financier	10.592.000	8.177.382	8.991.000	7.909.035	8.989.000
Résultat après impôt	31.014.924	20.080.646	28.709.897	18.508.246	21.581.000

Par ailleurs, il a été constaté que la gestion locative souffre d'un ensemble d'insuffisances. Il s'agit en l'occurrence de :

- La non maîtrise de la consistance du patrimoine en location appartenant à la société tel qu'il ressort du tableau ci-dessous :

Eléments	Patrimoine propre de la société Dyar Al Madina			
	2003	2004	2005	2006
Solde début d'exercice	3.070	3.060	3.023	3.515
Cessions de logements	10	173	137	69
Rétrocessions de logements		136	629	1.805
Solde fin d'exercice	3.060	3.023	3.515	5.251
Consistance du patrimoine fournie	3.051	3.012	3.528	5.307
Ecart	-9	-11	+13	+56

- La faiblesse des loyers appliqués dont la moyenne ne dépasse pas 400 DH/logement/an ;
- La vétusté et la dégradation du parc immobilier dont les travaux de réparation nécessitent des montants importants ;
- Le non respect du caractère social de leur activité et ce par l'attribution à certains locataires de plusieurs appartements (deux, voire trois) ;
- L'importance des loyers non recouverts durant la période contrôlée et le coût excessif du contentieux dû essentiellement à la lenteur de la procédure, aux honoraires des avocats et huissiers de justice et aux taxes judiciaires (voir tableau ci-dessous) :

Impayé	2002	2003	2004	2005	2006
Section 1	4.745.179,80	3.830.104,04	3.915.716,06	5.840.725,34	5.823.991,46
Section 2	4.360.858	2.885.025	3.445.010	3.620.378	4.519.041
Section 3	5.379.885	4.705.246	3.222.536	–	–
Section 4	8.196.262	6.151.196	4.272.425	3.675.562	3.641.453,10
Total	22.682.185	17.571.572	14.855.688	13.136.666	13.984.486

- La pratique à grande échelle de pas de porte et la lenteur des opérations de régularisation des situations des nouveaux locataires due essentiellement aux difficultés de leur identification et aux coûts élevés de cette procédure.

En conséquence, il est recommandé à la société Dyar Al Madina de procéder à un inventaire physique global de tout le patrimoine en location afin de dégager les informations nécessaires à sa gestion (consistance réelle, état des logements, identification des occupants irréguliers, etc.).

Devant les difficultés liées à la gestion locative, la société a élaboré en 2004, un plan d'action visant essentiellement l'amélioration de l'activité de gestion locative pour atteindre une rentabilité moyenne de 6 à 7% et le développement d'opérations à forte valeur ajoutée comme la réhabilitation et le renouvellement urbain de son patrimoine propre.

Or, l'analyse des réalisations à fin 2007 a permis de faire les constatations suivantes :

- En matière de gestion locative : aucune avancée n'a été enregistrée depuis 2004. Les résultats de cette activité demeurent toujours négatifs.
- Malgré les efforts déployés par les responsables de la société, essentiellement, en matière de contentieux, de régularisation des situations des locataires irréguliers et de cession. Les difficultés liées à cette activité persistent toujours.
- En matière de réhabilitation et de renouvellement urbain : malgré l'importance des investissements réalisés (41 millions DH pour le projet Doukkarat à Fès et 99 millions DH pour les projets Bournazel et Al Hank à Casablanca), tous les programmes sont bloqués à cause du refus des locataires de se reloger dans les sites proposés.

► Promotion immobilière

Parallèlement à la gestion locative à caractère social, la société Dyar Al Madina s'engage dans des opérations de promotion immobilière sous forme de lotissements ou de construction d'unités à usage d'habitation ou de commerce. Le tableau ci-dessous retrace les résultats dégagés par les opérations de promotion immobilière entre 2002 et 2006 :

Année	2002	2003	2004	2005	2006
Résultat de la promotion immobilière en DH	20.503.304,00	10.166.922,00	15.892.065,00	7.159.073,00	29.971.244,00

En 2003, la société Dyar Al Madina a réalisé une opération de promotion immobilière consistant en la cession par voie d'appel à offres de prix de deux lots de terrain situés à Hay Bernoussi à Casablanca. L'examen des dossiers relatifs à cette opération a permis de relever les irrégularités suivantes :

- Les prix de cession ont été minorés par rapport à ceux du marché relevés selon des postes de comparaison fournis par l'administration de l'enregistrement et du timbre. En effet, ces lots ont été cédés respectivement à 2.250 DH/ m² et 2.550 DH/ m² alors que le prix du marché était de 5.000 DH/ m². Ceci a fait supporter à la société un manque à gagner de plus de 3 millions DH;
- Les clauses des cahiers des charges et des actes d'engagement en matière de règlement ne sont pas respectées. En effet, au lieu de se conformer aux clauses des cahiers des charges, l'attributaire de ces deux

lots a proposé son propre échéancier de règlement qui a été accepté par la direction de la société. Ajouter à cela, la société n'a pas procédé au prélèvement de la décote de 272.268,00 DH;

- Les clauses des cahiers des charges et des actes d'engagement en matière de désistement ne sont pas respectées. En effet, l'attributaire s'est désisté de ses droits sur le terrain D au profit d'un nouvel acquéreur sans que la société n'ait procédé au prélèvement des 10% de l'avance tel que prévu par le cahier des charges. Soit un manque à gagner de 148.275,00 DH.

En 2004, la société a lancé un appel d'offres pour la commercialisation de 17 îlots dans le cadre d'une opération dénommée « Amal-Moubaraka ». Cette opération destinée initialement à la construction de 318 appartements, a été convertie en la commercialisation de terrains sans autorisation expresse des organes de gestion de la société.

La lecture du procès verbal d'ouverture des plis du 12 juillet 2004, a permis de constater que sept îlots (n° 1, 2, 4, 8, 10,13 et 15) ont été attribués, en l'absence de concurrence, à des prix considérablement inférieurs à ceux pratiqués sur le marché. Ces îlots ne devaient pas être cédés à ces soumissionnaires uniques et il aurait été nécessaire de déclarer les offres les concernant infructueuses et procéder à leur relance.

A ce sujet, la commission de la Cour des comptes a diligenté des investigations auprès des services de la conservation foncière et de l'administration de l'enregistrement et du timbre. Un écart important a été relevé entre les prix de cession appliqués dont la moyenne est de 2.200,00 DH/m² et ceux fournis par les postes de comparaison de l'administration de l'enregistrement et timbre qui s'élèvent à 5.000,00 DH/m². Cet écart a fait supporter à la société un manque à gagner de plus de 54 millions DH.

Enfin, la commission a constaté deux cas de non respect des clauses du cahier des charges en matière de désistement. En effet, au lieu de se conformer à l'article 16 du cahier des charges qui stipule qu'« En cas de désistement, de non paiement par faute incombant à l'adjudicataire, une décote de 10% du prix de vente, sera retenue par la société comme indemnité d'immobilisation de l'îlot et le solde sera remboursé à l'adjudicataire », la direction générale a accepté le désistement de l'attributaire des îlots n°6 et 2 et le transfert des deux îlots au profit du nouvel acquéreur sans application de cette stipulation. Le montant de la décote non prélevée s'élève à 469.949,00DH.

B. ASPECTS LIÉS À LA GOUVERNANCE ET À LA GESTION DES RESSOURCES

► Audit interne

Le système de contrôle interne de la société se caractérise par des insuffisances inhérentes aux aspects suivants :

- Non séparation des tâches en matière d'exécution des dépenses ;
- Non respect du manuel des procédures ;
- Absence de cellule chargée de l'audit interne malgré la détection de cas de détournement des recettes de loyers par certains encaisseurs (Kénitra, Meknès et Marrakech) et de virements effectués au profit de tiers avec qui la société n'entretient aucune relation de travail et dont le montant a atteint la somme de 5.296.532,20 DH.

La Cour des comptes a également constaté que la société Dyar Al Madina n'a pas encore mis en place un dispositif de contrôle interne fiable tel que prévu par les normes en la matière, ni une cartographie des risques liés à sa gestion.

Il est recommandé d'appliquer les procédures prévues par le nouveau manuel tout en procédant à des actualisations périodiques et de doter la structure organisationnelle de la société d'une cellule chargée de l'audit interne directement rattachée à la direction générale.

► Système d'information

La société Dyar Al Madina ne dispose pas de système d'information intégré. Le système actuel se compose, pour chaque type d'activités, d'applicatifs propres sans interface avec les autres.

En matière de gestion locative, le système d'information mis en place ne permet pas le déclenchement automatique du contentieux. Il ne différencie pas non plus entre les loyers normaux et ceux en précontentieux.

En matière de cession de logements et des travaux de réparation réalisés, le système d'information n'assure pas de traçabilité, même si le cahier des charges qui lui est relatif les prévoit.

Par ailleurs, en matière d'archivage électronique, il a été constaté l'absence d'un important nombre de contrats de location, à savoir :

- Section 1 (patrimoine propre de Dyar Al Madina) : 507 contrats;
- Section 2 (patrimoine de l'Etat) : 8.521 contrats;
- Section 3 (patrimoine de Foncière Chellah) : 258 contrats;
- Section 4 (patrimoine du RCAR) : 150 contrats.

En conséquence, il est recommandé de mettre en place un progiciel qui pourrait assurer une gestion intégrée de tous les métiers de la société.

4.2. Réponse du Directeur général de la Caisse de dépôt et de gestion (Texte intégral)

1. Gestion locative

Dans le domaine de la gestion locative, il a été donné à la commission de constater l'existence d'un ensemble d'insuffisances. Il s'agit en l'occurrence de :

A. La non maîtrise de la consistance du patrimoine en location appartenant à la société

La société est actuellement en train de reconstituer les dossiers de la consistance depuis 2002 du patrimoine donné en gestion. L'objectif étant de procéder aux rapprochements nécessaires pour établir la concordance, par année, des données par rapport au fichier des ventes, tenu comptablement et qui reflète la situation réelle du stock.

B. La faiblesse des loyers appliqués dont la moyenne ne dépasse pas 400 dhs/logement/an

Concernant ce point, il y a lieu d'analyser séparément la situation des différentes composantes du patrimoine géré par la société :

Patrimoine DYAR AL MADINA : Constituant 11% du patrimoine géré par la société, la moyenne des loyers appliqués est de 2.616 DH/logement/an.

Patrimoine RCAR : Constituant 2% du patrimoine géré par la société, la moyenne des loyers appliqués est de 9.552 DH/logement/an.

Patrimoine ETAT : Constituant 87% du patrimoine géré par la société, c'est ce patrimoine qui présente la moyenne de loyer la plus faible. En effet la moyenne est de 560 DH/logement/an. Cette faiblesse des loyers du patrimoine domanial est due à :

- La non actualisation des loyers depuis la mise en location ;
- La réduction du tiers des loyers pour les locataires à revenus faibles (loi de 1980). Cette mesure a non seulement réduit de façon considérable les loyers mais elle les a aussi fait stagner pendant des années ;
- La pratique des bons d'attribution : les logements domaniaux ont été attribués, pendant une longue durée, par les autorités locales par le biais de «bons d'attribution» ce qui n'a pas permis à la société de mettre ces logements en concurrence pour augmenter leur valeur locative.

C. La vétusté et la dégradation du parc immobilier dont les travaux de réparation nécessitent des montants importants

Effectivement, pour des raisons liées à des contraintes réelles de financement et à la modicité des loyers, seuls les travaux revêtant un caractère d'urgence sont réalisés.

Ainsi, le traitement de cette situation passe nécessairement par la mobilisation de ressources importantes pour soutenir la mise en œuvre d'un programme global et ce dans le cadre d'un plan d'action et d'une démarche concertée avec les différents partenaires. La dynamisation de l'opération de cession peut s'avérer porteuse à cet égard.

D. Le non respect du caractère social de cette activité et ce par l'attribution à certains locataires de plusieurs appartements (deux, voire trois) ;

Cette situation concerne les attributions qui remontent aux années soixante et soixante dix. Les procédures actuellement appliquées par la société tiennent compte d'une manière claire de la finalité et de la vocation éminemment sociales du patrimoine géré.

E. L'importance des loyers non recouverts dont la moyenne annuelle enregistrée entre 2002 et 2006 est de l'ordre de 16.453.318,76 dhs ;

Ce montant est à appréhender de façon relative s'agissant d'une moyenne cumulée des impayés. Le montant

des impayés à fin 2006 n'est que de 13.136.666,55 DH réparti comme suit :

- 5.908.142,99 DH correspondant au retard de recouvrement
- 7.775.287,22 DH faisant l'objet de contentieux.

L'importance relative des impayés s'explique essentiellement par;

- les difficultés rencontrées pour le repérage des locataires contractuels qui, avec la pratique du pas-de-porte, quittent les logements. Ces difficultés, en plus de la lenteur des procédures, rendent très lent le processus de recouvrement contentieux ;
- la lenteur des procédures et les difficultés rencontrées quant à l'exécution des jugements.

Afin de limiter et maîtriser l'augmentation des impayés, la société procède depuis 2007 à la saisie automatique assortie de mises en demeure de l'ensemble des occupants ayant plus de 3 mois d'arriérés.

F. Le coût excessif du contentieux dû essentiellement à la lenteur de la procédure, aux honoraires des avocats et huissiers de justice et aux taxes judiciaires ;

En effet, le coût excessif des procédures judiciaires en comparaison avec la modicité des loyers, réduit considérablement la marge de manœuvre de la société en matière de recouvrement. Cette difficulté se double de la lenteur de ces procédures et la difficulté de leur exécution eu égard à la sensibilité sociale de la question.

G - La lenteur des opérations de régularisation des situations des locataires ayant pratiqué le pas de porte.

Outre les difficultés d'identification des locataires contractuels, la lenteur de l'opération de régularisation tient essentiellement à son caractère très complexe et à la nature des contraintes en présence, tenant plus particulièrement à l'applicabilité des barèmes proposés.

La société a réalisé en 2007 une enquête sur le patrimoine domanial qui a permis d'identifier les occupants irréguliers et les ayants droits; enquête appelée à être généralisée au patrimoine propre de la société et à celui du RCAR.

De même, l'effort s'est orienté vers un travail de reconnaissance physique et d'inventaire du patrimoine géré ayant permis de disposer désormais d'un pré diagnostic visuel précisant notamment :

- la consistance physique par type de patrimoine et par ensemble immobilier,
- les dégradations constatées,
- la situation foncière et urbaine de chaque ensemble immobilier en gestion.

En raison de la complexité du traitement de cette problématique, l'option de rétrocession du patrimoine domanial en difficulté à l'Etat peut s'avérer effectivement comme une véritable solution de sortie.

Promotion immobilière

Les procédures récemment mises en place contribuent au renforcement du dispositif de contrôle interne de la Société. Elles prévoient à ce titre que toutes les ventes dans le cadre de la promotion immobilière interviennent sur la base de cahiers des charges tenant compte, tout particulièrement, d'une mise à prix minimale calculée par référence aux résultats d'enquêtes terrain.

De même, la commercialisation de tous les programmes immobiliers quelle que soit leur nature intervient sur la base de barèmes définis, intégrant les données du marché et faisant l'objet d'actualisation systématique.

Plan d'action

La société inscrit son action dans une démarche globale visant à assainir l'ensemble du patrimoine géré et ce en concertation avec le principal propriétaire (Direction des Domaines) en vue de la préparation de sa cession aux occupants actuels.

A cet égard, il n'est pas sans intérêt de rappeler l'effort déployé par la société en matière de renouvellement urbain et d'amélioration des conditions de cadre de vie des locataires à travers les trois opérations suivantes :

- **L'opération DOKKARAT à Fès** : les négociations sont en cours avec les autorités et les collectivités locales afin de trouver des solutions à la situation de blocage que connaît ce projet.
- **L'opération AL HANK à Casablanca** : est intégrée dans une vision globale d'aménagement de tout le littoral de Casablanca que pilote le groupe CDG.
- **L'opération Bournazel à Casablanca** : la société a entamé en 2007 et début 2008 une campagne promotionnelle pour encourager les habitants de la cité à acquérir leur logement ou à régulariser leur situation locative.

Audit interne

La société a lancé début 2007 une mission d'audit opérationnel et de revue de son propre dispositif de contrôle interne, qui a pu aboutir à une proposition de réingénierie des différents processus et à une nouvelle structure organisationnelle.

Cette organisation, validée par le Conseil d'Administration de la société, prévoit notamment la mise en place de certaines fonctions d'importance parmi lesquelles les fonctions d'audit interne et de contrôle figurent en bonne place.

Par ailleurs, la refonte du manuel des procédures de la société, entamée déjà en 2007, s'inscrit, pour sa part, dans une approche globale de modélisation et de formalisation des processus ce qui est de nature à contribuer de manière significative au renforcement du dispositif de contrôle et de surveillance des activités.

Ce processus de formalisation des processus et de mise à niveau de la société se complète d'un travail en cours sur la cartographie des risques opérationnels avec pour principal objectif la constitution d'un référentiel en vue, notamment, de la qualification des risques encourus en la matière et de leur évaluation et ce pour une gestion sécurisée des activités.

Système d'information

Compte tenu de certaines incohérences et anomalies constatées au niveau du système métiers « INCOME », une mission d'audit de ce système a été réalisée. Elle conclut à la nécessité de la mise en œuvre d'un plan d'action pour le dépassement des principales insuffisances relevées tout en contribuant à l'amélioration des performances du système d'information de l'établissement.

5. Programme national des pépinières d'entreprises (PNPE)

Le programme national des pépinières d'entreprises consiste en la réalisation de locaux professionnels au profit de jeunes promoteurs. Il a été initié dans le cadre du compte d'affectation spécial, intitulé « Fonds pour la promotion de l'emploi des jeunes » créé par la loi de finances 1994.

Le Premier ministre, ordonnateur de ce compte, a délégué les crédits destinés à la réalisation de ce programme au ministre chargé de l'industrie. L'exécution du programme a été effectuée en partenariat avec les collectivités locales (à l'échelle nationale) et l'Agence de la promotion et le développement des provinces et des préfectures du Nord du Royaume (APDN) au niveau de sa zone d'action.

Pour l'exécution de ce programme, une enveloppe de 160 millions DH a été allouée par le budget général au compte spécial. Les autres partenaires ont contribué à la réalisation de ces pépinières, notamment en matière d'acquisition de terrains et la prise en charge de leur viabilisation.

Les objectifs assignés à ce programme ont toujours été présentés par le Ministère chargé de l'industrie de façon très sommaire, et il a fallu attendre le plan d'action du Ministère de mai 1998, pour que ces objectifs soient finalement chiffrés et précisés. Le plan d'action ne précise pas la manière dont ont été arrêtés ces objectifs qui concernent :

- La création de 4.000 petites entreprises par les jeunes promoteurs ;
- La promotion de l'emploi des jeunes au niveau régional par la création de 40.000 emplois ;
- La réalisation des investissements à hauteur de deux milliards DH ;
- La réduction du taux d'échec des entreprises créées par les jeunes promoteurs.

5.1. Observations et recommandations de la Cour des comptes

La mission de contrôle de la gestion du programme national des pépinières d'entreprises a débouché sur les observations suivantes :

A. BILAN DU PROGRAMME NATIONAL DES PÉPINIÈRES D'ENTREPRISES

Le bilan de ce programme a été marqué par la lenteur du rythme des réalisations, l'importance de l'investissement public engagé, et enfin le faible impact des pépinières en stade d'attribution.

► Etat actuel des réalisations

La réalisation du programme a accusé un retard considérable. En effet, après 13 années de son lancement, sur les 32 projets objets des conventions signées, seulement 12 ont été achevés et sont en cours d'attribution, soit 37% des projets initiés, 13 sont encore en phase de réalisation et sept ont été complètement abandonnés. Les tableaux suivants récapitulent cette situation.

• Opérations en cours de réalisation

Ces opérations traînent depuis plusieurs années pour diverses raisons (retard dans l'achèvement des travaux de construction ou de viabilisation, foncier non apuré, ...) ce qui se répercute négativement sur le déroulement du programme.

Aussi, est-il recommandé d'achever rapidement ces opérations afin de rentrer dans la phase d'exploitation des locaux professionnels destinés aux jeunes promoteurs.

Pépinière	Maître d'ouvrage délégué	Signature de la convention	Etat actuel du projet
Drarga/Agadir	Commune rurale de Drarga	20/07/1995	<ul style="list-style-type: none"> • Travaux d'étanchéité et de menuiserie métallique non achevés • Travaux d'éclairage public, de dallage des trottoirs, de plomberie, d'électrification et de peinture, non encore entamés • Constructions : Chantier en état d'arrêt depuis le 03/11/02
Hamrya/ Meknès	Municipalité de Hamrya	17/11/1995	<ul style="list-style-type: none"> • Travaux de construction, d'éclairage public, de revêtement de trottoir, non encore entamés
Mohammedia	Municipalité de Mohammedia	03/01/1996	<ul style="list-style-type: none"> • Constructions : Chantier en état d'arrêt depuis le 12/04/04
Ben guérir	Municipalité de Ben guérir	26/06/1996	<ul style="list-style-type: none"> • Non encore achevé
Cherrat/ Benslimane	D P E	12/05/1997	<ul style="list-style-type: none"> • Travaux de voirie et d'assainissement non achevés
Fnideq/ Tétuan	A P D N/DPE	15/10/1997	<ul style="list-style-type: none"> • Terrain : Situation foncière non encore apurée • Travaux d'adduction en eau potable non achevés
Zouagha Moulay Yaakoub / Fès	D R E	08/10/1999	<ul style="list-style-type: none"> • Terrain : situation foncière non encore apurée • Voirie et réseau d'assainissement : non encore entamés • Constructions : Chantier en état d'arrêt depuis 2003
Zemamra/ El Jadida	D P E	24/11/1999	<ul style="list-style-type: none"> • Terrain : la procédure d'expropriation du terrain fait l'objet d'un contentieux • Travaux d'électrification, d'éclairage public, de revêtement de trottoir, et de téléphone, non encore entamés
Missour	D P E	07/02/2000	<ul style="list-style-type: none"> • Terrain : Situation foncière non encore apurée • Travaux de voirie non encore entamés
Sakinia/ Kénitra	D P E	07/02/2000	<ul style="list-style-type: none"> • Travaux de revêtement de trottoir, d'adduction en eau potable, d'éclairage public et de branchement au réseau d'électricité, non encore entamés
Errachidia	D P E	07/02/2000	<ul style="list-style-type: none"> • Non encore achevé
Taza	A P D N/DPE	08/02/2000	<ul style="list-style-type: none"> • Travaux d'assainissement in site non achevés
Oujda (Extension)	D R E	Nov. 2005	<ul style="list-style-type: none"> • Travaux non encore entamés

• Opérations achevées, en cours d'attribution

Pépinière	Maître d'ouvrage délégué	Signature de la convention	Locaux construits	Locaux attribués	Locaux opérationnels
Khémisset	Municipalité de Khémisset	16/06/1995	60	46	26
El Jadida	Municipalité d'El Jadida	13/07/1995	49	41	34
Bab Lamrissa/Salé	Municipalité de Bab Lamrissa	07/11/1995	55	48	43
Sélouane/Nador	A P D N/DPE	10/05/1997	66	43	10
Chefchaouen	A P D N/DPE	15/10/1997	29	26	09
Bni Makada/Tanger	A P D N/DPE	19/12/1997	48	14	00
Taurirt	A P D N/DPE	24/12/1997	63	02	00
Oujda	A P D N/DPE	24/12/1997	65	63	51
Sidi El Mandri/Tetuan	A P D N/DPE	23/06/1998	63	24	16
Laàyoune	D R E	17/12/1998	62	59	08
Jerada	A P D N/DPE	07/02/2000	28	08	02
Zaouia/Safi	D R E	08/02/2000	29	23	00

Il est recommandé de veiller à l'exploitation optimale des locaux construits conformément aux objectifs du programme.

• Opérations abandonnées

Pépinière	Maître d'ouvrage délégué	Signature de la convention
Ouled Teima/Taroudant	Municipalité d'Ouled Teima	05/10/1995
Taroudant	Municipalité de Taroudant	10/12/1995
Asilah	A P D N/DPE	23/09/1996
Association Fès Sais/Wilaya	D R E	02/06/1997
Ksar El Kebir	A P D N/DPE	20/07/1999
Larache	A P D N/DPE	23/07/1999
Youssoufia/Rabat	D R E	08/02/2000

Ces opérations continuent à figurer sur la situation officielle des projets à réaliser sans prendre les mesures nécessaires pour exécuter les conventions signées et construire les locaux professionnels objet de ces conventions, dont la plus récente remonte à 2000.

Il est recommandé soit d'activer ces conventions et de réaliser les locaux en question, soit de les abandonner définitivement et chercher d'autres localités susceptibles d'accueillir ces projets, d'autant plus qu'à fin 2007, un reliquat de crédits de plus de 25 millions DH est toujours disponible.

• Impact des réalisations

L'impact du programme national des pépinières d'entreprises est donné à travers les opérations achevées et attribuées, dans le tableau qui suit :

Pépinière	Coût de réalisation	Entreprises			Emplois			Investissements		
		Locaux attribués	Entreprises en activité	Part	Emplois projetés	Emplois créés	Part	Investissements projetés	Investissements réalisés	Part
El Jadida	14.620.609,97	41	34	83%	420	212	50%	19.978.748,00	10.389.064,00	52%
Bab Lamrissa	16.389.203,99	48	43	90%	495	350	71%	19.150.736,00	14.592.000,00	76%
Laàyoune	10.405.473,53	59	8	14%	237	42	18%	14.535.322,00	4.273.249,00	29%
Khémisset	14.196.025,42	46	27	59%	425	63	15%	14.167.462,00	2.094.000,00	15%
Sidi El Mandri	18.379.980,87	24	16	67%	200	41	21%	13.060.154,00	5.070.840,00	39%
Oujda	11.726.841,61	63	51	81%	284	206	73%	12.902.713,00	5.665.000,00	44%
Chefchaouen	3.919.998,32	26	9	35%	77	27	35%	2.431.825,00	115.000,00	5%
Jerada	4.040.373,25	8	2	25%	8	5	63%	255.000,00	25.000,00	10%
Bni Makada	15.953.336,12	14	0	0%	119	0	0%	6.651.700,00	0,00	0%
Séluane	9.675.065,61	43	10	23%	212	0	0%	6.004.000,00	0,00	0%
Taourirt	10.834.839,40	2	0	0%	7	0	0%	150.000,00	0,00	0%
Zaouia	6.117.909,46	23	0	0%	108	0	0%	6.094.615,00	0,00	0%
TOTAL	136 259 657,55	397	200	50%	2592	946	36%	109 287 660,00	42 224 153,00	39%

Source : Délégations provinciales et préfectorales du Ministère chargé de l'industrie (Excepté le coût de réalisation)

Eu égard aux objectifs escomptés par le programme national, l'impact des opérations réalisées est jugé très faible comme le montre le tableau suivant :

	Objectifs annoncés (1998)	Réalisations (juillet 2007)	Performance
Création d'entreprise	4.000	199	4,98%
Création d'emplois	40.000	946	2,36%
Investissement	2.000.000.000,00	42.224.153,00	2,11%
réduction échec des entreprises	non chiffré	absences données	--

A fin juillet 2007, sur les 4.000 petites entreprises à créer que le programme s'est fixé comme objectif, seules 199 entreprises ont vu le jour, soit un taux de réalisation inférieur à 5%. En termes de création d'emploi, les locaux professionnels réalisés ont permis la création de 946 emplois uniquement ce qui représentent 2,36% des 40.000 emplois visés initialement par le programme. Le total de l'investissement induit par ces petites entreprises n'a pas dépassé 42,3 millions DH soit à peine 2,11% de l'investissement projeté.

► Coût des opérations réalisées

Le coût total de l'investissement public engagé jusqu'à fin Juin 2007 s'est élevé à 240 millions DH, dont près de 138 millions ont été consacrés à la construction des locaux.

Le tableau suivant précise les coûts des opérations ayant connu un début d'exécution.

Pépinière d'entreprises	Terrain	Viabilisation	Etudes et construction	Total	Superficie bâtie (m ²)	Coût moyen DH /m ²
Khémisset	4.098.000,00	1.907.242,59	8.190.782,83	14.196.025,42	6.320	2.246,21
El Jadida	1.950.000,00	5.227.327,18	7.443.282,79	14.620.609,97	7.452	1.961,97
Drarga /Agadir	1019671,03	1854355,62	4659991,56	7.534.018,21	2.272	3.316,03
Bab Lamrissa/Salé	6.147.000,00	3.660.100,43	6.582.103,56	16.389.203,99	7.520	2.179,42
Ben Guérir	612.200,00	2.256.586,80	4.884.784,16	7.753.570,96	3.400	2.280,46
Hamrya/Meknes	5.609.700,00	1.837.473,92	7.124.000,00	14.571.173,92	4.880	2.985,90
Mohammedia	3.626.925,00	502.000,00	7.810.486,12	11.939.411,12	4.000	2.984,85
Sélouane /Nador	400.000,00	2.442.557,50	6.832.508,11	9.675.065,61	440	1.502,34
Cherrat /Ben Slimane	270.000,00	3.420.835,77	6.780.682,35	10.471.518,12	4.480	2.337,39
Chefchaouen	282.300,00	1.328.648,31	2.309.050,01	3.919.998,32	2.073	1.891,43
Fnideq/Tétuan ¹	---	2.524.441,81	1.603.504,20	4.127.946,01	1.040	3.969,18
Bni Makada/Tanger	4.000.000,00	2.998.184,77	8.955.151,35	15.953.336,12	7.280	2.191,39
Taurirt	124.743,00	2.571.044,60	8.139.051,80	10.834.839,40	7.040	1.539,04
Oujda	2.129.550,00	2.573.380,71	7.023.910,90	11.726.841,61	7.200	1.628,73
Sidi El Mandri/Tétuan	656.000,00	10.057.263,77	7.666.717,10	18.379.980,87	7.200	2.552,78
Laàyoune ²	---	2.631.647,35	7.773.826,18	10.405.473,53	7.160	1.453,28
Zouagha My Yaakoub / Fès	2.082.240,00	1.100.000,00	4.341.278,88	7.523.518,88	2.980	2.524,67
Zemamra/El Jadida	637.500,00	1.227.813,50	4.956.590,87	6.821.904,37	4.000	1.705,48
Missour	60.000,00	2.931.724,25	4.092.775,39	7.084.499,64	2.720	2.604,60
Sakinia /Kénitra	580.000,00	1.254.001,19	5.564.498,92	7.398.500,11	4.000	1.849,63
Jerada	191.072,00	1.694.617,85	2.154.683,40	4.040.373,25	2.240	1.803,74
Errachidia	40.000,00	3.026.321,00	4.364.346,16	7.430.667,16	4.000	1.030,19
Taza	2.866.500,00	2.960.400,77	5.010.937,54	10.837.838,31	4.000	2.709,46
Zaouia /Safi ³	---	1.767.927,34	4.349.982,12	6.117.909,46	3.440	1.778,46
Total	37.383.401,03	63.755.879,03	138.614.926,30	239.754.224,36	113.137	2.089,90

B. DYSFONCTIONNEMENTS DU PROGRAMME

Le modeste bilan du programme s'explique par l'absence des études de faisabilité et le manque de coordination et de suivi des réalisations par le ministère chargé de l'industrie.

► Etude de faisabilité

Le programme a été initié en l'absence d'études de faisabilité aux niveaux national et local. En effet, il a été constaté d'une part, que les superficies réservées aux projets ne cadraient pas avec les paramètres socioéconomiques des communes bénéficiaires. Parfois, la même superficie est retenue pour des pépinières de potentialités démographiques largement différentes. C'est le cas des pépinières de Cherrat et de Mohammedia.

D'autre part, la nature des projets programmés n'intègre pas systématiquement la vocation économique de chaque commune. En dépit du fait que les cahiers des charges signés stipulent expressément que les

¹ Propriété domaniale non apurée

² Coût du terrain non communiqué à la commission

³ Cession gratuite du terrain par l'ERAC/TENSIFT au profit de la commune.

pépinières doivent loger uniquement les activités industrielles liées à l'industrie, force est de constater que certains pépinières ont été réalisées dans des communes à vocation agricole (Cherrat, Zmamra,...) artisanale (Khemisset), voire même pastorale (Missour).

► **Coordination entre les intervenants et la complexité des procédures**

Pour l'exécution du programme, l'article 43 de la loi de finances 1994 a institué le Premier ministre ordonnateur du compte d'affectation spécial, qui a désigné à son tour, en date du 19 mai 1995, le ministre chargé de l'industrie, sous ordonnateur et lui a délégué la totalité des crédits, soit 160 MDH.

Ensuite, ont été désignés successivement ordonnateurs dudit compte :

- A compter du 01 juillet 1998, le ministre chargé de l'emploi (loi des finances 98/99);
- A compter du 1^{er} juillet 2000, le ministre chargé de l'industrie, (loi de finances relative au deuxième semestre 2000). Et en date du 7 juin 2001 ce ministère a procédé à la désignation des directeurs régionaux et provinciaux de l'équipement ordonnateurs secondaires (Rabat, Fès, Boulmane, Kénitra, Errachidia, Oujda, Safi, El Jadida, Benslimane et Lâayoune).

Plusieurs intervenants prennent part à la gestion et le suivi des opérations du programme, on peut énumérer :

- Les structures relevant du Ministère chargé de l'industrie (direction des études et de la planification, Direction des affaires générales, Délégations provinciales et préfectorales,...) ;
- Les structures relevant du Ministère de l'équipement (Direction des équipements publics, Directions régionales/ provinciales) ;
- Les structures relevant du Ministère de l'intérieur (Direction générale des collectivités locales, provinces et les préfectures) ;
- Les structures relevant du Ministère des finances (Direction du Budget, Contrôle général des engagements des dépenses de l'Etat, Trésorerie générale du Royaume, etc.) ;
- Les collectivités locales ;
- L'APDN ;
- Etc.

L'intervention d'acteurs multiples dans l'élaboration des programmes d'emploi (Finances, Industrie, Equipement, Emploi,...), la procédure suivie, la fréquence de son changement et le manque de communication sont des facteurs qui ont engendré des lenteurs dans la gestion du compte d'emploi et l'exécution optimale du programme et la réalisation des objectifs fixés.

Le ministère chargé de l'industrie initiateur du programme n'a pas assumé pleinement ses responsabilités en matière de coordination entre les différents intervenants.

► **Partenariat avec les collectivités locales**

L'identification des partenaires locaux du programme national des pépinières d'entreprises ne s'est pas faite sur la base des critères préalablement définis et communiqués à toutes les communes, comme l'exigent les principes de concurrence et de transparence. Bien plus, aucune diligence n'a été entreprise pour s'assurer que les partenaires choisis sont:

- En situation financière viable : situation leur permettant de prendre aisément en charge le financement de la viabilisation des sites destinés à abriter les locaux. Ainsi, devant l'incapacité de certaines communes, le financement d'une partie ou de la totalité du coût de la viabilisation a été pris en charge par le Ministère lui-même (Khemisset, Bab Lamrissa, Hamrya et Lâayoune) ou par un autre partenaire (Missour) pour être parfois complètement abandonné ;

- Propriétaires d'un terrain : malgré la défaillance de certaines communes pour mobiliser un terrain conforme, le ministère s'est engagé dans la construction de plusieurs pépinières dont la situation foncière n'est pas apurée. C'est le cas des pépinières de Chefchaouen, Fnideq, Zouagha Moulay Yaakoub et Missour.

► **Exploitation des locaux en phase d'attribution**

Il a été relevé que l'exploitation des locaux parvenus au stade d'attribution enregistre plusieurs insuffisances dont notamment :

- L'absence au niveau de toutes les pépinières de cellules d'assistance- conseil, structures nécessaires pour l'accompagnement des jeunes promoteurs, excepté celle d'El Jadida ;
- Le coût supplémentaire supporté par les attributaires pour aménager l'intérieur des locaux même s'ils sont censés les quitter après 36 mois tel que stipulé dans les cahiers des charges ;
- Le non respect des cahiers des charges par les bénéficiaires. Aussi, plusieurs observations ont été relevées à ce niveau, dont :
 - Le faible taux des projets opérationnels par rapport au nombre de locaux construits, soit 32% ;
 - L'existence de locaux en état d'arrêt d'activité ;
 - L'occupation irrégulière de locaux non encore attribués, comme constaté au niveau des pépinières d'El Jadida, de Salé, et de Khémisset ;
 - L'exercice d'activités n'ayant pas de lien avec l'activité industrielle comme enregistré au niveau des pépinières d'El Jadida, de Khémisset et de Chefchaouen où certains promoteurs ont opté plutôt pour la restauration ou le tourisme ;
 - Le changement de l'activité déclarée lors de la présentation du dossier à la commission d'attribution, on cite à titre d'exemple le cas de Khémisset et d'Oujda ;
 - Le non paiement des loyers tel que constaté au niveau de la pépinière de Chefchaouen et de Jerada.

Eu égard aux moyens financiers mobilisés ayant atteint 240 millions DH, dont plus de 138 millions DH injectés par le ministère chargé de l'industrie, outre les charges indirectes liées à l'utilisation des autres ressources publiques (salaires, indemnités pour frais de déplacement, transport...), l'on conclut que les objectifs assignés au programme national des pépinières d'entreprises n'ont pas été atteints.

5.2. Réponse du Ministre du commerce, de l'industrie et des nouvelles technologies (Texte intégral)

Retard dans les réalisations des projets

Le retard accusé pour la réalisation de certains projets a été engendré sur plusieurs niveaux, depuis la conclusion des conventions jusqu'à la réception des travaux. En total, ce retard est dû à des raisons objectives comme :

- La non création du compte d'affectation spéciale par la commune : procédure très longue entre la commune, le Ministère de l'Intérieur et le Ministère des Finances.
- Apurement du terrain.
- Inexistence de fonds pour la viabilisation par la commune.
- La validation de la liste des projets proposée dans la deuxième tranche par le département de l'Emploi, à l'époque ordonnateur du Fonds pour la promotion de l'emploi des jeunes

Situation des projets en cours de réalisation :

Projet	Construction	Viabilisation
Drarga	Les travaux de construction à la charge de ce Ministère ainsi que de clôture sont achevés.	Les travaux de viabilisation sont achevés. Reste quelques travaux de plomberie, d'étanchéité, d'électricité, de peinture, d'éclairage public et les travaux de dallage des trottoirs. (manque de crédits)
Hamrya	Les études techniques pour la construction sont achevées.	Le terrain est viabilisé.
Mohammedia	Les travaux de construction seront finalisés courant 2008.	
Ben Guérir	Les travaux de construction à la charge de ce Ministère ont été achevés.	Les travaux de viabilisation sont réalisés (assainissement et eau potable) et ont été réceptionnés provisoirement. Les travaux d'électricité sont achevés mais non réceptionnés. L'attribution reste tributaire de l'approbation du cahier de charges par le Ministère de l'Intérieur.
Cherrat	Les travaux de construction sont achevés.	Les travaux de voirie, d'assainissement et d'électricité sont achevés et l'attribution devra être lancée courant 2008.
Fnideq	La construction des locaux a été achevée et réceptionnée	La connexion au réseau d'eau potable n'est pas encore effectuée (la viabilisation du terrain étant à la charge de l'APDN), L'acquisition du terrain par la commune n'ayant pas encore abouti, le CAS ne pourra pas être créé.
Zouagha Moulay Yaakoub	Les travaux de construction des locaux sont en état d'arrêt à cause de l'entreprise.	
Zemamra	Les travaux de construction sont achevés.	Les travaux d'eau potable, de voirie et d'assainissement sont achevés. Les travaux d'électrification et d'éclairage public sont en cours de réalisation. Les travaux de revêtement et de téléphone ne sont pas encore entamés faute de non disponibilité des crédits.
Missour	Les travaux de construction sont achevés.	Les travaux d'assainissement, d'adduction d'eau potable et d'électrification sont achevés. Les travaux de la voirie sont programmés dans le cadre de l'excédent budgétaire de la région alloué aux communes.
Saknia	Les travaux de construction sont achevés.	Les travaux de voirie et d'assainissement sont achevés. Les travaux de revêtement de trottoir, d'adduction et de branchement d'eau potable, d'éclairage public et de branchement au réseau d'électricité ne sont toujours pas entamés faute de crédits à la charge de la commune.
Taza	Les travaux de construction sont en phase finale de réalisation.	Le marché relatif aux travaux d'assainissement a été résilié par l'APDN en raison du non respect de l'entreprise du CPS.
Oujda (Extension)	Les études techniques sont réalisées et les travaux de construction sont lancés.	Le terrain est situé à l'intérieur de la zone industrielle d'Oujda qui est aménagée. Reste uniquement les travaux de viabilisation in-site

Faible impact

Le programme national des pépinières d'entreprises a été mis en œuvre pour réduire le taux de mortalité de la jeune entreprise et la création de l'emploi.

Il est certain que le nombre d'emplois créés reste en deçà des objectifs arrêtés au départ, tels que précisés dans le rapport, mais il convient de signaler que le bilan du programme reste tributaire de toutes les étapes de gestion, notamment, financière (le retard accusé pour le visa des programmes d'emploi annuels par les autorités compétentes et les blocages successifs rencontrés pour la gestion du fonds pour la promotion de l'emploi des jeunes), et du rôle des différents acteurs dans sa réalisation, en l'occurrence les engagements des communes qui prennent des retards considérables.

Néanmoins, et par rapport au coût de l'investissement consenti au titre de ces opérations, si chaque pépinière d'entreprises avait logé des entreprises uniquement durant leur période de lancement (36 mois), l'impact serait alors multiplié par le nombre des entreprises ayant fait leur passage par la pépinière. Chose qui n'a pas été possible à cause des difficultés rencontrées par les partenaires locaux pour faire respecter les clauses du cahier des charges.

Par ailleurs, le montant d'investissement n'a jamais été un critère principal pour la mise en œuvre de ce programme. Celui-ci a toujours été considéré à titre indicatif dans la mesure où l'objectif affiché par ce programme a toujours été à caractère social, d'où l'intérêt porté à la création d'emplois. L'objectif était de soutenir des projets créateurs d'emploi, en leur assurant toutes les conditions de réussite en terme d'infrastructures, d'appui logistique et de services de proximité jusqu'à atteindre le régime de croisière.

Les indicateurs retenus (coût moyen des emplois créés, investissements projetés,...) pour le jugement du bilan des réalisations ne peuvent être les seuls à prendre en considération dans l'évaluation du programme dans sa globalité. En effet, le coût moyen de l'emploi ne tient pas compte des emplois indirects dus aux effets d'entraînement ni la valeur résiduelle des locaux qui devraient être occupés par d'autres porteurs de projets d'où l'effet multiplicateur qui a été omis de l'analyse.

Quant à l'écart constaté entre investissements réalisés et investissements projetés, quoique l'indicateur basé sur l'investissement ne constitue pas la finalité du fonds dans sa composante construction de locaux professionnels, il doit être analysé à la lumière des données et caractéristiques propres à chaque projet ainsi que les chiffres fournis par les promoteurs.

Absence d'études de faisabilité

S'agissant de l'opportunité des différentes opérations, il convient de souligner que chaque projet est précédé par un recensement du besoin exprimé par des promoteurs potentiels que ce soit au niveau des communes, des chambres ou des délégations, pour, d'une part, confirmer l'opportunité de la réalisation de la pépinière, et d'autre part pour définir la taille du projet et la ventilation des locaux. Il est clair cependant que les objectifs arrêtés par projet sont de loin très bas par rapport au besoin réel de chaque localité. Les superficies retenues par projet sont en fait le seuil critique pour créer un noyau d'activité à même de générer la dynamique recherchée.

Aussi, et toujours par rapport à l'opportunité du programme, un document a été remis à la commission de la Cour des comptes, et une présentation a été faite par les services du département chargé de l'industrie sur les différents aspects liés à la mise en œuvre du programme national des pépinières d'entreprises et qui s'est arrêté sur :

- La conception du programme,
- Les objectifs,
- Le montage financier,
- le programme physique.
- Les localités cibles.
- Les limites du programme et proposition d'actions devant y remédier.

Mais globalement, l'accent a été mis sur les centres ruraux de petite et moyenne importance et aux villes satellites des grands centres urbains. Les localités ciblées par le programme sont des communes où il n'y a aucun espace d'accueil industriel et force est de constater, d'après l'expérience de ce ministère en la matière, qu'il est nécessaire d'avoir au minimum un espace de la taille des pépinières d'entreprises qui permettra de :

Créer un début d'activité à travers un noyau.

Valoriser les ressources locales.

Retenir les populations.

Multiplicité des intervenants et complexité des procédures

Parmi les contraintes liées à la gestion du compte, la question de la complexité de la procédure, la fréquence de son changement (dès adaptation et assimilation d'une procédure elle connaît un changement), la multiplicité des intervenants et le manque de communication sont autant de facteurs qui pèsent sur une gestion optimale du compte. Certains exemples ont été présentés à la commission dont :

- la circulaire du 16/04/2006 n'a jamais été communiquée aux ordonnateurs et elle a été appliquée sur les états de reports (émanant des sous ordonnateurs) qui devaient être présentés à l'ordonnateur au plus tard le 31 mars de chaque année (principe de non rétroactivité). Ces mêmes états passaient par trois intervenants locaux et quatre au niveau central. Par conséquent toute erreur ou omission nécessitait un temps considérable pour refaire tout le circuit. De même, la trésorerie principale exigeait pour la prise en charge de ces états, l'annexe V (lequel est destiné selon la circulaire à la direction du budget et non au comptable) et l'arrêté de relèvement de plafond de charge par composante du fonds, chose que la direction du budget rejette catégoriquement puisque l'arrêté se fait par compte et non par composante.
- La préparation du programme d'emploi suit un circuit complexe où la coopération entre intervenants est loin d'être la règle et il y a absence d'interprétation unanime des textes. Ceci se traduit le plus souvent par des rejets, qui de surcroît sont produits en cascade, et ne peuvent que retarder la réalisation des objectifs dans les délais prévus au départ.

Au niveau du partenariat avec les collectivités locales

Le Ministère réalise ce programme en partenariat avec les collectivités locales. L'apport du partenaire au niveau local consiste en la mise à disposition du projet d'un terrain équipé sur lequel sont construits les locaux, qui sont pris en charge par le Ministère chargé de l'Industrie dans le cadre de la mise en œuvre du Fonds pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes.

Cette démarche a été dictée par la nécessité d'impliquer les partenaires locaux bénéficiaires de ces opérations et celle de réaliser le maximum d'opérations avec le budget alloué à ce programme.

En ce qui concerne la question de l'apurement de certains terrains qui ferait défaut, il s'agit principalement de terrains collectifs ou relevant de l'Etat, qui ont été mis à la disposition du projet via les conventions de partenariat approuvées au niveau des assemblées des communes, suite à l'engagement des partenaires locaux pour les apurer et des délais arrêtés pour les différents projets. Il avait été décidé d'un commun accord de lancer l'ensemble des travaux parallèlement aux procédures d'acquisition des terrains. Des engagements étaient pris par les partenaires, en présence des autorités locales pour mener les procédures d'acquisition dans les nouvelles opérations.

En ce qui concerne le point relatif à l'identification des partenaires, il est utile de préciser que le choix a été fait sur la base des communes ayant un terrain apuré et viabilisé ainsi que le besoin exprimé des jeunes promoteurs. La communication qui a été faite autour de ce programme insistait toujours sur ces préalables. Ces principes ont été communiqués à tous les partenaires potentiels et transmis aux différentes communes qui se sont manifestées pour bénéficier du programme. Par conséquent, et suite à la forte demande des communes, ce ministère a favorisé celles qui sont prêtes, mais tout en veillant à assurer une bonne répartition territoriale.

Aussi, par rapport à la santé financière des partenaires, le ministère demandait les documents officiels relatifs aux fonds dédiés par la commune concernée à la viabilisation (lettres, PV des assemblées,...). Il arrivait très souvent que ces fonds fussent engagés par la même commune pour d'autres projets ou déprogrammés au cours d'exercice.

Exploitation des projets réalisés

L'absence d'une structure pour l'assistance et le conseil dans les projets achevés est due essentiellement au :

- Faible niveau de valorisation pour générer des fonds suffisants, par conséquent, il n'y a pas assez de recettes pour recruter un directeur de la cellule.
- La difficulté pour les communes de faire respecter les cahiers des charges en l'occurrence encaisser les loyers et retirer les locaux non valorisés.

Pour les travaux à la charge des jeunes promoteurs, il faut rappeler que les locaux ont été conçus, finis de l'extérieur et semi fini à l'intérieur, en raison de la nature différente des activités qui nécessitent souvent des travaux spécifiques.

S'agissant du respect des cahiers de charges, il convient de préciser qu'en vertu des conventions de partenariat, les pépinières, une fois réalisées, sont propriété de la commune concernée. Aussi, le respect des clauses du cahier des charges et du contrat de location est à la charge de la commune.

Par rapport aux activités éligibles, la menuiserie, la restauration,...etc. Elles sont assimilées à des activités à caractère industriel ou liées à l'industrie, et ne sont en aucun cas en contradiction avec la vocation du projet.

En conclusion, il est proposé de nuancer les recommandations générales, figurant dans le dernier paragraphe de la manière suivante :

«Eu égard d'une part, aux moyens mobilisés au profit du programme national des pépinières d'entreprises, et d'autre part, des difficultés rencontrées dans sa conduite, la Cour des comptes conclut que le programme en question n'a toujours pas atteint les objectifs qui lui ont été assignés».

6. Chambres de commerce, d'industrie et de service (CCIS)

A l'issue du contrôle de la gestion effectué au niveau des Chambres de commerce, d'industrie et de services (CCIS) de Casablanca, Tanger et Agadir, un certain nombre de dysfonctionnements ont été dégagés.

A cet effet, la présente note de synthèse porte sur l'évaluation et les suggestions des pistes éventuelles de restructuration de ce secteur, ainsi que les observations spécifiques ayant été relevées dans le cadre des missions de contrôle de la gestion de chaque CCIS.

6.1. Observations et recommandations de la Cour des comptes

A. EVALUATION ET SUGGESTIONS RELATIVES AUX CCIS

► Statut juridique

Les Chambres de commerce, d'industrie et de services sont des établissements publics composés de membres représentant le monde des affaires, ayant pour objectif de servir et protéger leurs intérêts. Elles revêtent la forme juridique d'établissements publics à caractère administratif ayant une vocation économique.

Elles sont régies par un statut datant de plus de trente ans (Dahir portant loi n°1-77-42 du 28 janvier 1977 formant statut des chambres de commerce et d'industrie), réaménagé en 1997 pour être en harmonie avec les dispositions de la Constitution de 1996 qui a institué la représentation des catégories professionnelles au niveau de la Chambre des Conseillers au Parlement. Depuis, les missions dont sont investies les Chambres de commerce et d'industrie ont peu évolué.

Les CCIS sont soumises à la tutelle administrative du ministère de l'industrie et du commerce ainsi qu'à la tutelle financière du ministère chargé des finances.

La particularité des Chambres est qu'elles sont gérées par des élus représentant toutes les composantes du tissu économique du pays (commerce, industrie et services) et toutes les sensibilités politiques, appuyés d'un personnel permanent régi par un statut (décret n°2-80-602 du 9 janvier 1981 portant statut du personnel des chambres de commerce et d'industrie) inspiré en grande partie du statut général de la fonction publique, assorti de quelques dispositions particulières.

A cet égard, la superposition de la représentation politique à la représentation économique parcellise l'électorat professionnel des Chambres et affaiblit leur potentiel représentatif en tant que force de proposition. Ceci rend l'enjeu politique plus déterminant que l'intérêt économique et par conséquent, entraîne peu d'engouement de la part des chefs d'entreprises vis-à-vis des Chambres.

► Missions

En dépit du fait que la loi donne un vaste champ d'intervention aux Chambres, dans la pratique, celles-ci ne l'investissent que très modestement. Ainsi, dans son chapitre IV relatif aux attributions, le Dahir de 1977 tel que modifié et complété, montre que les CCIS ont des missions consultatives et représentatives.

- **Mission consultative** : les CCIS peuvent donner au Gouvernement les avis et les renseignements qui leur sont demandés sur la réglementation et les questions commerciales, en particulier les règlements relatifs aux usages commerciaux, les questions industrielles, minières et maritimes, le régime fiscal et la tarification.
- **Mission représentative** : Les Chambres consulaires sont au service des commerçants, industriels et prestataires de services à travers une présence au niveau local (Conseil régional et Conseil préfectoral ou provincial, commissions économiques locales) et au niveau national (Chambre des Conseillers, SNLT (ex ONT), ODEP, CNSS, OFPPT, ONMT, ISCAE...) par l'intermédiaire de la Fédération marocaine des CCIS et même au niveau inter régional (union des Chambres maghrébines) et international.
- **Mission de gestion des infrastructures et d'équipements collectifs** : les CCIS peuvent être autorisées à créer et gérer des établissements pour l'usage du commerce et de l'industrie, ainsi que des établissements de l'enseignement commercial et technique.

Mission administrative et de prestations de services : les CCIS délivrent des certificats d'origine pour les marchandises exportées, des cartes de légitimation, des cartes professionnelles, des cartes d'admission temporaire et des attestations d'activité pour les ressortissants.

Mission d'information : Les CCIS offrent un service direct aux entreprises en mettant à leur disposition ses conseillers au commerce, à l'industrie, aux services à l'export et en favorisant l'aide et l'appui à la création de l'entreprise.

Dans la pratique, la part la plus significative de leur action porte sur les missions administratives et dans une moindre mesure, les missions représentatives. Les autres missions sont insuffisamment remplies. C'est notamment le cas de la gestion d'infrastructures et d'équipements et de la mission d'information. Cette action très limitée des Chambres est due à plusieurs facteurs dont, le manque de moyens ainsi que l'avènement d'autres acteurs locaux qui les ont concurrencé et leur ont fait de l'ombre.

Les CCIS doivent se repositionner sur l'essentiel de leurs métiers de base en faisant les choix qui s'imposent pour s'adapter et rester compétitives dans un environnement en perpétuelle mutation.

► Moyens

Les 28 CCIS réparties sur le territoire national selon l'importance économique des régions, disposent de ressources humaines et financières. Ces dernières ont enregistré un déclin ces dernières années, ce qui a impacté négativement les prestations fournies.

Moyens humains : Appuyées d'un effectif d'environ 694 agents statutaires avec un taux d'encadrement de près de 40%, les CCIS comptent également plus de 800 élus siégeant au niveau de leurs assemblées générales. Le personnel administratif au service des Chambres est pléthorique et a des compétences professionnelles peu adaptées aux besoins de l'environnement économique et social dans lequel il évolue.

Moyens financiers : En plus de ressources propres provenant du produit de prestations rémunérées, l'essentiel du budget des CCIS provient de leur part dans le produit du décime additionnel au principal de l'impôt des patentes. Il est réparti proportionnellement à leurs masses salariales. Il est soumis à l'approbation du ministre chargé du commerce et de l'industrie ainsi qu'au contrôle financier de l'Etat. En 2006, le budget général consolidé représentait un peu plus de 140 Millions DH pour les 28 Chambres consulaires, en plus de leur Fédération, dont 67% est absorbé par la masse salariale. La part du budget d'investissement s'est significativement réduite pour n'atteindre que 3,6% du budget général en 2006. Cette situation ne permet pas aux CCIS de jouer leur rôle en tant qu'acteur de développement économique régional et les cantonne au rang de simples figurants.

Faute de consolidation des moyens financiers et du nombre pléthorique de ces Chambres consulaires, on assiste à une véritable déperdition des ressources qui mine tous les efforts que les CCIS escomptent réaliser.

► Place des CCIS dans le paysage économique national

Longtemps seuls organes territoriaux de proximité, à vocation économique, les Chambres partagent aujourd'hui nombre de leurs compétences avec d'autres acteurs nés de la décentralisation et de la déconcentration.

En effet, les Collectivités locales, les Centres régionaux d'investissement, l'Agence nationale de la petite et moyenne entreprise en plus des associations professionnelles (CGEM,...) sont actuellement des structures opérationnelles sur le terrain, qui offrent plusieurs prestations de conseil, d'aide et d'appui à la création d'entreprises, et qui mènent des actions de développement économique au niveau des régions.

Aussi, les CCIS se sont-elles retrouvées concurrencées par des acteurs auxquels elles n'ont pas su ou pu s'associer, ce qui a contribué à brouiller la lisibilité de leur action déjà fragilisée par un manque de moyens financiers manifeste, par une organisation mal adaptée à son environnement et par une multiplication des intervenants et même à une remise en cause de leur existence et de leur utilité. Faute de réactivité et d'adaptation à cet environnement en pleine évolution, la place actuelle des CCIS témoigne d'un faible rôle économique aggravé une situation institutionnelle inadaptée.

A contrario, le benchmarking international montre que les Chambres consulaires restent le premier interlocuteur et représentant des acteurs du secteur privé et leur premier pourvoyeur en informations économiques spécialisées, voire pour d'autres, l'acteur principal dans le domaine de la formation professionnelle ou encore de la gestion des équipements et infrastructures.

Ainsi, en est le cas des Chambres de commerce et d'industrie en Tunisie et aux Emirats Arabes Unies. Elles sont le premier interlocuteur du monde des affaires et offrent des prestations de service aux entreprises en termes d'appui, de conseil, d'aide à la création d'entreprises à travers des centres d'informations économiques spécialisées, pertinentes et actualisées.

Par ailleurs, l'expérience des Chambres consulaires françaises en matière de formation professionnelle est édifiante. Elles gèrent la majorité des établissements consulaires allant du préapprentissage aux prestigieuses écoles de commerce. En outre, elles assurent une mission de co-aménageur du territoire à travers la gestion d'équipements comme les aéroports, les ports maritimes ou fluviaux, les ponts, ou encore les palais des congrès, sans oublier l'activité principale d'appui et de conseil aux entreprises qu'offrent les centres de formations d'entreprises (CFE).

► Nécessité de la réforme

Au vu de ces constats, la place des CCIS est à reconstruire et à se repositionner dans l'économie nationale et particulièrement locale et ce, dans le cadre d'une vision globale et intégrée. La nécessité d'une professionnalisation de leur action passe inéluctablement à travers :

- Une refonte de l'arsenal juridique les régissant ;
- La redéfinition de leurs missions et leur rôle ;
- Le renforcement des moyens mis à leur disposition ;
- La multiplication de partenariats technologiques ; et
- L'adaptation continue via un benchmarking permanent pour le maintien de leur positionnement et de leur efficacité à l'échelle territoriale et internationale.

Il est utile de rappeler à cet égard, les directives de Sa Majesté le Roi, que Dieu l'assiste, lors de son discours prononcé à l'occasion du 49^{ème} anniversaire de la révolution du Roi et du Peuple le 20 août 2002 « (...) *Il en est de même des Chambres professionnelles qui sont investies d'une mission identique, en vertu de la Constitution. Elles seront, en effet, assujetties aux mêmes épreuves pour que l'on mesure leur capacité à remplir le rôle économique qui leur incombe en matière d'incitation à l'investissement et à la création de richesses. Ce rôle, si elles l'assument comme il se doit, fera de ces Chambres de véritables banques de projets d'investissement régional, et non de simples tremplins électoraux (...)* ».

Les chambres de commerce, d'industrie et de services contrôlées par la Cour des comptes durant l'année 2007 sont celles de Casablanca, Tanger et Agadir.

B. OBSERVATIONS SPÉCIFIQUES AUX CCIS CONTRÔLÉES

Chambre de commerce, d'industrie et de services de Casablanca (CCIS)

La mission de contrôle de la gestion de la CCISC a porté sur trois volets, à savoir l'appréciation de la réalisation des missions de la Chambre et de son organisation, ainsi que l'appréciation de la gestion des ressources financières et matérielles.

► Missions

L'examen des activités de la CCISC durant la période 2003 à 2006 a montré qu'un bon nombre des actions programmées dans le cadre du plan d'action triennal n'ont pas été menées jusqu'à leur terme, voire non réalisées. C'est notamment le cas d'actions structurantes tel le projet de la cartographie économique, la réalisation de projets en partenariat dans le secteur de la formation, l'appui aux PME et la création de projets

d'investissement, la réalisation d'une enquête de terrain auprès des PME ressortissantes de la Wilaya du Grand Casablanca afin de déterminer leurs besoins en soutien et appui, ou encore la dynamisation du rôle du Centre consulaire de gestion et de comptabilité de Casablanca (CECOGEC).

La démarche même de planification stratégique adoptée par la Chambre en vertu de l'arrêté portant organisation financière et comptable de 2003 puis celui de 2005, formalisée au niveau du plan d'action triennal, n'obéit pas aux normes reconnues en la matière. En outre, les outils du pilotage, de la mise en œuvre et du suivi au niveau de la CCISC sont quasiment absents.

► Organisation

Elle se caractérise par une centralisation du pouvoir au niveau de l'organe exécutif (Président) avec des difficultés de communication et de coordination avec le directeur, dues en partie à l'instabilité de ce poste, vu la réglementation non adaptée, ainsi qu'un manque de délégation. Le tout étant corroboré par l'absence d'un manuel de procédures, des structures d'audit interne et de contrôle de gestion, le non respect des règles de recrutement du personnel ainsi que la non affiliation au RCAR tel que le dispose le statut du personnel des chambres de commerce et d'industrie.

► Gestion budgétaire et comptable

L'élaboration du budget de la CCISC en vue de sa présentation à l'assemblée générale, se fait tardivement par rapport aux délais réglementaires (avant le 15 octobre de l'exercice suivant). Il en est de même pour son approbation et son visa par les autorités compétentes qui interviennent vers la fin du 2^{ème} trimestre de l'année, voire le 3^{ème} trimestre. Ceci limite toute capacité de prévision et d'anticipation chez la CCISC.

Le tableau ci après illustre ce constat :

Exercice	Date présentation	Date visa
2003	Février 2003	02/07/2003
2004	04/02/2004	19/07/2004
2005	29/04/2005	24/08/2005
2006	Mars 2006	09/10/2006
		08/12/2006 (budget modificatif)

Par ailleurs, celle-ci n'applique pas la comptabilité générale conforme au CGNC, alors qu'elle y est tenue de par les textes la régissant.

En outre, la Chambre a réalisé des recettes de 1996 à 2006 en percevant une rémunération en contrepartie des prestations qu'elle délivre conformément au tableau ci après :

Nature des recettes	Montants (en DH)
Certificats d'origine et autres	1.301.160,00
Carnets ATA	37.040,00
Location de la salle de réunion	16.500,00
Cartes d'adhérents	23.100,00
Frais de formation	124.260,00
Légalisation documents d'exportation vers la Libye	671.266,50
Total	2.173.326,50

La perception des montants réalisés à ce titre de 2000 à 2006 (2.173.326,00 DH) s'est effectuée en l'absence de décision de création de régie de recettes et de décision de nomination d'un régisseur de recettes. L'emploi de ses fonds n'a pas été justifié.

De surcroît, lors de la passation de consignes entre le président sortant et le président entrant le 20 juillet 2000, le solde du compte bancaire de la CCISC, était créditeur de 1.763.000,00 DH. Le 09 juillet 2006, date de fin du mandat du président sortant, le solde était créditeur de seulement 2.952,89 DH, sans que l'emploi de ces fonds n'ait été justifié non plus. Ceci porte le montant des fonds dont l'emploi n'a pas été dûment justifiés à plus de 3.9 millions DH.

► **Gestion du patrimoine**

Cette gestion se caractérise par une absence de veille et de vigilance. Le siège de la CCISC en location, a été mis, en partie, à la disposition, depuis 1998, au profit d'une école d'enseignement supérieur privé, sans contrepartie. Un autre pavillon du siège a été occupé, sans titre légal, par l'arrondissement, sans que la CCISC effectue les diligences nécessaires pour préserver ses intérêts et ses droits.

La vérification de la matérialité a aussi révélé que le matériel informatique acquis pour prendre en charge le projet de la cartographie économique, ainsi que les bases de données et les logiciels y afférents, étaient stockés dans des conditions qui ne les mettaient pas à l'abri de la dégradation et de la détérioration.

Chambre de commerce, d'industrie et de services de Tanger

La mission de contrôle de la gestion de la Chambre de commerce, d'industrie et de services de Tanger (CCIST) a porté sur trois axes, à savoir l'appréciation de la politique partenariale, la gouvernance et l'organisation générale ainsi que l'appréciation de la gestion financière et comptable.

► **Politique partenariale**

La CCIST entretient une activité partenariale importante avec des acteurs publics et/ou privés, nationaux et internationaux, en raison du potentiel et des opportunités économiques que recèle la région de Tanger. Toutefois, la gestion des projets partenariaux du point de vue de leur pilotage, leur mise en œuvre, leur suivi comptable et financier, témoigne d'une insuffisance de la maîtrise nécessaire en matière de management.

La CCIST est appelée à améliorer ses compétences en matière de gestion des projets en partenariat.

► **Gouvernance et organisation générale de la Chambre**

La Chambre ne respecte pas la périodicité légale des sessions de l'assemblée générale (quatre par an) et la périodicité réglementaire des réunions du bureau (une fois par mois au minimum), ce qui ne permet pas d'assurer un bon suivi de ses activités. Cette situation est aggravée par un absentéisme récurrent des membres élus aux assemblées générales.

A ce titre, la Chambre a été invitée à veiller au bon fonctionnement institutionnel de ses organes de gouvernance.

Il a été observé, par ailleurs, un taux de rotation élevé au poste de directeur dû à une réglementation relative au recrutement, mal adaptée aux besoins des Chambres de commerce et d'industrie, ce qui induit une certaine instabilité et crée une discontinuité dans la vie administrative et financière de la Chambre. L'absence de structures d'audit interne et de contrôle de gestion conjuguée à l'inexistence de manuel de procédures préconisé par l'arrêté portant organisation financière et comptable des chambres professionnelles du 27 mai 2005, compromet davantage cette situation.

Quant au plan d'action triennal 2003-2006, sa présentation ainsi que son pilotage et les outils de sa mise en œuvre ne respectent pas les normes reconnues en matière de planification stratégique.

La CCIST est appelée à planifier des actions réalistes et réalisables, en les dotant de moyens adéquats et en veillant à un pilotage efficient des programmes envisagés.

► **Gestion financière et comptable**

L'élaboration du budget de la CCIST en vue de sa présentation à l'assemblée générale se fait tardivement par rapport aux délais réglementaires. Il en est de même pour son approbation et son visa par les autorités compétentes qui interviennent vers la fin du 2^{ème} trimestre de l'année, voire le 3^{ème} trimestre.

Exercice	Date présentation	Date visa
2003	07/03/2003	16/05/2003
2004	13/02/2004	03/06/2004
2005	29/12/2004	09/09/2005
2006	02/06/2006	30/10/2006
2007	09/11/2006	01/08/2007

En outre, celle-ci n'applique pas la comptabilité générale conforme au code général de normalisation comptable (CGNC), alors qu'elle y est tenue de par les textes la régissant.

Par ailleurs, la CCIST accumule des arriérés importants à payer et ce, pour plusieurs raisons :

- Une consommation excessive et non rationalisée du téléphone (1.261.809 DH de 2001 à fin février 2007) ;
- La location de bureaux administratifs sans leur exploitation (l'annexe Beni Makada : 127.500 DH, l'annexe d'Asilah : 240.000 DH et l'ex siège de la CCIST situé à Boulevard Pasteur) ;
- Les charges d'eau et d'électricité y afférentes (133.186,84 DH), le tout ayant engendré un contentieux mal suivi, qui a abouti à maintes reprises à la saisie du compte de la CCIST à la trésorerie régionale par les créanciers.

En matière de recettes, la CCIST perçoit une rémunération en contrepartie des prestations qu'elle délivre conformément au tableau ci après :

Document délivré	Année	Recettes perçues	Dépenses Effectuées	Solde
Attestations, cartes et certificats d'origine	2000	128.850,00	143.272,16	- 14.422,16
Attestations, cartes et certificats d'origine	2001	106.750,00	146.915,40	- 40.165,40
Attestations, cartes et certificats d'origine	2002	127.050,00	129.945,65	-2.895,65
Attestations, cartes et certificats d'origine	2003	100.400,00	118.365,90	-,17.965,90
Attestations, cartes et certificats d'origine	2004	155.650,00	155.583,40	66,00
Attestations, cartes et certificats d'origine	2005	176.400,00	131.133,30	45.266,70
Attestations, cartes et certificats d'origine	Du 01/01/2006 au 31/07/2006	109.050,00	78.581,98	30.468,02
Total		904.150,00	903.797,79	352,21

Les recettes réalisées à ce titre n'étaient pas budgétisées et étaient affectées aux dépenses de la Chambre à travers un système appelé «caisse noire». Le montant des recettes perçues à ce titre et dépensées, entre 2000 et juillet 2006, s'élève à 904.150 DH. Ces opérations se sont effectuées en l'absence de décision de création de régie de recettes, de régie de dépenses, de décision de nomination du régisseur de recettes et du régisseur de dépenses. De même, bon nombre des pièces produites en tant que justificatifs des dépenses ne sont pas conformes à la nomenclature des pièces justificatives en vigueur.

Chambre de commerce, d'industrie et de services d'Agadir

La Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services d'Agadir a également fait l'objet d'une mission de contrôle de la gestion par la Cour des comptes. Les principales observations soulevées à l'issue de cette mission s'articulent autour des aspects suivants :

► Missions

Certaines actions de la CCISA prévues dans le cadre du plan triennal 2003-2006 n'ont pas été menées à terme. C'est le cas notamment, de la mise en place du Centre Consulaire de Gestion de Comptabilité Agréé d'Agadir qui a nécessité un effort financier important, mais qui n'a jamais fonctionné et ses activités sont mises en veilleuse.

La CCISA devrait déployer ses efforts pour développer le CECOGEAC par une campagne de sensibilisation auprès de ses ressortissants et instaurer un dialogue vis-à-vis des commerçants pour atténuer leur réticence vis-à-vis des prestations fournies par ce centre.

Par ailleurs, le partenariat de la CCISA avec le Gouvernement des Iles Canaries a permis de créer un centre de formation en langue espagnole au profit des responsables des entreprises de la région Sous Massa Deraa. La CCISA qui contribue par la mise à disposition d'un local équipé en mobilier et matériel informatique devra étendre ce partenariat à d'autres domaines (échanges commerciaux, création de sociétés mixte, etc.).

► Gestion budgétaire et comptable

Plusieurs insuffisances liées à des pratiques irrégulières ont été relevées. Il s'agit en particulier des faits suivants:

- Non respect des dispositions du règlement intérieur de la Chambre. C'est le cas de la souscription des polices d'assurance confiée à un bureau de courtage dont l'actuel président de la Chambre est le propriétaire ;
- Non recours à la concurrence pour certaines prestations (travaux aménagement des locaux de la Chambre) ;
- Dépassement du seuil pour l'acquisition par voie de bons de commande comme c'est le cas par exemple de l'achat de mobiliers de bureau au montant de 314.229,60 DH alors que le seuil est de 250.000 DH ;
- Fausse imputation de certaines dépenses : enregistrement de l'opération d'achat détecteur d'incendie dans la rubrique «Achat de mobilier de bureau» ;
- Mauvaise gestion de la régie des recettes : son fonctionnement n'est pas conforme aux dispositions de l'instruction du ministre des finances relative au fonctionnement des régies de dépenses et des régies de recettes du 26 mars 1969.
- Non application par la CCISA de la comptabilité générale (selon le CGNC) et ce, contrairement aux dispositions de l'article 7 de l'arrêté portant organisation financière et comptable des chambres professionnelles du 27 mai 2005. La chambre n'a pas non plus institué de structure d'audit interne et de contrôle de gestion (article 25).

► Gestion du patrimoine

La gestion du patrimoine de la Chambre se caractérise par :

- La mise à disposition gratuite d'une partie de ses locaux à certains organismes. C'est le cas par exemple des associations de l'arganier.
- La mauvaise gestion des stocks et de l'archivage. Le lieu réservé aux stocks de la chambre ne répond pas aux conditions de stockage.

6.2. Réponse du président de la Chambre de commerce, d'industrie et de services de Casablanca (Texte réduit)

Organisation budgétaire et comptable

Absence d'un manuel de procédure

Le Bureau actuel est très attentif à cette question, un projet de manuel de procédure a été élaboré par les services de la CCISC. Il est en cours de discussion et de finalisation avec les parties concernées au Ministère des Finances.

Absence de Comptabilité Générale

Le Code général de la normalisation comptable fixe les règles comptables applicables aux organismes à caractère commercial. Les Chambres de Commerce d'Industrie et de Services étant des Etablissements Publics, n'ayant pas pour but de réaliser des opérations commerciales doivent être soumises à des règles comptables spécifiques telles que les Associations, le Secteur bancaire ou le Secteur des Assurances.

C'est dans ce sens que nous avons saisi le Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies, notre Ministère de Tutelle, lui demandant d'intervenir auprès du Président du Conseil National de la Comptabilité, pour la constitution d'une commission chargée de l'élaboration d'un plan comptable spécifique pour lesdites chambres.

L'Institut marocain de management

La Chambre de Commerce d'Industrie et de Services de Casablanca a actionné un procès à l'encontre de l'Institut Marocain de Management. Un jugement en référé a été rendu (...) pour quitter les locaux occupés par l'I.M.M et ce au terme de l'année scolaire 2007/2008. (...).

Régime de retraite de la chambre

Concernant l'affiliation du personnel de la CCISC au régime de retraite de la CIMR, il faut signaler que cette situation perdure depuis la mise en place de cette Caisse sans qu'il y ait, le long de ces années, aucune observation émise à cet égard, et ce jusqu'en 2005, lorsque le programme du départ volontaire a été lancé, et par conséquent, le sujet des régimes de retraite est devenu au centre des discussions, au niveau des chambres de commerce avec, en particulier, le ministère de tutelle et le ministère des finances.

A l'occasion de ces discussions, la Chambre de Commerce de Casablanca a pris l'initiative depuis novembre 2005 de provoquer une réunion avec un représentant du RCAR (...). Lors de cette réunion, les participants se sont penchés sur la possibilité d'affiliation du Personnel de la Chambre au RCAR au lieu de la CIMR.

Le Représentant du RCAR a expliqué que cette affiliation requiert que la Chambre s'acquitte du remboursement des parts salariale et patronale au profit de cette Caisse, pour racheter toutes les années depuis le recrutement de chaque employé. Ce qui équivaut à environ 6 milliards de Dhs en y ajoutant les 6% correspondants aux intérêts de retard.

En outre, et en l'absence de convention entre la CIMR et le RCAR qui est susceptible de faciliter le passage d'une caisse à l'autre avec la conservation des points acquis par les employés, de la durée de leur service et des règlements aussi, opérés, par la Chambre au profit de la CIMR, chose qui a découragé à franchir ce pas.

Dans le même contexte, une réunion s'est tenue préalablement à celle-ci, au cours du mois d'octobre 2005, au siège de la DEPP (...). L'affiliation du Personnel de la Chambre au RCAR, au lieu de la CIMR, était parmi les points à l'ordre du jour de cette réunion.

Au terme des discussions sur tous les aspects juridiques et financiers, il s'est avéré qu'en l'absence d'une convention entre les deux Caisses, et puisque ceci va requérir de la Chambre de s'acquitter de montants colossaux au profit du RCAR, correspondant à plus de 30 ans et en raison aussi de l'impossibilité de conservation par les employés de la Chambre de leur ancienneté et des points acquis depuis leur recrutement, il a été décidé de maintenir l'actuel régime de retraite. (...)

Nous avons par ailleurs exposé le sujet à l'Assemblée Générale du 8 février 2008, qui a été l'occasion de discussion sur tous les aspects y afférents, et qui a approuvé à l'unanimité le maintien de l'actuel régime (CIMR) tout en affirmant qu'elle n'exclût pas ce nouveau régime (Le RCAR) comme régime de retraite complémentaire, surtout que le Personnel de la Chambre qui n'est pas affilié à un régime de base, ne dispose que d'une retraite complémentaire.

Enfin, nous avons exposé le sujet au Ministère de l'Industrie, du Commerce, et des Nouvelles Technologies dans le courrier en date du 4 février 2008, qui a envoyé en retour un courrier en date du 27 février 2008, dans lequel le ministère nous demande de prendre attache avec le RCAR afin d'évaluer le coût financier de cette opération.

Et de ce fait, nous avons contacté le Directeur du partenariat et des relations avec la clientèle, et nous lui avons demandé de nous faire parvenir toutes les conditions qui habiliteraient le Personnel de la Chambre à s'affilier au RCAR tout en l'informant que l'ensemble du Personnel adhère à la CIMR. Les contacts sont toujours en cours.

Occupation de l'Arrondissement de quelques locaux appartenant à la CCISC

En date du 14 Juillet 2002, les services du 2ème Arrondissement ont occupé quelques locaux appartenant à la CCISC (...). Immédiatement après cette occupation, la CCISC a saisi le Wali du Grand Casablanca et le Ministre du Commerce de l'Industrie de l'Energie et des Mines. Elle a reçu une lettre de réponse datée du 24 Septembre 2002 émanant du Wali du Grand Casablanca.

Cartographie Economique

Des instructions fermes ont été données aux services concernés pour que le matériel et les logiciels soient stockés dans des conditions meilleures dans la perspective de reprendre ce projet qui a été abandonné par manque de moyens financiers nécessaires pour mener les enquêtes du terrain indispensables pour la réalisation de cette Cartographie Economique.

6.3. Réponse du président de la Chambre de commerce, d'industrie et de services de Tanger (Texte traduit de l'arabe)

(...) Toutes les observations relatées dans votre rapport et portant sur les axes de la gouvernance, de l'organisation générale, de l'évaluation de la gestion financière et comptable et les conventions de partenariats, ont été prises en compte.

En effet le bureau de la chambre a procédé à l'occasion des échéances représentatives actuelles à la mise en application des recommandations émises dans votre rapport de la manière suivante :

- Les réunions de l'assemblée générale et du bureau ont été tenues selon les calendriers prévus par les statuts de la chambre et la législation en vigueur. De plus, les procès verbaux de ces réunions ont été arrêtés et classés pour servir de référence juridique ;
- Les budgets ont été préparés et soumis à l'approbation des assemblées générales dans les délais prescrits pour éviter les retards accusés lors des visas des autorités de tutelle d'une part, et pour que les prévisions financières de la chambre soient en harmonie avec son programme d'action et à l'abri des dysfonctionnements liés aux retards de paiement des fournisseurs et des partenaires, lesquels retards peuvent être source de contentieux d'autre part ;
- Toutes les dépenses de fonctionnement enregistrant des augmentations injustifiées ont été maîtrisées par la diminution des factures de téléphone et par la suppression des crédits budgétaires alloués aux autres sièges conformément aux circulaires du ministère de tutelle .A ce sujet, nous rappelons que dans notre réponse précédente, nous avons signalé que le montant exorbitant de la facture de téléphone est attribuée à l'utilisation de deux lignes (...).
- Les comptes ont été arrêtés selon le CGNC appliquée aux chambres et ce par la création d'une régie de recouvrement des recettes exceptionnelles et d'une régie de dépenses. Concernant les recettes recouvrées pendant la période contrôlée (900.000 DH) et alimentant une caisse noire selon votre qualification, il est à rappeler que nous avons présenté les justificatifs des dépenses exceptionnelles servant en partie au paiement des salaires des agents de la chambre en situation administrative bloquée, non prévus par les budgets visés par le ministère de tutelle. Ces dépenses exceptionnelles ont servi également à la couverture de certaines activités initiées par la chambre et dont le paiement régulier s'avère difficile à cause des retards dans l'approbation des budgets qui se concrétise généralement jusqu'au troisième trimestre, comme souligné dans votre rapport ;
- En matière du caractère légal de recouvrement des recettes susvisées et de l'autorisation des autorités de tutelle administrative et financière d'imputer ces recettes dans le budget de la chambre, il est à préciser que cette situation est due à l'absence de structure interne chargée de l'audit financier et du contrôle de la gestion financière et comptable comme le dispose le décret (publié le 27 Mai 2005) fixant les procédures. De plus, il est important de rappeler que malgré leur ancienneté, un effort considérable a été déployé pour produire les pièces justificatives des dépenses que vous avez jugé dans votre dernier rapport, non conformes à la nomenclature des pièces justificatives en vigueur. Ceci est totalement ignoré par la chambre à l'instar du bilan comptable, comme il a été relaté dans le rapport annuel du contrôleur financier général des chambres.
- Une révision de toutes les conventions de partenariat avec les homologues internationaux ainsi qu'un programme visant leur relance ont été opérés. Cette relance vise à consolider ces partenariats dans le sens de profiter des expériences et de l'expertise des organismes internationaux. Cependant, il est à préciser que le programme contractuel (2005-2009) liant les chambres et les ministères de tutelle visant essentiellement à consolider le rôle des chambres et la reprise de leur participation dans le suivi des investissements et des projets d'infrastructure, n'a pas été réalisé pour plusieurs raisons, entre autre, le dernier remaniement gouvernemental, ce qui pose la problématique de la capacité des chambres à jouer pleinement leur rôle. A ce sujet , il a été remarqué que tous les projets contractuels et les initiatives adoptées sont annulés lors des changements des ministres, c'est le cas de la maison de la jeune entreprise lancée par le ministère chargé des petites et moyennes entreprises de l'époque (...).

6.4. Réponse du président de la Chambre de commerce, d'industrie et de services d'Agadir (Texte réduit)

[...]

CCIS réseau national et international incontournable /Jour les PME

Le travail de la CCISA consiste surtout à proposer des services qui sont rémunérés et qui sont difficiles à vendre compte tenu de l'image héritée du passé.

Malgré ce grand handicap, la CCIS d'Agadir a mis en place plusieurs services performants (création d'entreprise, formation, l'international, animation économique) qui génèrent des recettes qui dépassent 20% du budget général de ladite chambre, (dans un contexte très concurrentiel du secteur privé) [...].

En parallèle à ces services rémunérés, la CCISA développe des actions visant à renforcer la compétitivité des entreprises et l'attractivité du territoire auprès des investissements étrangers et nationaux [...].

Fausse imputation

L'O.P n° 488 du 09-09-2005 d'un montant de 134.679,60 imputé à la rubrique achat de mobilier de bureau. Cette imputation est faite par assimilation du fait que la nomenclature budgétaire de la chambre ne permet pas de le faire dans une rubrique spécifique.

Régie de recettes

Quant à la régie des recettes de la chambre, elle est régie par l'arrêté portant l'organisation Financière et comptable établi par le ministère des finances notamment ses articles 47 à 50 du titre quatre. Par contre l'instruction du 26 mars 1969 n'est pas applicable aux établissements publics. Et a pour champ d'application les régies des administrations publiques (l'Etat) et une dérogation éventuelle à la dite loi ne peut être considérée comme une mauvaise gestion.

Gestion du patrimoine

Attribution des locaux à certains organismes

Pour renforcer son rôle d'animateur économique de la région Souss Massa Draa, certains groupements professionnels ont bénéficié d'appui de la CCISA conformément aux statuts des CCIS. Ces organismes disposent d'une vision générale de développement des capacités de la région notamment dans les domaines du tourisme, de l'industrie de transformation et de l'exploitation des produits de la région :

- Le GRIT actuel Conseil régional du tourisme ;
- Association des industriels de la zone Industrielle d'Ait-melloul : à noter que c'est la chambre qui avait initié la REALISATION de cette zone qui reste la plus grande zone industrielle au Maroc du point de vue superficie 360 H ;
- Association Nationale des coopératives d'argan : le produit Argan est un produit typique de la région Souss Massa Draa. On a estimé que la CCISA doit apporter son soutien à toute initiative qui pourra promouvoir la sauvegarde de l'arganier et la mise en valeur du produit d'argan et de promouvoir l'emploi dans le milieu rural. Cette association travaille en collaboration avec plusieurs organismes nationaux et internationaux.

Sur l'inventaire

Le livre d'inventaire existe.

Chaque bureau ou local de la CCISA comporte une liste du matériel affecté à la personne occupant le bureau.

Sur la gestion de l'archivage

Pour le stockage

Absence de registre de magasin: ce sont des articles consommables le stockage est fait pour 3 mois.

Tous les locaux de la CCISA sont occupés par les services toutefois un effort se fait afin d'améliorer les conditions de stockage en mettant à leurs disposition un local plus spacieux apte à recevoir une gestion de stock plus moderne.

Pour l'archivage

- Les archives sont partagées entre les archives comptables et administratives et les archives des dossiers techniques issus des départements, ces derniers sont archivés chez les responsables des départements ou la direction de la CCISA.
- L'absence d'une personne s'occupant de cette tâche est due au manque du personnel

Le CECOGE

Conformément à la loi n°57/90 promulguée par le Dahir n°1-91-22 du 09 novembre 1992, instituant la création des Centres de gestion de Comptabilité Agrée au sein des chambres professionnelles, la Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services d'Agadir a mis en place son Centre de Gestion et de Comptabilité Agrée au profit de tout commerçant, ou petite entreprise soumis à l'IGR selon le régime forfaitaire ou celui du résultat net simplifié.

Après avoir mis en place une structure administrative et comptable en mesure de répondre aux tâches assignées au centre, la CCIS d'Agadir a procédé à l'ouverture du CECOGE- Agadir le 01/01/2003.

Les différents moyens matériels et humains engagés par la Chambre pour garantir la bonne réussite de ce projet:

Moyens matériels

- Aménagement d'un local au sein de la CCIS pour abriter les bureaux du CECOGE- Agadir donnant sur l'avenue Hassan II avec un accès ne dépendant pas de celui de la CCISA
- Equipement des bureaux du matériel informatique et bureautique adéquat.

Moyens humains

- Recrutement du directeur du Centre (expert comptable, commissaire aux comptes)
- Formation des cadres de la Chambre en collaboration avec la Chambre de Nantes.

Communication

L'ouverture de CECOGE- Agadir a été suivie d'une campagne de communication et de sensibilisation d'une grande envergure afin de drainer la population ciblée vers l'adhésion au centre.

Les différents supports de communication engagés :

- Affiches et dépliants
- Banderoles et brochures
- Articles dans les journaux et presses locales
- Réunions sectorielles avec les différentes associations professionnelles
- Différents contacts avec la direction des impôts régionale afin d'une éventuelle coopération
- Contact avec les professions organisées: pharmaciens, dentistes, médecins, avocats, téléboutiques, chevillards

6.5. Réponse du Ministre de l'industrie, du commerce et des nouvelles technologies (Texte intégral)

Ce département a été destinataire de trois rapports émanant de la deuxième chambre de la cour des comptes concernant la mission du contrôle de la gestion des Chambres de Commerce, d'Industrie et de Services (CCIS) d'Agadir, de Casablanca et de Tanger.

A ce sujet et après analyse des rapports précités, il ressort les remarques suivantes :

I- Remarques communes aux rapports des CCIS d'Agadir, de Casablanca et de Tanger

Dans le cadre des mesures d'accompagnement liées à l'entrée en vigueur de la loi 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes, des travaux ont été lancés par le Ministère chargé des Finances en vue d'aider ces établissements et entreprises à adopter une nouvelle approche de gestion budgétaire.

Ces travaux ont concerné ce qui suit :

- La mise en place d'un système d'information et de gestion pour les établissements publics (dont les CCIS). Ce système devrait aider ces établissements à adopter une comptabilité générale conforme au CGNC,
- L'établissement de manuel des procédures relatives à la gestion budgétaire,
- L'institutionnalisation de structures dédiées au contrôle de gestion et à l'audit interne.

Aussi et compte tenu de ce qui précède, ce Département entreprendra, en collaboration avec le Ministère chargé des Finances, les mesures nécessaires pour activer la concrétisation des actions identifiées.

S'agissant des retards enregistrés dans le visa des budgets des CCIS, je tiens à vous présenter, ci-après, la procédure d'élaboration des budgets de ces établissements:

Détermination de l'enveloppe globale allouée aux différentes CCIS courant le mois de Janvier de chaque année, soit après l'entrée en vigueur de la loi des Finances,

Répartition, vers mi février, du produit du décime additionnel à l'impôt des patentes sur la base des besoins de fonctionnement revenant à chaque chambre, (arrêté des comptes n'étant établi que vers mi février pour l'ensemble des CCIS).

Sur la base des enveloppes affectées, chaque CCIS procède à l'élaboration de son projet de budget et le soumet à son assemblée générale pour approbation (courant mois de Mars),

Le visa du budget de la CCIS intervient vers les mois de Mars et avril de chaque année.

Par ailleurs et afin de permettre aux CCIS de disposer de leur budget dans les délais requis, il convient de vous signaler que ce département a adopté, à partir de l'année 2008, une nouvelle approche, basée sur l'élaboration d'un budget provisoire, qui est établi sur la base des ressources programmées de l'année qui précède.

II- Remarques spécifiques

Chambre de Commerce d'Industrie et de Service d'Agadir

La non réalisation des actions programmées par la CCISA est due essentiellement aux difficultés financières que rencontrent les CCIS, dans leur ensemble, qui les empêchent de mettre en œuvre l'ensemble des actions programmées dans le cadre de leur plan d'actions.

Concernant le fonctionnement des CECOGEAC et après une petite évaluation des fonctionnements de ces centres, le faible afflux des commerçants aux services de ces centres sont liés essentiellement à :

- L'environnement général de l'entreprise commerciale...
- Pratiques commerciales déjà existantes...

De ce fait et eu égard à ce qui précède, il est à noter que la dynamisation de ces centres demeure conditionnée, à l'instar de ce qui est pratiqué dans d'autres pays, par la suppression du régime forfaitaire d'imposition.

Conformément aux dispositions de la convention liant l'ANAPEC à la CCISA, il y a lieu de signaler que le dossier de paiement relatif au versement des frais correspondant à la première phase doit comprendre, entre autres, une facture relative à la réalisation de la première phase d'accompagnement et un récépissé de dépôt de dossier de crédit délivré par la banque ou lettre d'engagement du candidat en cas d'autofinancement.

Toutefois, l'opération de recouvrement de la première tranche des frais d'accompagnement des projets s'est heurtée à :

- Les CCIS étant des établissements publics à caractère administratif ne peuvent délivrer des factures,
- Certaines institutions bancaires ont refusé, durant la première phase de démarrage du projet, de délivrer des récépissés aux porteurs de projets.

C'est ainsi que des retards importants ont été enregistrés au niveau des premiers dossiers de recouvrements des frais d'accompagnement, déposés au niveau de l'ANAPEC.

Par la suite et d'après les contacts entrepris avec l'ANAPEC, cette dernière a pris les mesures nécessaires pour remédier à cette situation et ce, en substituant la facture par une note de frais établie par la chambre et en incitant les banques à délivrer des récépissés de dépôt.

II-2 Chambre de Commerce d'Industrie et de Service de Casablanca.

Sur ce point, il y a lieu de signaler que le problème de transfert d'affiliation nécessite une enveloppe financière correspondant au rachat des cotisations des années précédentes.

A ce sujet, des contacts sont entrepris entre la CCIS de Casablanca et le RCAR pour évaluer le montant global du transfert d'affiliation de la CIMR au RCAR.

Ce montant, une fois évalué, fera l'objet d'examen avec la Direction du Budget en vue de mobiliser les fonds nécessaires à ce transfert.

Pour ce qui est de l'occupation d'une partie du siège de la CCIS de Casablanca par l'Institut Marocain de Management « IMM », il y a lieu de préciser que la CCIS de Casablanca a été autorisée à prendre part au capital de ladite école par décret N°2-95-137 du 30 Chaoual 1415 (31mars 1995).

La contribution de la CCISC au capital de IMM s'est faite, en nature, à travers, la mise à la disposition de l'école précitée, une partie du local appartenant à la CCISC et ce, pour une durée de neuf années.

Toutefois et après expiration de cette durée, il ressort que l'école n'a pas voulu déménager, c'est ainsi qu'une action en justice a été enclenchée en date du 22/07/2007 et a abouti à un jugement en date du 12/12/2007 par lequel L'IMM, a été sommé d'évacuer les lieux et de s'acquitter des arriérés de loyers. A noter dans ce sens que l'IMM a, par suite, interjeté une action en appel.

Concernant l'autre pavillon du siège qui a été occupé sans droit ni titre par l'arrondissement de Benjdia préfecture de Casablanca Anfa, il convient de signaler que des lettres demandant la régularisation de la situation d'occupation ont été adressées à la Wilaya de Casablanca, depuis le 27/08/2002.

6.6. Réponse du Ministre de l'économie et des finances concernant les chambres de commerce, d'industrie et de services de Casablanca et Tanger

(Texte intégral)

Le budget des Chambres de Commerce, d'Industrie et de Services (CCIS) dépend du décime additionnel de la patente qui accuse des difficultés au niveau de sa collecte et engendre, par conséquent, un retard au niveau de l'approbation des budgets desdites Chambres.

La Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation a toujours attiré l'attention des responsables des CCIS sur la nécessité de se conformer aux dispositions dudit arrêté. De même, le Contrôleur d'Etat a signalé l'absence de la comptabilité générale au niveau de ses rapports annuels relatifs aux exercices 2005 et 2006 qui ont été transmis au Département de tutelle des Chambres, à savoir le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies.

7. Office national des pêches (ONP)

L'Office national des pêches est un établissement public créé par le Dahir n°1-69-45 du 21 Février 1969 tel qu'il a été modifié par le Dahir n°1-75-030 du 17 décembre 1976 et le Dahir n°1-96-99 du 29 Juillet 1996. Doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, cet établissement public a deux principales missions à savoir : le développement de la pêche côtière et artisanale et l'organisation de la commercialisation des produits de la pêche maritime.

A cet effet, il est chargé de :

- Mettre en œuvre les programmes de promotion et de modernisation de la flotte de pêche artisanale et côtière ;
- Promouvoir la consommation interne des produits de la pêche maritime ;
- Gérer et organiser les marchés de vente en gros du poisson conformément aux normes prescrites garantissant la salubrité et la qualité des produits ;
- Agréer le poisson industriel.

L'Office est administré par un conseil d'administration composé des représentants de l'administration et des professionnels du secteur privé. Sa gestion est assurée par un directeur assisté d'un directeur adjoint et d'un comité de direction interne.

L'ONP gère actuellement, à travers ses 18 délégations régionales, la totalité des halles aux poissons du Royaume. Il gère également neuf Comptoirs d'Agréage du Poisson Industriel (CAPI), 10 villages de pêche, huit Points de Débarquement Aménagés (PDA), plus de 100 magasins de mareyeurs et un entrepôt frigorifique à Agadir.

En plus de la comptabilité budgétaire, l'office tient ses écritures comptables selon les usages du commerce.

A fin 2006, l'ONP emploie 681 cadres et agents et son budget a été de l'ordre de 677 millions DH dont plus de 169 millions DH au titre des charges d'exploitation.

Depuis 1996, l'ONP a mené deux grands projets. Le premier concerne le diagnostic organisationnel interne qui a abouti à la conception d'un plan d'action pour la restructuration et son adaptation au nouveau contexte national et international, dit «Plan Directeur de Réorganisation Interne». Le second projet est relatif au diagnostic fait au niveau de la filière qui a abouti à la conception du «Schéma Directeur d'Organisation de la Filière Pêche Côtière» pour l'amélioration de la compétitivité du secteur des pêches côtière et artisanale au Maroc.

7.1. Observations et recommandations de la Cour des comptes

Au terme de la mission de contrôle de la gestion de l'Office National des Pêches, les principales observations relevées peuvent être présentées comme suit :

A. ASPECTS LIÉS À L'ACCOMPLISSEMENT DE LA MISSION

► Organisation de la commercialisation des produits de la mer

La loi n°49-95 du 29 Juillet 1996 a confié à l'ONP le rôle de régulateur du marché de gros de poisson et celui d'accompagnement pour la mise à niveau du secteur de la pêche côtière et artisanale. Les réalisations du programme d'investissement de l'office pour la période 2002 à 2006 peuvent être présentées comme suit :

Réalisations / années	2002	2003	2004	2005	2006	Total (en DH)
Halles et marchés	22.495.215	14.714.858	28.649.026	67.290.654	77.859.837	211.009.590
Nouvelles Halles et marchés	3.234.131	-	4.560.810	47.742.926	68.573.020	124.110.887
Mise à niveau des halles	10.261.084	8.292.332	17.665.690	13.125.202	2.864.291	52.208.599
Acquisition halles ODEP	9.000.000	6.422.526	6.422.526	6.422.526	6.422.526	34.690.104
Pêche artisanale	685.190	197.490	16.000.000		24.471.698	41.354.378
Villages de Pêche	685.190	197.490			24.471.698	25.354.378
Plan d'urgence Provinces de sud			16.000.000			16.000.000
Administration	8.482.787	4.611.280	10.576.341	6.496.570	10.580.199	40.747.177
Centrale	1.944.874	60.720	612.126	216.203	2.374.426	5.208.349
Régionale	6.537.913	4.550.560	9.964.215	6.280.367	8.205.773	35.538.828
Système d'information	4.547.728	2.469.246	208.367	5.236.698	8.913.318	21.375.357
Logiciels	1.139.519	1.439.280		1.005.843	2.960.878	6.545.520
Matériel informatique	3.408.209	1.029.966	208.367	4.230.855	5.952.440	14.829.837
Organisation / développement	199.200		1.793.825	2.053.800	444.800	4.491.625
Plan directeur de réorganisation	199.200		965.545	1.999.800		3.164.545
Organisation filière			828.280	54.000	444.800	1.327.080
Modernisation	4.372.218	8.244.710	811.100	245.232	3.989.600	17.662.860
Programme de Modernisation	4.372.218	7.830.710	775.100	245.232	3.989.600	17.212.860
Fonds ANAPEC		414.000	36.000			450.000
Total général	40.782.338	30.237.584	58.038.659	81.322.954	126.259.452	336.640.987

Pour accomplir sa mission d'organisation de la commercialisation et de développement de la pêche côtière et artisanale, l'Office National des Pêche a réalisé durant la période de 2002 à 2006, un programme d'investissement global de 337 MDH, entièrement financé par ses fonds propres. Cet investissement a été réparti à hauteur de :

- 75 % pour les infrastructures de commercialisation, pour un montant de 252 millions DH ;
- 12% pour les programmes de développement du secteur, soit près de 40,5 millions DH ;
- 13 % pour la modernisation de l'administration, soit près de 43,5 millions DH

Cependant, l'analyse des réalisations de l'Office a permis de constater que ses efforts étaient beaucoup plus accentués sur l'investissement en infrastructure de base que sur l'organisation de la commercialisation des produits de la pêche maritime. En effet, plus de 80% des investissements réalisés ont été consacrés à la construction des nouvelles halles, au nouveau siège et à la mise à niveau des halles anciennes, etc.

Par ailleurs, l'Office a pris en charge certains projets qui ne relèvent pas de ses attributions. Il s'agit essentiellement de l'étude du marché international du poulpe et celle du schéma directeur de la filière pêche, qui ont coûté respectivement 3.498.000 DH et 7.191.600 DH.

L'Office devrait à l'avenir se concentrer sur sa mission de base à savoir l'organisation de la commercialisation des produits de la mer et le développement de la pêche côtière et artisanale.

L'analyse de l'organisation de la commercialisation des produits de la mer au sein des halles aux poissons a révélé que le système de dépôt des cautions et d'avances sur lequel est basé l'organisation de la commercialisation au sein des halles n'est pas toujours respecté. Cette situation a engendré d'importants risques en matière des restes à recouvrer d'un montant de plus de 3 millions DH.

L'Office devrait veiller au respect des règles internes d'une manière rigoureuse en vue de prévenir les risques éventuels.

Par ailleurs, en dépit du fait que l'Office ait dépensé plus de huit millions DH dans l'achat des caisses en plastiques, ces contenants normalisés permettant de préserver la qualité des produits de la mer ne sont pas systématiquement utilisés par les professionnels de la pêche. Cela témoigne d'une certaine précipitation dans la prise de décision dans ce dossier.

Au niveau des halles au poisson, en plus de la non généralisation du contrôle vétérinaire, les procédures de gestion des ventes ne sont pas toujours respectées (système de la pesée, règles d'hygiène et de sécurité, etc.).

► Développement de la pêche artisanale

Les réalisations de l'Office montrent que le développement de la pêche artisanale n'est pas toujours inscrit dans ses plans d'action. Seul moins de 5% du montant global des investissements réalisés pour la période 2002-2006, a été consacré à ce volet.

Ces dernières années, l'ONP s'est investi dans la construction des villages de pêcheurs pour un montant global de 25 354.378 DH représentant ainsi 60% du montant global des investissements consacrés au développement de la pêche artisanale.

L'Office a également contribué en collaboration avec le Département des Pêches Maritimes pour un montant de 17.662.860 DH au programme de modernisation et de mise à niveau de la flotte de pêche côtière.

L'office devrait investir davantage dans le développement de la pêche artisanale pour atteindre l'objectif de la modernisation de la flotte traditionnelle et de l'amélioration des conditions de vie des pêcheurs artisanaux.

B. ASPECTS LIÉS À LA GOUVERNANCE ET LA GESTION DES RESSOURCES

► Organisation et gestion des ressources humaines

• Organisation

S'agissant de la structure organisationnelle de l'Office, il a été constaté que son organigramme est marqué par une certaine instabilité, ce qui pourrait avoir des conséquences sur la manière d'accomplir ses missions. En effet, depuis l'an 2000, l'ONP a mis en oeuvre trois organigrammes fonctionnels. Quant au projet d'organisation issu de l'étude du plan directeur de la réorganisation interne et qui a coûté plus de 12 millions DH, il n'est pas encore mis en place.

De ce fait, l'Office devrait mettre en place un organigramme qui constitue un levier pour l'accomplissement de ses missions aux niveaux central et régional.

• Gestion des ressources humaines

L'examen de ce volet par la Cour des comptes a révélé l'existence d'une multitude d'études dont l'opportunité n'est pas toujours justifiée. C'est le cas par exemple de l'étude confiée à un cabinet pour accompagner l'ONP dans l'opération de finalisation du statut du personnel et de la nouvelle organisation. Or, cette étude aurait pu être réalisée en interne en concertation avec le ministère des finances en s'inspirant des statuts modernes des entreprises et établissements publics existants.

Malgré la conduite de ces études ayant coûté à l'Office plus de deux millions DH dans le domaine de la gestion des ressources humaines, l'Office ne dispose pas encore de statut de son personnel.

► Contrôle interne

L'appréciation du système de contrôle interne de l'Office a permis de formuler les recommandations suivantes :

- *Le comité de direction de l'Office devrait être redynamisé afin qu'il puisse assurer son rôle de force de proposition et suivre l'exécution des décisions du conseil d'administration;*
- *La structure chargée de l'audit interne devrait procéder à une cartographie des risques encourus par le processus de gestion de l'Office et programmer ses interventions en conséquence (cas de détournement de fonds détectés, anomalies relatives à la gestion des cautions et des avances, non utilisation de la pesée, etc.).*

► Système d'information et de gestion

Malgré l'importance de l'investissement engagé pour la mise en place d'un système d'information et de gestion (27.349.281 DH dépensés entre 2001 et 2006 pour des marchés d'étude, de développement, d'équipement informatique et de maintenance), le système d'information de l'Office enregistre toujours des insuffisances.

Les objectifs affichés n'ont pas été atteints (informatisation de la criée au sein de toutes les halles) et les applications installées représentent chacune un espace indépendant par ses informations, ses règles de gestion et ses traitements en l'absence d'une interface entre l'ensemble de ces applications.

Mieux encore, les applications relatives à la gestion des ressources humaines AGIR et GESTOR et celles afférentes à la gestion du courrier ne sont pas opérationnelles.

Par ailleurs, malgré les dépenses supportées par le budget de l'Office, cet établissement est loin d'avoir réussi la mise en place d'un système d'information et de gestion intégré prenant en charge la gestion de l'ensemble de ses activités en vue d'en faire un véritable outil d'aide à la décision.

L'Office n'a procédé à la réalisation du schéma directeur informatique qu'à fin 2006. Or, ce schéma est un point de départ nécessaire permettant de choisir les solutions appropriées pour installer un système d'information intégré. C'est ce qui, explique que les investissements réalisés sont loin d'atteindre l'efficacité recherchée et revêtent la forme d'un gaspillage des ressources de l'établissement.

Tous les efforts déployés dans ce domaine ont été abandonnés pour s'orienter vers la mise en place d'un autre système d'information supporté par ORACLE qui se traduirait certainement par des dépenses supplémentaires importantes. La mise en place de ce système d'exploitation aurait dû être faite avant l'installation des applications existantes au sein de l'Office pour éviter les risques d'interfaçage.

► Gestion financière et comptable

Gestion budgétaire

L'évolution des budgets de l'ONP (en milliers DH) pour la période 2002-2007 se présente comme suit :

Budgets / années	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Exploitation	146.519	173.548	160.614	172.413	197.116	217.295
Investissement	251.644	249.093	196.384	270.565	300.304	349.965

Depuis 1996, l'Office finance ses activités par ses fonds propres. Les principaux indicateurs caractérisant sa gestion financière sont indiqués dans le tableau ci-dessous :

Indicateurs financiers/années	2002	2003	2004	2005	2006
Chiffre d'Affaires	120.556.540,12	122.827.100,69	137.807.017,28	173.793.113 ,31	175.553.338,07
Résultat d'exploitation	6.163.781,06	-22.504.784,37	-15.058.071,23	5.711.684,63	-4.164.607,07
Résultat Financier	17.934.405,02	13.854.265,58	11.480.275,90	10.084.988,63	22.174.375,09
Résultat Courant	24.098.186,08	-8.650.518,79	-3.577.795 ,33	15.796.673,26	18.009.768,02
Résultat non courant	8.647.701,41	10.396.045,49	-9.479.575,12	-13.477.400,07	-8306759,49
Résultat net	19.608.995,49	1.050.418,70	-13.820714,82	6.563.143,77	3.4087.404,95
Total bilan	667.482.390 ,64	763.967.798,71	676.836.631,68	795.318.772,77	832.055.316,77

L'importance des résultats financiers dégagés par l'Office résulte des placements des excédents de trésorerie dont il dispose. La diminution remarquable du résultat net en 2004 est due principalement à l'acquisition des halles gérées de l'ex Office d'exploitation des ports.

Par ailleurs, l'examen de la gestion financière et comptable a permis de relever que l'Office :

- Verse les montants des recettes des saisies des produits de la mer à l'Association des oeuvres sociales du département des pêches maritimes sans base légale ;
- Précompte pour son propre compte 3% du produit des taxes qu'il collecte au profit des collectivités locales concernées sans base juridique. Le tableau ci après décrit le montant de ces prélèvements :

Années	Montant prélevé en DH	Montant commission ONP en DH
2003	88.464.303,09	2.654.049,09
2004	89.025.523,95	2.670.765,72
2005	103.968.174,42	3.119.045,23
2006	109.155.365,08	3.274.660,95
Total	390.617.366,53	11.718.521,00

- Accumule des restes à recouvrer importants au titre de la taxe d'affrètement pour un montant global de plus de 3 millions DH.

• Recouvrement des recettes

Le tableau ci après retrace les types de recettes et l'effort du recouvrement par rapport aux prévisions pour la période 2001-2006 :

Types de recettes	Prévisions	Réalisations	Taux de réalisation
Taxe sur le poisson industriel	119.938.000	129.638.344	108%
Taxe sur poisson blanc	630.052.000	716.973.593	113%
Entrepôts frigorifiques	17.800.000	11.234.943	63%
Locations diverses	5.143.000	5.053.812	98%
Produits financiers	85.250.000	85.680.435	100,5%
Taxes d'affrètement	166.142.000	100.015.050	60,19%
Produits nouveaux programmes	11.546.000	0	0%
Total	1.035.871.000	930.270.989	89,80%

Les réalisations des recettes par rapport aux prévisions pour la période de 2001 à 2006, montre que l'ONP ne maîtrise pas son potentiel de recettes et que le circuit informel de commercialisation est loin d'être intégré.

L'ONP ne dispose pas des données de base de liquidation de ses recettes. Il ne maîtrise pas le potentiel des débarquements des captures sur son réseau commercial. Aussi, l'ONP n'a pas encore exploité la

commercialisation des produits des algues malgré la prise en charge des recettes relatives à ces nouveaux produits dans le compte des produits et charges prévisionnel.

L'Office devrait mettre en œuvre l'organisation de la commercialisation des produits des algues en vue de réaliser les recettes inscrites dans le compte des produits et charges prévisionnel de 2007 pour le montant 38 millions DH.

• **Contentieux lié au recouvrement des recettes**

Le volume du contentieux lié au recouvrement des recettes de l'ONP s'élève à plus de 4 millions DH dont plus d'un million DH représentant le montant des loyers des stalles mareyeurs en souffrance depuis 1999.

Le montant des restes à recouvrer relatifs aux achats de poisson non réglés au sein des halles s'élève à 3.325.218,11 DH.

Par ailleurs, il a été constaté que le recours systématique au contentieux ne constitue pas la meilleure solution du fait que l'Office peut exercer des mesures coercitives consistant à des prélèvements sur les produits de ventes effectuées par les mareyeurs débiteurs.

L'analyse de ce contentieux a révélé que le recours devant les tribunaux ne se fait pas dans les délais et la coordination entre les responsables régionaux et le service juridique au niveau du siège est quasi absente.

De ce fait, la gestion du contentieux lié au recouvrement des recettes devrait être décentralisée au niveau des délégations régionales. Le siège continuera à assurer la coordination.

• **Gestion des marchés**

L'examen de la gestion des marchés conclus par l'Office durant la période 2000 à 2006 a permis de relever des cas de non respect de la réglementation en la matière illustrés, par les observations suivantes :

- Le recours aux marchés de régularisation (marché n°6/2005 pour un montant de 5.298.624,00 DH, marché n°01/2006 pour un montant de 8.416.621,30 DH, marché n° 5/2005 pour un montant de 1.160.859,26 DH, etc.) ;
- La passation des marchés négociés sans que la condition d'urgence invoquée par les certificats administratifs ne soit réunie (marché n°20/2002 pour un montant de 2.275.950,00 DH, marché n°03/2002 pour un montant de 2.811.756,00 DH, etc.) ;
- Exécution de marchés de travaux sans autorisation de construire (marché n°21/2002 pour un montant de 1.968.957,00 DH) ;
- Exécution des marchés avant le visa du contrôleur d'Etat (marché n°12/2004 pour un montant de 4.125.000,00 DH, marché n° 06/2005 pour un montant de 5.298.624,00 DH) ;
- Etablissement des procès verbaux de réception provisoire ne reflétant pas la réalité (marché n°20/2002 pour un montant de 2.275.950,00 DH, marché n° 22/2003 pour un montant de 3.976.890,00 DH, etc.) ;
- La mauvaise tenue du registre relatif aux ordres de service d'arrêt et de reprise des travaux ;

Ajouter à cela, que la mauvaise programmation des travaux s'est traduite par des manques à gagner pour l'Office. A titre d'exemple, l'aménagement de l'entrepôt frigorifique d'Agadir a généré une perte de plus de 10 millions DH représentant deux années d'arrêt d'activité de cet entrepôt.

• **Titres de participation et portefeuille**

L'Office a dans son actif 7.544.950,00 DH au titre des participations dans différentes sociétés, alors que ces dernières sont en cessation d'activité. En dépit de ce fait, il n'a effectué aucune démarche pour retirer ces titres de son portefeuille contrairement à la résolution du conseil d'administration n°6 du 21 juillet 2001.

L'Office devrait apurer ses participations dans les sociétés SODIP, SERECAF, MROPECHE, PROMER, SOGIP et EL KHEIR.

7.2. Réponse du Directeur de l'Office national des pêches (Texte réduit)

Mission et organisation de l'ONP

L'Office National des Pêches, de par ses missions, est chargé de la mise en oeuvre des programmes de développement et de modernisation de la pêche côtière et artisanale ainsi que de l'organisation de la commercialisation des produits de la mer. Et c'est dans ce contexte que s'inscrivent certaines études stratégiques menées dans le cadre du développement sectoriel et qui sont un préalable, voire même une étape indispensable à la réalisation des missions de l'ONP [...].

Schéma Directeur d'Organisation de la Filière Pêche Côtière et Artisanale

Afin de mieux répondre aux besoins du secteur de la pêche côtière et artisanale en termes de mise à niveau et de restructuration globale de la filière, l'ONP a été appelé à engager une étude portant sur le diagnostic et l'analyse des dysfonctionnements rencontrés le long de tous les maillons de la filière depuis le producteur jusqu'au consommateur final. Ce Schéma Directeur d'Organisation de la Filière est la base même des plans d'action retenus pour la mise à niveau de la pêche côtière et artisanale. Il a permis à l'ONP, d'aboutir à :

- Une vision globale et cohérente de la filière pêche ;
- Une organisation plus optimale des modes d'exploitation des produits de la mer allant des sites de débarquement jusqu'aux circuits de commercialisation finale ;
- Un programme d'investissement relatif aux infrastructures nécessaires et conformes aux normes en vigueur pour répondre aux besoins des usagers en terme de préservation de la qualité tout au long de la filière pêche.

[...]

Etude du Marché International du Poulpe

Cette étude concerne à la fois la mission d'organisation de la commercialisation et de la mission de développement de la pêche côtière et artisanale. Elle avait pour principal objectif de formuler, à partir d'un état des lieux de la commercialisation à l'échelle mondiale et d'un diagnostic des différents opérateurs économiques à l'échelle nationale, une stratégie réaliste de développement durable et harmonieux des performances de la filière du poulpe au Maroc.

En 2002, et suite à une production record, les prix du poulpe ont connu une chute qui a porté préjudice aux opérateurs marocains. S'en est suivie, entre 2003 et 2004, une crise liée à la raréfaction de la ressource due à un effort de pêche excessif exercé par les flottes de pêche hauturière, côtière et artisanale pour compenser la chute de prix. Cette crise, qui a touché l'ensemble des segments de pêche (artisanale, côtier et hauturier) a plus particulièrement atteint et de manière critique la ville de Dakhla et sa région.

Dans le cadre de cette problématique, l'ONP a été interpellé, au niveau du « volet commercialisation », pour mettre en place une organisation formelle de la commercialisation du poulpe, et de transformer, dans le cadre de sa mission de développement, la contrainte liée à la crise en une opportunité du développement régional, afin d'éviter la dépendance de la ville de Dakhla d'une seule richesse halieutique, à savoir, le poulpe et transformer l'espace régional en un espace de développement durable.

L'étude a permis de participer, à travers son apport au niveau de la connaissance des opérateurs et également au niveau de la commercialisation des produits, à l'élaboration d'une vision et d'un plan d'action gouvernemental pour une sortie de crise de la pêcherie poulpière, en mars 2004. Pour le segment artisanal, ce plan d'action s'est traduit par un plan d'aménagement de la pêcherie poulpière qui a préconisé l'ouverture de trois sites de pêche seulement, la réduction de l'effort de pêche, en passant de 7000 barques à 2500 barques et le passage systématique des produits par les halles au poisson situées au niveau des trois sites pour en assurer la traçabilité.

Aujourd'hui, et suite à la mise en place du plan d'aménagement de la pêcherie poulpière, le secteur de la pêche artisanale a repris son activité et constitue un levier de développement économique des provinces du sud. Les trois sites aménagés pour la pêche artisanale au poulpe (N'Tireft, Lassarga et Labouirda), qui n'étaient que des plages enclavées aux conditions de vie et de travail difficiles, sont aujourd'hui des villages de pêche, dotés d'infrastructures de commercialisation figurant parmi les dix premiers centres de valorisation du Royaume, avec N'Tireft au 6ème rang national, suivi de Lassarga au 9ème et Labouirda en 10ème position, dépassant ainsi le chiffre d'affaires réalisé dans plusieurs ports de pêche traditionnels (Safi, Nador, Larache, El Hoceima, Essaouira) et totalisant un chiffre d'affaires annuel de près de 500 MDH.

Au niveau de l'organisation de la commercialisation des algues

Les recettes prévisionnelles de commercialisation des produits des algues ne représentent pas 38 MDH comme cela est indiqué dans le rapport d'audit. En effet, les CPC prévisionnels correspondant ont prévu ces montants pour l'ensemble des nouvelles pêcheries y compris l'exploitation du stock C des petits pélagiques. Les recettes prévues pour les algues ne représentent en fait que 2.2 MDH, soit près de 4% du total des recettes prévues pour les nouvelles pêcheries [...].

En effet, le décret N° 2-74-531(21 avril 1975) relatif à la prise en charge par l'Office National des Pêches de la gestion des halles au poisson, situées dans les limites des ports, ne lui donne pas le droit de procéder à la taxation des algues le long des côtes concernées par cette espèce. La révision et la mise à jour des textes réglementaires s'inscrit parfaitement dans cette perspective.

Il est important de signaler, à défaut de visibilité sur la sortie du décret modificatif, que les recettes prévisionnelles pour les algues ne sont pas prises dans les derniers plans d'actions quinquennaux 2006-2010 et 2008-2012.

Au niveau de la mise en place de l'organigramme de l'ONP

- Suite au repositionnement stratégique de l'ONP et la création de l'INRH en 1996, la réorganisation interne de l'Office était devenue indispensable. L'organigramme officiel, qui date de 1980, est devenu obsolète et en inadéquation avec les exigences du secteur, le repositionnement institutionnel et les ambitions de l'ONP.
- C'est dans ce contexte, que l'ONP a lancé en 2000 un appel d'offres pour la mise en œuvre du Plan Directeur de Réorganisation (PDR), pour un montant de l'ordre de 12 MDH. Cet appel d'offres a été remporté par le cabinet CFC dans le cadre de la coopération avec le Canada. Le coût de cette prestation a été supporté par l'ONP pour un montant de 7 MDH et par le gouvernement du Canada pour un montant de 5 MDH.
- Le PDR se base sur une démarche « Qualité Totale » et s'articule autour de multiples zones de performance allant de la qualité de service à la clientèle, au système d'information en passant par la gestion des ressources humaines. Les conclusions de cette étude sont rapportées à travers 52 missions, dont notamment l'élaboration d'un nouvel organigramme et d'un nouveau statut du personnel.
- La structure organisationnelle cible issue du PDR a été validée par la résolution N°1 du Conseil d'Administration de juillet 2001 pour garantir le succès de la mise en œuvre du nouvel organigramme, il a été décidé de procéder par étapes en passant par une phase transitoire afin de tester la nouvelle organisation et en repérer les faiblesses et les facteurs de blocage. Il fallait également créer les liens entre l'organigramme et les procédures nouvellement créées à travers les fiches de fonction de chaque poste.
- [...]

Suite aux multiples réunions avec le Ministère des Finances, la mise en œuvre officielle du nouvel organigramme de l'ONP sera effective au cours du premier semestre 2008.

Contrôle interne

Comité de Direction

[...] En ce qui concerne le Comité de Direction, celui-ci se tient à l'initiative du Conseil d'Administration.

Seules deux réunions du Comité de Direction ont eu lieu en décembre 1998 et en juin 2002. Il est indéniable que des réunions régulières du Comité de Direction permettront à travers un suivi régulier, d'apporter à l'ONP un appui à la mise en œuvre des résolutions de son Conseil d'Administration.

Cartographie des risques

[...] Dans le cadre de la planification et de la programmation des missions de l'audit, un diagnostic exhaustif des risques encourus a été effectué. Ce diagnostic a touché l'évaluation des risques liés au contrôle interne et à la vulnérabilité de chaque processus ou entité et enfin l'évaluation des risques financiers. Ce diagnostic, réalisé en 2002, constitue de fait la cartographie des risques encourus par l'ONP. Ce document n'est pas figé et est amené à être révisé de manière régulière en fonction de l'évolution des actions de l'ONP.

A l'issue de ce diagnostic, un coefficient de risque a été déterminé pour chaque entité. La priorité et la fréquence des interventions de la Direction de l'Audit Interne sont arrêtées en fonction du coefficient de risque lié à chaque entité. Par conséquent, la planification et la programmation des missions s'effectuent sur la base d'un plan triennal glissant établi conformément à la procédure et à la charte de l'audit interne de l'ONP.

Les insuffisances signalées (détournement des fonds à Lâayoune, perception des cautions et avances,...), restent des cas isolés et circonscrits. Par ailleurs, malgré tous les risques liés à la nature du métier de commercialisation des produits de la mer, similaire à ceux de toute activité d'intermédiation ou bancaire, impliquant l'encaissement et le décaissement des fonds, le détournement relevé à la délégation de Lâayoune reste cependant un acte isolé et que le montant correspondant reste très infime comparé aux chiffres d'affaires brassés et de ce fait non significatif. Il nous paraît dans tous les cas que, quelque soit le système de contrôle interne mis en place, le risque de détournement ne peut jamais être complètement écarté [...].

Système d'information

Le système d'information constitue pour l'ONP le socle incontournable du développement de ses activités centralisées, régionales et prochainement internationales à travers une ouverture sur le commerce à distance. Aujourd'hui, le système d'information de l'ONP est conforme à la configuration cible définie dans le Schéma Directeur à travers un progiciel métier (MAIA), un progiciel fonctionnel pour les domaines transversaux (ORACLE) et un cube commun d'analyse de la base de données pour le pilotage et l'aide à la décision (COGNOS).

Durant les dix dernières années, le système d'information de l'ONP a accompagné de manière fiable et efficace le développement de l'entreprise à travers ses composantes appui et métier. Etant donné que la durée de vie d'un système d'information dépend fortement des durées d'amortissement des investissements consentis, des évolutions technologiques et des besoins nouveaux, le système d'information de l'ONP a naturellement évolué au cours des dix dernières années et ce dans le cadre du « Schéma Directeur des Systèmes d'Information » élaboré en 2002 et actualisé en 2006.

Cette évolution a donné lieu aujourd'hui à un système d'information intégré regroupant l'ensemble des domaines administratif et comptable et à une plateforme métier qui se distingue par ses fonctionnalités et son rôle unique et incontournable dans le secteur de la pêche maritime.

Domaine Appui

L'ONP a opté pour la solution CODA en 2000. Cette solution a été utilisée pendant sept ans pour le volet comptabilité générale uniquement moyennant un coût de 1.3 MDH. Face à la défaillance du fournisseur et tenant compte de l'amortissement de l'investissement, et des recommandations du Schéma Directeur, l'ONP a lancé un appel d'offres ouvert en mars 2007 pour la mise en place des systèmes d'information intégré pour les activités d'appui.

Cet appel d'offres a permis l'acquisition de la solution ORACLE APPLICATION SUITE qui permet de couvrir, outre la comptabilité générale, la gestion des achats, la comptabilité budgétaire, la comptabilité analytique, la gestion des immobilisations, la gestion du parc automobile ainsi que la gestion du stock.

Le domaine des ressources humaines, géré par le logiciel AGIRH, est parfaitement opérationnel contrairement à la remarque signalée dans le rapport d'audit. Il en est de même pour l'application de suivi des temps GESTOR. A titre d'indication, la paie des agents de l'ONP est traitée mensuellement et uniquement à l'aide de AGIRH.

Domaine Métier

Le domaine métier, géré à travers l'application MAIA repose totalement sur les fonctionnalités de ce logiciel qui a accompagné le développement de l'Office au cours des dix dernières années. En effet, la première version de MAIA couvrait uniquement l'aspect exploitation commerciale. Une deuxième version du logiciel a par la suite vu le jour en y ajoutant l'imputation comptable automatique des opérations commerciales.

Actuellement, le produit MAIA se situe dans sa troisième version à travers l'intégration de la criée informatisée et l'ouverture de la commercialisation des produits de la pêche à l'international [...].

Gestion des ressources humaines

L'Office National des Pêches ne dispose ni des compétences ni des effectifs nécessaires pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet de statut du personnel comme indiqué dans le rapport d'audit. De même, les emplois et les métiers de l'ONP ainsi que l'évolution des carrières des agents ne peuvent être calqués sur d'autres établissements en raison de leur spécificité et de leur unicité sur le marché marocain.

C'est dans ce cadre que l'ONP a lancé un appel d'offres regroupant 8 missions consacrées à différents aspects de la gestion des ressources humaines ; seule une mission a été consacrée à la finalisation et à l'accompagnement du déploiement effectif du nouveau statut du personnel.

Le bureau d'études adjudicataire a procédé aux simulations détaillées de chaque agent et aux ajustements nécessaires du nouveau projet de statut du personnel. Ce dernier a été présenté et validé par les membres du Comité des Directeurs de l'ONP et a été transmis début avril 2008 aux partenaires sociaux pour étude avant de l'adresser au Ministère des Finances pour validation [...].

Organisation de la commercialisation des produits de la mer

Concernant les remarques relatives à l'organisation de la commercialisation des produits de la mer ayant trait au système de cautionnement, aux contenants normalisés, au contrôle vétérinaire et aux procédures de gestion au sein des halles, nous rappelons ci-après les éléments suivants :

- Le système de dépôt de cautions et d'avances est régi par des procédures relatives à l'autorisation d'accès à la criée. En général, ces procédures sont strictement respectées. Cependant, compte tenu du caractère périssable du poisson et lorsque le nombre d'acheteurs est limité le Délégué Régional de l'ONP a la latitude de tolérer le dépassement pour certains acheteurs jugés solvables. Le Délégué Régional reste dans tous les cas, responsable du recouvrement des créances.
- Avec l'introduction de la criée informatique, le suivi de la caution en temps réel au moment de la criée est impossible à réaliser en l'absence de l'informatisation de la criée, comme c'est le cas au niveau des villages de pêche du Sud du Royaume. Aujourd'hui, les efforts de l'ONP sont orientés vers l'informatisation des criées de toutes les halles du Maroc. La priorité a été donnée dans un premier temps au lot de halles (Laâyoune, Agadir et Sidi Ifni) à très fort potentiel et où les risques sont plus importants. La généralisation aux autres halles est prévue en 2008.
- Concernant le projet d'introduction des contenants normalisés, dans la filière pêche côtière, il est à signaler que c'est un projet de développement décidé par le gouvernement et que l'ONP a été désigné comme agence d'exécution pour dispenser l'appui financier de l'Etat sur la base de conventions impliquant tous les partenaires (Ministère des Pêche Maritimes, Ministère des Finances, ONP et Profession). Le financement de cette opération a été imputé sur le Fonds Modernisation. Les décisions prises ont été concertées avec le Gouvernement et la Profession et cela en l'absence de toute précipitation. En tout état de cause, il y a lieu de signaler que l'obligation de l'utilisation des contenants normalisés, clé de succès du projet n'est pas du ressort de l'ONP.

- Le contrôle vétérinaire est important voir même obligatoire pour assurer la sécurité alimentaire. Suite à l'audit institutionnel stratégique et opérationnel dont a fait l'objet l'ONP, Monsieur le Premier Ministre, a invité, en date du 01/02/2006, les services vétérinaires à renforcer d'avantage le contrôle sanitaire des produits de la pêche.
- Concernant la pesée, et de manière générale, il est procédé systématiquement à la pesée à l'exception des espèces de faible valeur commerciale vendues par caisse au sein des halles en grandes quantités (chinchard, bogue,...) pour lesquelles le poids est déterminé sur la base d'un échantillon de caisses.

[...]

Contentieux lié au recouvrement des recettes (4 MDH)

Concernant le montant du contentieux lié au recouvrement des recettes de l'ONP, il est à relever que le montant de 4 MDH, rapporté au chiffre d'affaires réalisé durant les cinq dernières années (environ 17 milliards DH), ne représente que 0,02 % et est considéré comme étant non significatif.

Pour ce qui de l'exercice de mesures coercitives proposées par les auditeurs de la Cour des Comptes, et s'agissant de créances mareyeurs et non armateurs, aucun prélèvement à la source n'est possible ; seule une interdiction d'achat peut être décidée, ce qui reviendrait à un recours au contentieux comme cela est actuellement fait par l'ONP.

Concernant le retard au niveau des recours devant les tribunaux pour le recouvrement des impayés, il est à signaler que, généralement, l'ONP favorise le recours aux procédures d'arrangement à l'amiable afin d'éviter les contraintes des procédures judiciaires, et ce, à travers la concertation étroite entre le service juridique du siège et les services extérieurs de l'ONP. De manière générale, l'ONP suit de façon précise et rigoureuse le recouvrement de ces montants jusqu'à obtenir gain de cause.

Gestion des marchés

L'activité de l'ONP a évolué à un rythme particulièrement élevé au cours des dix dernières années. Ceci s'est traduit par une augmentation importante et rapide de la charge de travail des équipes dont celles de la Direction des Affaires Générales en charge, notamment, des engagements des dépenses par voie de marchés.

Dans ce contexte, la gestion au quotidien des projets menés par l'ONP a donné lieu, dans un nombre de cas limité, aux remarques relevées par le rapport d'audit et explicitées ci-après :

Cas des marchés de régularisation et d'exécution avant le visa du contrôleur d'état

Le contrôle à priori dont fait l'objet l'ONP nécessite le visa du contrôleur d'état pour tout marché dont le montant est supérieur à un certain seuil fonction de la nature du marché. Aussi, le visa des marchés par le contrôleur d'état n'intervient qu'après le visa du budget annuel de l'ONP. Hors au cours des dernières années, le budget annuel a été visé par la DEPP plusieurs mois après le démarrage de l'exercice concerné.

Face à cette situation et pour des raisons d'urgence ou d'impossibilité de suspension des marchés de fonctionnement, l'ONP s'est, dans un nombre de cas limité, contenté du jugement d'un appel d'offres pour démarrer les travaux objet du marché. A ce sujet, il est à noter, que les jugements d'un appel d'offres sont systématiquement réalisés et visés avec la participation du contrôleur d'état.

L'ONP est conscient de la nécessité de respect de la réglementation des marchés publics, mais est également confronté à la responsabilité de gestion de l'établissement pour des prestations justifiant l'urgence ou de nature ne pouvant être accepter une interruption de service (exemple : Nettoyage des quais de débarquement, Accompagnement des plans d'aménagement des pêcheries dans les Provinces du Sud, Visite des inspecteurs de l'Union Européenne, etc...).

Il est important de signaler que l'exécution des marchés avant le visa du Contrôleur d'Etat restera toujours posée tant que la signature du budget de l'ONP ne se fait pas avant le début de l'année. Le contrat programme

ONP-Etat pour la période 2008-2012, en cours de négociation avec le Gouvernement, devrait en principe permettre de lever cette contrainte.

Cas des marchés négociés pour des raisons d'urgence

Dans certains cas particuliers, spécifiés par la réglementation des marchés publics, l'ONP procède à l'établissement d'un certificat administratif invoquant la condition d'urgence. Ces situations sont essentiellement liées à l'activité propre de l'Office, qui a la responsabilité de la commercialisation d'une denrée alimentaire périssable appartenant à des tiers. De ce fait, les conditions d'urgence peuvent, dans certains cas, être interprétées différemment en dehors du contexte des spécificités du secteur et de l'activité quotidienne de l'office.

Gestion financière et comptable

Il est tout d'abord important de signaler, au niveau de la gestion financière et comptable, que l'ONP présente des comptes financiers certifiés sans réserve par un auditeur externe et cela depuis 2001. Concernant les points soulevés par le rapport d'audit, les réponses suivantes peuvent être données :

- Les virements des montants des saisies au profit des œuvres sociales du Ministère des Pêches Maritimes ont été effectués par le passé conformément au courrier de Monsieur le Secrétaire Général du même département. Aujourd'hui, et suite à la circulaire DCAJ/DAJ n°1602 du Secrétaire Général du Département des Pêches Maritimes en date du 07 Mars 2007, précisant les modalités de virement des sommes issues des ventes du poisson objet de la saisie, les délégations de l'ONP centraliseront ces virements auprès du Trésor Public.
- Concernant la halle de Laâyoune, une fois le numéro du compte auquel le virement des saisies sera effectué est communiqué par le Trésorier public, les montants logés dans les comptes de la délégation seront virés sans délais. Concernant les commissions prélevées, l'ONP considère que ce prélèvement constitue un service devant être rémunéré et s'attellera dans le futur à formaliser ce prélèvement en concertation avec la Direction Générale des Collectivités locales.
- Pour ce qui est de la taxe d'affrètement, Il est à noter que l'ONP a procédé de manière systématique à son recouvrement pendant la durée de la première opération d'affrètement entre 1997 et 2001. Les créances non recouvrées représentent uniquement 1,8% du montant global de 148,7 MDH. L'ONP a lancé, par le biais de son trésorier payeur, des contraintes extérieures à l'encontre de trois sociétés concernées. A cet égard, un acte de commandement, à l'encontre de deux sociétés a été établi par le percepteur de Rabat - Mabella en date du 23/04/2003. Cependant, la procédure d'exécution forcée n'a pas été mise en œuvre par la perception concernée. Tenant compte de ce résultat et afin d'anticiper le risque de prescription, l'ONP a lancé une action judiciaire pour le paiement des créances dues. Concernant la troisième société, la même procédure de recouvrement a été déclenchée auprès de la perception d'Agadir qui nous a informée que ladite société est en faillite depuis 1996 et que son responsable a quitté le territoire national.

Titres de participation et portefeuille

Au début des années 1980, et dans le cadre de la politique gouvernementale visant à initier et développer l'activité de pêche hauturière au Maroc, l'ONP a été chargé de contribuer à la création d'une flotte de pêche hauturière par la création ou par la prise de participation dans le capital de sociétés de pêche. C'est dans ce contexte que l'ONP a procédé à la création de deux sociétés filiales « Thonapêche » et « Promopêche » dont il détenait 100% du capital. C'est également dans ce contexte qu'il a pris des participations dans les sociétés SODIP, MAROPECHE, PROMER, SOGIP et EL KHEIR [...].

S'agissant des titres de participation, il est à noter que les sociétés concernées, dont l'ONP détenait de faibles parts du capital, ont fait l'objet de liquidation amiable ou judiciaire depuis plus de 20 ans. Ne disposant pas de documents probants (Modèle J, Bilan de liquidation, PV...), l'ONP n'a pas pu les sortir de son actif. Toutefois, il a procédé à la constitution de provisions pour le montant global des titres qui figurent au bilan avec une valeur comptable nette nulle [...].

8. Office national interprofessionnel des céréales et légumineuses (ONICL)

L'Office national interprofessionnel des céréales et des légumineuses (ONICL) est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, régi par la loi n°12-94, placé sous la tutelle du Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime.

Il a pour mission le suivi et l'organisation de l'approvisionnement du pays en céréales et légumineuses et leurs dérivées.

Il est administré par un conseil composé, pour moitié, de représentants de l'État et du directeur du Crédit agricole du Maroc, et pour, l'autre moitié, de représentants de la fédération des chambres d'agriculture, des unions de coopératives de commercialisation de ces produits, des commerçants en céréales, en légumineuses et en farine et des industriels utilisateurs de céréales, de légumineuses et de leurs dérivés. Les représentants des organisations professionnelles intéressées sont désignés par l'Administration sur proposition de celles-ci.

L'Office comprend, outre la direction, une administration centrale et des services extérieurs. Au titre de l'année 2006, son effectif a atteint 351 dont 190 cadres et 161 agents.

8.1. Observations et recommandations de la Cour des comptes

La Cour des comptes a mené une mission de contrôle de la gestion au sein de cet office ayant porté sur la période de 2002 à 2006. Elle a débouché sur les principales observations suivantes :

A. REALISATIONS DE L'OFFICE

► Accomplissement de la mission

L'examen de l'activité de l'Office national interprofessionnel des céréales et des légumineuses de 2002 à 2006 a permis de constater que la gestion de la subvention à la farine nationale de blé tendre constitue sa principale activité bien qu'elle ne soit qu'une mission particulière prévue par la loi. Cette activité est accomplie au détriment des autres missions à savoir : la formation et l'assistance technique des opérateurs, le suivi et le contrôle de leurs activités ainsi que la gestion du stock de sécurité.

En ce qui concerne la formation et l'assistance technique des opérateurs, l'office assimile cette mission aux différentes recommandations qu'il formule à l'occasion des visites effectuées auprès de ces organismes.

S'agissant de la gestion du stock de sécurité prévue par la loi n°12-94, l'office confond cette mission avec celle de la gestion des opérations relatives à la farine nationale de blé tendre (FNBT). La mobilisation du blé tendre destiné à la fabrication de cette farine pour couvrir les besoins du pays en farine libre a montré ses limites lors de la flambée des cours mondiaux des céréales en 2007.

En effet, les pouvoirs publics ont été contraints de subventionner l'intégralité des importations de blé tendre pour maintenir les prix des farines sur le marché national. L'augmentation des cours mondiaux sur le marché national aurait pu avoir un impact minime si le stock de sécurité était assuré.

Par ailleurs, L'Office ne s'est doté ni d'instruments ni de techniques lui permettant de réaliser des projections sur la demande nationale en matière de céréales et légumineuses, à court, moyen et long termes, ainsi que sur l'offre nationale et internationale.

La Cour recommande à l'office d'accomplir toutes les missions qui lui sont dévolues par la loi précitée en adoptant les mesures suivantes :

- *La mise en place d'un stock de sécurité de céréales afin de protéger le pays contre d'éventuelles pénuries et faire face aux fluctuations des cours mondiaux des céréales notamment en cas de mauvaise récolte ;*
- *Le suivi continu des activités du secteur, à travers notamment l'assistance technique des opérateurs et les contrôles réguliers et efficaces de leurs activités ;*
- *La mise en place d'un système d'information du circuit de commercialisation des céréales et légumineuses, afin de doter les différents intervenants dans le secteur d'une base de données fiables.*

► Gestion de la subvention à la Farine nationale de blé tendre (FNBT)

L'actuel système d'octroi de la subvention à la farine nationale de blé tendre, mobilise une enveloppe globale de plus de deux milliards DH. Or, d'après les analyses faites par la Cour des comptes, cette dotation ne profite qu'aux opérateurs du secteur, notamment les minoteries qui bénéficient indûment de cette subvention.

A ce sujet, plusieurs constats ont été relevés :

- Certaines minoteries déclarent à l'office avoir livré des quantités de farine nationale de blé tendre à des personnes quotataires qui, en fait, n'exercent pas le métier de commerçants ;
- La plupart des minoteries qui bénéficient de la prime de compensation versée par l'Office National Interprofessionnel des Céréales et des Légumineuses ne livrent pas aux commerçants la farine nationale de blé tendre correspondante.
- En effet, sur la base des déclarations des minoteries déposées auprès des services extérieurs de l'office, la Cour des comptes a fait des investigations sur place auprès d'un échantillon de 15 commerçants destinataires de la farine nationale du blé tendre. Elle a constaté que seulement quatre parmi eux ont effectivement reçu la farine en question de la part des minotiers. La quantité totale de la farine nationale de blé tendre non livrée correspondante à cet échantillon est de 4.582 quintaux, ce qui correspond à un montant de 685.619,25 DH de prime de compensation touchée indûment de la part des minoteries.
- L'inexistence de la farine nationale de blé tendre chez la quasi-totalité des commerçants quotataires. En effet, sur une cinquantaine de commerçants visités, la Cour des comptes a constaté l'existence de la farine chez moins d'une dizaine seulement;
- Le prix officiel de vente de la farine nationale de blé tendre n'est pas respecté. La farine en question étant souvent vendue par ces commerçants à un prix dépassant de plus de 30% le prix de vente officiel fixé à 200 DH le quintal.

Ces constats témoignent de l'existence, à grande échelle, d'un circuit de fraude caractérisée où opèrent de concert, plusieurs intervenants (minoteries, commerçants quotataires,...) et qui est animé essentiellement par les minoteries en vue de bénéficier de façon illégale de la prime de compensation.

D'une façon générale, le contingent de la farine nationale de blé tendre subventionné par l'Etat n'est produit que partiellement, ce qui laisserait supposer que la production de cette farine ne devrait guère dépasser dans les meilleures hypothèses les 25 %.

Ces facteurs conjugués annihilent les efforts de l'Etat dans un domaine aussi sensible pour les populations nécessiteuses.

La Cour des comptes recommande la révision du système actuel de la subvention à la farine nationale de blé tendre, qui constitue un obstacle au processus de libéralisation du secteur dans lequel s'est engagé le pays depuis 1996.

Cette révision devrait permettre la disparition progressive du l'actuel système, et son remplacement par un autre plus adéquat qui répondrait aux attentes des populations nécessiteuses. L'objectif ainsi recherché est d'améliorer les performances de la filière céréalière tout en assurant une rationalisation dans l'utilisation des allocations financières de l'Etat.

► Gestion des cautions pour importation

La mise en application de la réglementation en vigueur connaît d'importantes anomalies notamment au niveau de la gestion des cautions de bonne exécution des opérations d'importation par l'Office national interprofessionnel des céréales et des légumineuses.

A ce titre, il a été relevé que l'office a procédé à la restitution des cautions de bonne exécution aux importateurs défaillants, et ce en dépit de l'inexécution de l'importation ou du non respect des délais réglementaires.

L'examen d'un échantillon de dossiers d'importateurs de céréales et de légumineuses au niveau des services

extérieurs de l'office, a permis de relever que des irrégularités ont occasionné, des pertes en recettes d'un montant total de 7.159.370 DH, pour la période de 2003 à 2006,

L'office devrait, par conséquent, être vigilant dans la gestion des importations des céréales et légumineuses, à travers notamment l'application rigoureuse de la réglementation en matière de cautions de bonne exécution des opérations d'importation et l'uniformisation des procédures de suivi des importations au niveau des différents services extérieurs de l'office.

B. SYSTEME DE GOUVERNANCE ET GESTION DES RESSOURCES

► Gouvernance

Contrairement à la réglementation en vigueur, le conseil d'administration de l'Office National Interprofessionnel des Céréales et des Légumineuses ne se réunit pas de façon régulière. En effet, depuis 2000, seulement trois réunions ont été tenues, la première en date du 26 Décembre 2000, la deuxième le 21 Juin 2004 et la dernière en Mars 2006.

En ce qui concerne l'organisation de l'office, ce dernier dispose d'un organigramme inadapté aux missions qui lui sont dévolues surtout après les réformes apportées par la loi n°12-94, en particulier la libéralisation du commerce des céréales et des légumineuses.

La Cour des comptes recommande à l'office de veiller au respect de la tenue régulière des réunions de son conseil d'administration et d'adapter son organigramme aux missions qui lui sont dévolues par la loi.

► Gestion des ressources financières

Les principaux indicateurs d'exploitation de l'Office entre 2005 et 2006 ont évolué comme suit :

Désignation	2005 (En DH)	2006 (en DH)
Produits d'exploitation	98.008.813,28	95.396.958,30
Charges d'exploitation	61.245.946,27	68.224.338,45
Dont charges de personnel	44.711.862,32	
Résultat d'exploitation	36.753.867,01	27.172.619,85

L'examen de la gestion des ressources financières a permis de relever les observations suivantes :

Le montant des restes à recouvrer correspondant en particulier à la taxe de commercialisation due par des opérateurs du secteur au 31 décembre 2006, s'élève à 79.177.937,08 DH, dont plus de 49 millions DH correspondent à des créances qui remontent à plus de cinq années, d'où le risque de prescription.

Il est recommandé d'apurer la situation des restes à recouvrer en se conformant aux dispositions de la loi n°15-97 formant code de recouvrement des créances publiques.

Par ailleurs, des avances d'un montant de 342 millions DH, ont été accordées sur les fonds propres de l'office, sans perspective de remboursement, au profit de certains organismes publics sous tutelle du Ministère de l'Agriculture. Il s'agit de la Société de Gestion des Terres Agricoles (SOGETA), de la Société de Développement Agricole (SODEA) et de la Société Nationale de Développement de l'Elevage (SNDE). Les diligences nécessaires pour le recouvrement de ces créances n'ont pas été effectuées. Le tableau suivant présente les conditions dans lesquelles ces avances ont été octroyées.

Bénéficiaires	Montant en DH	Support juridique	Forme
Société de gestion des terres agricoles (SOGETA)	54.000.000	Accord du premier ministre notifié par lettre n°0385 du 19/02/03. Décision conjointe du ministre de l'agriculture et du développement rural et du ministre des finances et de la privatisation du 03/04/2003.	Avance sans intérêts dont le remboursement est à réaliser à partir des recettes provenant de la récolte des semences sélectionnées de la campagne agricole 2002-2003, livrées régulièrement à la SONACOS et ce, conformément à la délégation de créances n°33/DFC du 10/03/03, visée par ladite société.
	40.000.000	Décision conjointe du ministre de l'agriculture et du développement rural et du ministre des finances et de la privatisation du 23/03/2004.	Avance sans intérêts, destinée en totalité au remboursement des dettes bancaires de la SOGETA. Le remboursement de cette avance est à réaliser dans le cadre du plan de restructuration de la SOGETA arrêté par le gouvernement.
Société de développement agricole (SODEA)	97.000.000	Accord du premier ministre notifié par lettre n°0385 du 19/02/03. Décision conjointe du ministre de l'agriculture et du développement rural et du ministre des finances et de la privatisation, n°494 du 03/04/2003.	Avance sans intérêts. Le remboursement de cette avance est à réaliser dans le cadre du plan de restructuration de la SOGETA arrêté par le gouvernement.
	148.000.000	Décision conjointe du ministre de l'agriculture et du développement rural et du ministre des finances et de la privatisation du 23/03/2004.	Avance sans intérêts, destinée en totalité au remboursement des dettes bancaires de la SODEA. Le remboursement de cette avance est à réaliser dans le cadre du plan de restructuration de la SODEA arrêté par le gouvernement.
Société nationale de développement de l'élevage (SNDE)	3.000.000	Décision conjointe du ministre de l'agriculture et du développement rural et du ministre des finances et de la privatisation du 08/04/02.	Avance sans intérêts, remboursable sur trois ans avec une année de grâce.
Total			342.000.000 DH

Source : Chiffres établis sur la base des dossiers communiqués par la Division financière et comptable.

Le compte «Caisse de Garantie» a été créé, au niveau de l'ONICL, depuis plus de 30 ans en vue d'assurer la régularité du recouvrement des sommes dues par les opérateurs à l'office. Les sommes s'élèvent, à fin 2006, à plus de 8,5 millions DH. La question se pose sur l'opportunité de son maintien surtout que ce compte n'a jamais été opérationnel.

► Commandes publiques

• Marchés relatifs au centre d'estivage d'Ifrane

- Dans le cadre de ses activités sociales, l'Office National Interprofessionnel des Céréales et des Légumineuses a procédé à la réalisation d'un centre d'estivage à Ifrane en deux tranches :
- Une première tranche a été programmée en 1992-1993, comprenant la colonie de vacances d'une capacité de 100 lits et construite en trois bâtiments (réfectoire, dortoir, théâtre). Cette tranche a été réceptionnée

définitivement et les marchés y afférents ont été totalement liquidés ;

- Une deuxième tranche comprenant 10 chalets d'estivage, une piscine, un court de tennis et un foyer, a fait l'objet de plusieurs marchés dont certains ne sont pas encore apurés malgré leur ancienneté, il s'agit des marchés suivants :

Numéro	Objet	Montant	Total des décomptes	Retenue de garantie	Reste à payer
03/94	Construction tranche II du centre d'estivage Ifrane (gros œuvres)	8.290.531,25	7.425.926,39	580.337,19	284.267,67
08/95	Plomberie (centre d'estivage Ifrane)	546.986,00	506.374,98	38.289,02	2.322,00
11/95	Peinture (centre d'estivage Ifrane)	260.270,00	172.522,81	18.218,90	69.528,29
02/95	Espace vert arrosage (centre d'estivage Ifrane)	594.702,51	287.468,34	59.470,25	247.763,92
Total		9.692.489,76	8.392.292,52	696.315,36	604.881,88

Source : Chiffres calculés à partir des dossiers communiqués par la Division des Ressources Humaines et Affaires Administratives.

Ces marchés connaissent des problèmes de règlement dus essentiellement à des insuffisances au niveau du suivi de leur exécution par les services de L'Office National Interprofessionnel des Céréales et des Légumineuses. Ces insuffisances ont généré des retards non justifiés par rapport aux délais contractuels.

Bien que la réception définitive de ces marchés ne soit pas encore prononcée, le centre d'estivage d'Ifrane est fonctionnel depuis 2002 et tout en prenant en charge ce centre, l'office n'a pas pris les mesures nécessaires pour apurer définitivement cette situation qui dure depuis plus de dix ans, sachant que les montants correspondants aux restes à payer de ces marchés réapparaissent chaque année au niveau du budget d'investissement en tant que crédits reportés.

L'Office National Interprofessionnel des Céréales et des Légumineuses affirme qu'un nouvel examen est en cours pour adopter une démarche permettant d'assainir définitivement ce dossier, dans le respect de la réglementation.

• Dépenses par voie de bons de commande

Dans le cadre de ses opérations de gestion administrative, l'office procède à des achats par voie de bons de commande notamment en ce qui concerne les rubriques suivantes :

- Achats de fournitures de bureau et d'informatique ;
- Entretien et réparation du matériel de transport ;
- Entretien et réparation des bâtiments administratifs.

Ces achats par voie de bons de commande peuvent être engagés jusqu'à hauteur de 200.000 DH par année budgétaire (décision du Ministre des Finances n° 2-2216 du 16 septembre 1992). Ce seuil a été revu à 300.000 DH à partir du 6 mai 2005 (décision du Ministre des Finances et de la Privatisation n° 2-2136 du 06 mai 2005).

Or, contrairement aux dispositions du décret n°2-98-482 fixant les conditions et formes de passation des marchés de l'Etat ainsi que certaines dispositions relatives à leur contrôle et à leur gestion, notamment son article 72, la décision n° 3-55-99 du 12 juillet 1999, prise pour application de l'article 72 précité et la décision du ministre des finances n°2-2216 susvisée, ces prestations réglées ont été établies à des sommes supérieures aux montants autorisés.

Le tableau ci-après présente par année et par nature les dépenses faites par bons de commande, au-delà du seuil autorisé :

Année	Rubrique	Montant
2003	Achats de fournitures de bureau et d'informatique	359.703,20
2004	Achats de fournitures de bureau et d'informatique	252.844,62
	Entretien et réparation des bâtiments administratifs	259.759,12
	Entretien et réparation du matériel de transport	234.760,52

Il est recommandé à l'office de se conformer aux dispositions réglementaires relatives aux marchés publics et de prendre les mesures nécessaires pour apurer la situation des marchés relatifs à la construction du centre d'estivage d'Ifrane qui a duré depuis plus de 10 ans.

8.2. Réponse du Directeur de l'Office national des céréales et légumineuses

(Texte intégral)

La gestion de l'Office National Interprofessionnel des Céréales et des Légumineuses (ONICL) révèle que les principales recommandations qui y sont formulées s'inscrivent parfaitement dans les lignes directrices d'orientation et d'action de l'établissement en question. Ce résultat dénote de la parfaite collaboration entre les membres de la mission et les responsables de l'ONICL. Toutefois, des éclaircissements méritent d'être soulignés quant à certaines données ou observations contenues dans le projet d'insertion.

Accomplissement de la mission

La mission a mis en exergue trois domaines particuliers à savoir le stock de sécurité, le suivi continu des activités du secteur et la mise en place d'un système d'information du circuit de la commercialisation des céréales et légumineuses.

• Stock de sécurité

La constitution de ce stock, moyennant un financement de l'Etat, fait l'objet d'un large débat au sein de l'Administration quant à son opportunité tant que le système de compensation existe. En effet, l'ONICL est en mesure de mobiliser un volume conséquent de blé tendre destiné à la fabrication des farines subventionnées, en cas de besoin, pour la fabrication des farines libres, sachant que cette opération a été déjà pratiquée, avec succès, lors de la campagne de commercialisation 2003-04.

Dans le cadre de la nouvelle stratégie agricole intitulée « Plan Maroc Vert », cette problématique est examinée de façon approfondie.

Par ailleurs, il convient de noter que notre pays a toujours disposé d'un stock minimum au niveau des opérateurs permettant de couvrir près de deux mois des écrasements industriels et ce, compte non tenu des stocks disponibles chez les agriculteurs et dans le circuit informel, d'une part, et des stocks de farines existant chez les minoteries et dans le circuit de distribution, d'autre part. Ainsi, la sécurisation de l'approvisionnement de notre pays n'a jamais souffert d'une pénurie, en tout temps et en tout lieu.

S'agissant de l'impact du stock de sécurité sur le fléchissement des prix à l'importation après la hausse des cours mondiaux, il y a lieu de préciser que le stock de sécurité doit permettre de faire face à des besoins conjoncturels quantitatifs limités dans le temps et sa constitution n'est pas obligatoirement liée à la hausse des cours mondiaux qui revêt, désormais, de plus en plus, un caractère structurel, sachant que les pouvoirs publics ont pris, dans ce domaine, les mesures qui s'imposent, en temps utile, pour protéger le pouvoir d'achat des citoyens en matière d'acquisition de la farine et du pain de blé tendre.

Enfin, il ne faut pas perdre de vue que la gestion du stock de sécurité a un coût qui pourrait s'avérer, sur une longue période, nettement plus élevé que le surcoût découlant de la hausse des cours.

• Suivi des activités du secteur et réalisation de différentes missions

L'ONICL partage, globalement, les conclusions de la Cour des Comptes quant au poids des activités de gestion de la compensation dans le fonctionnement de cet établissement. Il n'en demeure pas moins que l'ONICL réalise d'autres tâches prévues par la réglementation en la matière (information sur les secteurs des céréales et légumineuses -un site web est mis en place depuis 2004-, études technico-économiques se rapportant au secteur, organisation du marché, opération d'approvisionnement en orge subventionnée par l'Etat, gestion des silos portuaires à travers SOSIPO, ...). Ceci étant, l'ONICL déploiera, à l'avenir, des efforts supplémentaires pour améliorer les conditions de réalisation de l'ensemble des missions qui lui sont assignées.

La gestion des cautions pour importations

La caution de bonne exécution a uniquement pour objet d'avoir une visibilité sur la situation de l'approvisionnement en céréales et légumineuses et d'assurer le transit portuaire dans des conditions satisfaisantes. Des exceptions sont prévues par la réglementation en vigueur pour, notamment, des cas de force majeure.

L'évaluation de la mise en application des dispositions de la réglementation en vigueur fait ressortir que, d'après les éléments réunis par l'ONICL et en se basant sur les données attestées par les connaissements (documents reconnus par les instances internationales du commerce et attestant les quantités chargées) et les attestations d'escale (documents officiels délivrés par les capitaineries des ports marocains), un nombre réduit de cautions a été retourné par deux services extérieurs de l'ONICL aux importateurs, alors que les opérations n'ont pas été réalisées dans les limites admises pour les quantités et le délai. Elles représentent un montant total de 1,76 millions de DH dont la procédure de recouvrement est déjà engagée, étant à souligner que les services de l'ONICL continuent leurs investigations à ce sujet à travers une inspection spécifique diligentée par cet établissement vers fin 2006. Quant au solde du montant évoqué par la Cour des comptes, les éléments dont dispose l'ONICL (quantités figurant dans les connaissements et dates de réalisation mentionnées dans les attestations d'escale) montrent que les cautions s'y rapportant ont été réalisées dans les conditions normales.

Un projet de décret complétant et modifiant celui en vigueur est en cours d'approbation; il introduit des clarifications au sujet de l'application de certaines dispositions et assouplit les conditions de réalisation en termes de délai et de quantité.

La gestion de la subvention de la farine nationale de blé tendre (FNBT)

Pour s'assurer de la matérialité des livraisons de farines, une cinquantaine de commerçants dans cinq villes (zone urbaine) a été contrôlée et les conclusions tirées ont été extrapolées au contingent total. A ce titre, il y a lieu de souligner que le choix des centres visités (exclusivement des centres urbains) ne semble pas suffisamment représentatif pour extrapoler ses résultats à l'échelle nationale, y compris en zones rurales.

Par ailleurs, il est à souligner que 10 % des farines subventionnées sont destinées aux provinces sahariennes et leur la distribution est assurée par l'OCE, 38 % de la quantité distribuée hors zone saharienne est encadrée par les autorités locales.

De plus, l'ONICL a passé, en 2002, une convention avec l'Office National des Transports (actuellement Société Nationale des Transports et de la Logistique) par laquelle ce dernier s'engage non seulement à mobiliser les moyens logistiques nécessaires de transport mais, également, à garantir la réalisation de cette opération et des prestations de sécurisation du produit jusqu'à sa réception par les bénéficiaires.

En outre, il convient de noter que le contrôle relève de plusieurs structures administratives, chacune en fonction de son domaine d'intervention, et ce, conformément à la réglementation en vigueur.

Enfin, la plupart des cas évoqués dans le rapport ont été traités par l'ONICL ; les mesures qui s'imposent ont été prises dans le cadre de la réglementation en vigueur.

La gestion des ressources financières

Conformément au code de recouvrement en vigueur, les services concernés de l'ONICL ont appliqué, pour la quasi-totalité des créances évoquées par la Cour des Comptes, les mesures réglementaires de relance pour leur recouvrement. Des dossiers sont déjà déposés auprès des tribunaux. De plus, dans le cadre d'une mission d'assainissement des comptes de l'ONICL, confiée à un consultant externe, visant la mise à niveau du système financier et comptable de cet organisme dans son ensemble, l'Office envisage de mener une large campagne de recouvrement auprès des opérateurs créanciers au cours des exercices 2008 et 2009. Les travaux préparatifs s'y rapportant sont déjà engagés.

En ce qui concerne les avances octroyées à des organismes publics agricoles placés sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture, il y a lieu de souligner que celles-ci revêtent un caractère particulier dans la mesure où elles ont été décidées sur instruction de Monsieur le Premier Ministre et après accord du Conseil d'Administration de l'Office. En outre, exception faite pour un montant de 54 millions de DH accordé à la SOGETA, aucun échéancier précis n'est fixé pour le recouvrement desdites avances. Des contacts avec les ministères de tutelle sont entrepris régulièrement; une réflexion est menée actuellement pour l'assainissement de cette situation dans le cadre de la restructuration des sociétés concernées.

La commande publique

Le retard pris dans l'apurement de la situation des marchés du Centre d'Estivage d'Ifrane est lié à des difficultés de coordination et de suivi de leur exécution par les corps d'Etat et les services de l'ONICL. Il est, également, dicté par le souci majeur d'éviter de pénaliser les entreprises concernées tout en respectant la réglementation. C'est ainsi que l'ONICL avait saisi, à ce sujet, la Commission des marchés relevant du Secrétariat Général du Gouvernement; celle-ci a préconisé, par avis n° 330/08/CM du 16 janvier 2008, les mesures suivantes :

- considérer la prise de possession par l'ONICL des ouvrages exécutés sans formuler à leur égard de réserves comme une réception;
- formaliser cette prise de possession par des procès verbaux de réceptions provisoire et définitive;
- limiter les pénalités pour retard à 10% du montant global du marché tel que le prévoit le CCGA- T actuellement en vigueur.

La procédure de mise en œuvre de ces recommandations est déjà engagée.

9. Office régional de mise en valeur agricole de Loukkos (ORMVAL)

Créé par le dahir portant loi n° 1-74-238 du 23 Avril 1975, l'Office Régional de Mise en Valeur Agricole du Loukkos (ORMVAL) est un établissement public placé sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime. Il est dirigé par un Directeur nommé par Dahir, et un Conseil d'Administration présidé par le Ministre chargé de l'Agriculture.

L'Office Régional de Mise en Valeur Agricole du Loukkos a pour mission de promouvoir ou de réaliser dans sa zone d'action (périmètre du Loukkos), les travaux d'équipement du réseau d'irrigation, de drainage et de remembrement.

Dans cette optique, son action tend à améliorer les prestations suivantes :

- La production et la productivité agricole ;
- La mise en valeur des exploitations agricoles ;
- La formation professionnelle des agriculteurs ;
- La réalisation des opérations en matière foncière et de mise en valeur, en particulier sur le patrimoine de l'Etat et des collectivités...

9.1. Observations et recommandations de la Cour des comptes

Au terme de la mission de contrôle de la gestion de l'office, la Cour des comptes a relevé un certain nombre d'observations ayant trait à la réalisations de ses missions et aux différents aspects liés au système de gouvernance, la gestion des ressources humaines, la gestion budgétaire et comptable, la gestion de la commande publique et la gestion du patrimoine immobilier ainsi que le recouvrement des créances de l'Office.

A. RÉALISATIONS DE L'OFFICE

L'examen de la gestion de l'office régional de mise en valeur agricole de Loukkos a permis de dégager un certain nombre d'observations relatives aux équipements hydro-agricoles, aux opérations de remembrement, à la productivité des cultures et à l'encadrement des agriculteurs.

► Equipements hydro-agricoles

Le rythme d'équipement moyen enregistré durant la période de 1975 à 1996 a été de l'ordre de 1.300 ha/an (2.500 ha /an dans le cas du Gharb). Il faudrait préciser que les possibilités d'extension de l'irrigation avoisinent les 30.000 ha, alors que l'aménagement pendant les dix dernières années n'a pas dépassé les 3.000 ha, soit une moyenne de 300 ha par an. Ce résultat est peu satisfaisant vu les potentialités du périmètre.

Dans le même ordre d'idées, l'état des équipements hydro-agricoles se caractérise par une vétusté avancée doublée d'un important déficit en prestations de maintenance pendant les dix dernières années.

En effet, plus de 50% de ces équipements ont un âge variant entre 17 et 30 ans. A cela s'ajoute l'insuffisance des crédits alloués à l'entretien et à la maintenance qui, en moyenne, ne dépassent guère les 14 millions DH durant les cinq dernières années.

► Amélioration des structures foncières

Les efforts consentis dans ce domaine sont en deçà des objectifs recherchés, dans la mesure où les opérations de remembrement qui n'ont couvert qu'une superficie de 50.000 ha, ne parviennent pas à mettre fin au phénomène de morcellement des terres agricoles.

Il y a lieu de signaler que les exploitations agricoles dont la superficie est inférieure à cinq ha représentent environ 83,3% des exploitations du périmètre.

► Amélioration de la productivité des cultures

La stratégie de mise en valeur agricole en irrigué a été élaborée en 1996 et a concerné un certain nombre de

filères pour lesquelles des indicateurs de résultats n'ont jamais pu être atteints. Il s'agit par exemple de la tomate industrielle et du blé dont les réalisations restent en deçà des prévisions et des indicateurs arrêtés.

Tomate industrielle : Superficie récoltée : -60%, Rendement à l'hectare : -17%, Production : -66,50%.

Blé : Superficie récoltée : -41%, Production : -67%.

► **Encadrement des agriculteurs**

L'objectif d'encourager la création d'associations des usagers de l'eau agricole (AUEA) est loin d'être atteint puisque, au delà de l'insuffisance de leur nombre (une vingtaine), ces associations sont mal encadrées sur les plans administratif et financier, et partant ne s'acquittent pas convenablement de leurs missions.

► **Cas de l'arrondissement de L'AOUAMRA**

L'arrondissement de L'AOUAMRA, secteur pilote de l'Office, connaît d'énormes défaillances de gestion notamment :

• **Au niveau de la facturation**

Les déclarations des états de cultures ne sont transmises au département qu'à la fin de l'année, ce qui remet en cause la sincérité des factures d'eau d'irrigation établies et l'efficacité du contrôle exercé par le département concerné.

• **Au niveau de l'entretien**

La plupart des déclarations de fuite d'eau sont transmises tardivement au service de maintenance, c'est le cas par exemple de la déclaration déposée le 5 janvier 2007 par le chef de secteur, et qui n'a été transmise au service de maintenance qu'à un mois après le 7 février 2007, s/s E2, chambre de vanne 2.

Par ailleurs, plusieurs fuites d'eau restent sans réparation pour une période qui dépasse l'année, du fait que l'arrondissement ne procède pas à la coupure d'eau au moment des interventions de réparation.

En outre, le remplissage brusque des réseaux de conduites enterrées au moment de la reprise des irrigations après chaque réparation, cause de nouveaux cas de fuites.

B. SYSTEME DE GOUVERNANCE ET GESTION DES RESSOURCES

L'examen du système de gouvernance et de la gestion des ressources de l'ORMVAL a permis de relever les dysfonctionnements suivants :

► **Gouvernance**

Le dahir portant loi n° 1-74-238 du 23 avril 1975 prévoit que le conseil d'administration doit se réunir aussi souvent que les besoins l'exigent et au moins trois fois par an. Or, ce conseil ne se réunit pas selon la périodicité prévue par la législation en vigueur. Depuis 2003, il ne s'est réuni que deux fois, en dates du 16 juin 2003 et du 17 mai 2006.

Même s'il tient ses réunions, le conseil d'administration n'exerce pas pleinement ses prérogatives notamment dans les domaines liés à la tarification de l'eau, à la fixation des barèmes des produits provenant de la prestation de ses services et à la définition des grands choix stratégiques.

En plus, le comité technique, qui est censé formuler des avis sur tous les problèmes intéressant l'activité professionnelle des agriculteurs, est devenu inopérant et n'exerce pas sa mission de base pour laquelle il a été institué.

► **Gestion des ressources humaines**

Le personnel de l'office est régi par un règlement provisoire qui date de 1975 et qui s'inspire essentiellement du statut général de la fonction publique. Sa structure est caractérisée par sa nature contraignante qui s'illustre à travers le sureffectif (480 agents), le faible taux d'encadrement qui ne dépasse pas 25 %, l'inadéquation

poste/profil et le vieillissement du personnel (sur 480 agents, 204 ont plus de 50 ans).

Hormis quelques actions qui ne peuvent être considérées comme de véritables objectifs, particulièrement, la réduction de la masse salariale, l'office ne dispose pas de politique claire en matière de gestion des ressources humaines notamment à travers la fixation d'objectifs quantifiables et qualitatifs, l'allocation des moyens nécessaires et l'évaluation des performances.

► **Gestion budgétaire et comptable**

Le budget de fonctionnement de l'office régional de mise en valeur agricole de Loukkos au titre de l'exercice 2006 s'élève à près de 121,80 MDH dont 62% au titre des dépenses du personnel. Ce budget est financé à hauteur de 62% par les redevances d'eau d'irrigation.

En revanche, le budget d'équipement est subventionné à 100% par l'Etat, et se caractérise par un taux important de report de crédits (72%) et un faible taux d'ordonnancement (53%).

La pratique de la comptabilité publique présente des défaillances au niveau de la compréhension des règles comptables. En effet, l'agence comptable souffre d'un manque de personnel suffisamment qualifié, ce qui se répercute sur la qualité du suivi, de l'exécution et du reporting au niveau budgétaire (par exemple la situation relative à l'exécution des restes à ordonnancer et des restes à payer n'est pas conforme aux règles régissant la dépense publique).

L'examen des régies a permis de relever certaines observations notamment la mauvaise tenue des registres comptables, le non respect du plafond d'encaisse et des délais de versement, et l'absence des contrôles périodiques prévus par la réglementation.

L'autonomie financière est très relative. En effet, bien que la loi ait prévu une contrepartie sous forme de redevances d'eau aux dépenses d'exploitation et d'entretien des réseaux d'irrigation ainsi qu'à une partie de l'amortissement des équipements, ces dernières continuent à être supportées, pour plus de la moitié, par l'Etat.

► **Gestion de la commande publique**

L'examen de la gestion de la commande publique a permis de relever les constats suivants :

- L'Office ne dispose pas de règlement interne relatif à la passation des marchés publics.
- En matière de régularité, certaines pratiques relevées enfreignent la réglementation en vigueur notamment le non respect de la procédure relative à l'offre « particulièrement basse, c'est le cas du marché n° 45/99-2000.

La mention de marques commerciales dans les cahiers des charges (Appel d'offres n° 09/2003) et le manque de sincérité des ordres d'arrêt et de reprise des travaux. C'est le cas notamment, du lot n° 1 du marché n° 1/2001 qui a enregistré un arrêt (du 1^{er} septembre 2003 au 13 septembre 2004), soit 375 jours. Les motifs invoqués pour justifier le recours à ces arrêts ne sont pas justifiés, ce qui dénote leur caractère complaisant.

Projet El Merja

Ce projet s'inscrit dans le cadre de la 2^{ème} phase du programme national d'irrigation qui consiste en l'équipement hydro-agricole pour l'irrigation d'une superficie de 4.030 ha. Il a connu des défaillances énormes au niveau des études, de l'exécution et de la gestion.

A titre d'exemple, le marché n° 01/2003, dont l'objet est l'achèvement des travaux d'assainissement et de nivellement dans le secteur El Merja, a connu des inadéquations qui se déclinent comme suit :

Des cumuls en diminution, comme le montre le tableau ci-dessous, concernant quelques prix figurant sur les décomptes provisoires. Il s'agit des décomptes n° 09 et 14 relatifs au marché n° 1/2003, établis respectivement le 30 Septembre 2004 et le 25 Décembre 2005.

Numéros de prix	Désignation des ouvrages	Quantités (décompte 09)	Quantités (décompte 14)	Différence
401	Remblai ordinaire pour ouvrage	34.188,07	33.813,92	- 374,15
403	Fourniture de tout-venant 0/40	50,00	00,00	- 50
501	Béton de catégorie 25/23, dosé à 200 kg de ciment par m ³	8.675,30	8.527,22	- 148,08
503	Béton de catégorie 25/27, dosé à 350 kg de ciment par m ³	791,90	683,29	- 108,61
601	Lame d'étanchéité, largeur 0.225	20,00	11,88	-8,12
602	Peinture bitumineuse	665,59	643,60	- 21,99

Un double paiement des ouvrages, prestations et travaux sous cités a été relevé suite à l'analyse des documents relatifs aux marchés n° 44-99/2000 et n° 1/2003. Il s'agit des prestations suivantes : Travaux de surfacage, ameublement par stubble plow, ameublement par cover crop et comblement des talwegs.

Par ailleurs, des variations considérables ont été constatées au niveau de certains articles, par rapport aux quantités arrêtées sur le bordereau des prix et sur le détail estimatif, bien que le marché 1/2003 ait été conclu pour procéder à l'achèvement des travaux déjà entamés dans le cadre du marché résilié n°44/99-2000.

Numéros de prix	Désignation des ouvrages	Quantités (détail estimatif)	Quantités (décompte définitif)	%
301	Déblai pour curage ou recalibrage	150.000	217.558,48	145
306	Comblement des talwegs et des dégressions	200.000	1.290.460,01	645
401	Remblai ordinaire pour ouvrage	15.000	33.812,92	225
402	Remblai sélectionné pour ouvrage	2.000	683,29	292
601	Lame d'étanchéité, largeur 0.225	150	11,88	1262

Une certaine inadéquation entre les montants correspondant aux travaux et ouvrages réalisés et la période de leur exécution. C'est le cas par exemple des décomptes suivants:

- Décompte provisoire n°6 du 30 Juin 2004 d'un montant de 13.810.408,19 DH, exécuté pour une période de 75 jours ;
- Décompte provisoire n°8 du 17 Août 2004 d'un montant de 15.358.255,29 DH, exécuté pour une période de 17 jours ;
- Décompte provisoire n°9 du 30 Septembre 2004 d'un montant de 19.394.764,15 DH, exécuté pour une période de 7 jours.

► Gestion du patrimoine immobilier

L'examen du patrimoine a montré que l'office manque assez d'efficacité en matière de gestion de son patrimoine foncier qui se traduit notamment, comme le montre le tableau suivant, par l'abandon ou la sous exploitation de certaines de ses propriétés.

ENTITE ABANDONNEE	ETAT DES BATIMENTS
Sous centre de Sidi Boubker El hadj	Etat moyen
Station de monte Bakbaka	Etat de délabrement avancé
CDA de Souaken	Etat moyen
Centre d'insémination de Mrissa	Etat moyen
Huilerie Beni Zekkar	Etat de délabrement avancé
CDA de Zlaoula	Etat moyen
SEMVA de Ghdira	Etat de délabrement avancé
Inspection d'élevage de Larache	Etat moyen
Centre apicole à Lalla mimouna et à Laouamra	Etat moyen
Station expérimentation de Ghedira et tlat Rissana	Etat moyen
Usine et station du thé de Larache	Etat de délabrement avancé

Par ailleurs, la gestion du dossier des opérations d'expropriation pour cause d'utilité publique au niveau de l'office est marquée par son faible degré d'efficacité. Ces opérations n'ont pas pu permettre à l'office d'obtenir le transfert total des propriétés ayant fait l'objet de cette procédure.

En plus, lesdites opérations accusent un retard notable à cause, notamment, du recours systématique à l'acquisition à l'amiable.

Concernant la gestion du parc automobile, l'office dispose d'un parc automobile assez vétuste dont 30% est constitué de véhicules dont l'âge est supérieur à 10 ans.

► Recouvrement des créances de l'office

Les redevances d'eau d'irrigation représentent 62% des recettes de l'office au titre de l'exercice 2006 (65% en 2004, 57% en 2003), les recettes relatives à la participation directe dans la même année n'en représentent que 1,80% (2% en 2004, 1,38% en 2003).

Toutefois, le recouvrement de ces recettes souffre de nombreuses défaillances. Un faible taux de recouvrement qui ne dépasse pas pour les redevances d'eau d'irrigation 34,02%. Le montant des restes à recouvrer est de 136,6 M DH.

Les diligences effectuées pour le recouvrement des créances de l'office demeurent insuffisantes, notamment à l'égard des gros débiteurs.

Les restes à recouvrer des redevances d'eau des 52 gros débiteurs, se chiffrent à 30 MDH, dont les 20 suivants représentent plus de 21 MDH :

CDA	Matricule	Nom et Prénom	S/secteur	Adresse	Ancienneté de la dette	Reste à recouvrer
907	171400	S.O.G.E.T.A	D2	Bargha	1998	5.718.208,78
905	25100	S.O.D.E.A	A	Larache	1999	2.268.479,96
908	235800	Bousselham B Zriouil	E2	Souk El Arbaa	1996	2.052.052,30
908	236500	S.M.A.D.A	E2	Bargha	1999	1.798.320,12
905	25000	Compagnie agricole du Loukkos	A	Nesma	2004	1.603.474,70
904	273700	Bougarne Said	RD	Souk El Arbaa	1999	1.579.362,20
908	214800	Med B Haj Bousselham	E1	Mhamid	2001	918.850,35
908	214700	Bousselham Ben Med	E1	Mhamid	2000	622.455,22

CDA	Matricule	Nom et Prénom	S/secteur	Adresse	Ancienneté de la dette	Reste à recouvrer
908	220000	Houcham Said	E2	GLA	1998	560.770,60
905	42100	Riffi Abdelghani	B1	Aouamra	1991	553.645,84
908	227000	Zahra Bt Jelloul	E2	GLA	1998	536.613,69
907	146800	Haj Jelloul Bidane	D1	Zlaoula	2003	486.044,48
907	146801	Abdeslam Bidane	D1	Zlaoula	1999	480.462,49
908	232400	Mennana Bt Abdeslam	E2	Souer	1998	464.165,99
907	121800	Nacer Mohamed	C	Hiaida	1990	436.695,27
905	830100	C.I.L	PH	Nesma	2004	417.771,15
908	233300	Mustapha B Bouib	E2	Mhamid	2000	365.469,30
909	612900	Jmaa Chlihat	D4	Drabla	2003	361.682,04
908	232800	Bouselham B Bouib	E2	Mhamid	2001	348.503,19
907	178700	Sefraoui Mohamed	D2	Zlaoula	1996	348.392,35
Total						21.921.420,02

Il ressort de ce tableau que l'office ne montre pas assez de fermeté dans le domaine d'eau d'irrigation. Aussi, la facturation des volumes consommés s'effectue sur la base de l'état de culture. Ce système approximatif, ne garantit ni la précision, ni l'exhaustivité, ni la réalité de la facturation. L'office doit, par conséquent, déployer plus d'effort pour la généralisation des compteurs d'eau dont seuls 4,5% des agriculteurs en sont dotés.

Par ailleurs, le système de codification des clients est à l'origine de nombreuses difficultés pour le recouvrement, puisque l'attribution de plus d'un code à un même client ne permet pas d'identifier facilement les débiteurs de l'Office et de suivre l'ensemble des engagements individuels vis-à-vis de chaque exploitant.

En ce qui concerne la participation directe, en dépit du fait que le législateur ait prévu la constitution d'une hypothèque pour garantir le paiement de cette participation, l'office n'a jamais eu recours à cette procédure.

La Cour des comptes recommande à l'office de :

- *Accomplir pleinement les missions qui lui sont dévolues par les textes le régissant ;*
- *Améliorer la gestion de l'eau, qui constitue la principale mission actuelle de l'ORMVAL.*
- *Engager une réflexion quant au devenir de L'ORMVAL. Cette réflexion peut prendre la forme d'une restructuration radicale du secteur, avec la création de nouvelles structures, plus adaptées à la mission et à son évolution en empruntant les voies suivantes :*
 - *L'adoption d'un véritable programme de modernisation de la gestion de l'ORMVAL et à orienter davantage sa mission de service public vers l'ingénierie conseil pour le transfert du savoir faire aux agriculteurs ;*
 - *Le recours au partenariat public - privé par l'implication du secteur privé dans la réalisation des projets hydro-agricoles. L'expérience de la concession du service de l'eau d'irrigation à El Guerdane (l'ORMVA du SOUS- MASSA) pourrait servir de modèle dans ce domaine.*

Toutefois, ces voies de réformes devraient être accompagnées par des mesures concrètes visant : la refonte générale des textes régissant les offices de mise en valeur agricoles, la généralisation de l'utilisation de nouvelles techniques d'irrigation susceptibles d'assurer une gestion optimale de l'eau et l'amélioration du système de gestion comptable et financière qui contribuerait à la modernisation, à la transparence et à l'efficacité de son système managérial.

9.2. Réponse du Directeur de l'Office de mise en valeur de Loukkos (Texte intégral)

Mission et gouvernance

1.1 - Système de gouvernance : Processus budgétaire

Concernant le délai d'approbation des budgets, il y a lieu de noter qu'un effort considérable a été déployé pour que le visa intervienne dans des délais raisonnables. Ce délai qui a été d'environ 6 mois il y a 5 ans a été ramené à moins d'un mois à partir de l'exercice 2006.

EXERCICE	Dates de visa des budgets	
	Budget d'investissement	Budget de fonctionnement
2001	17.04.2001	07.05.2001
2002	07.06.2002	09.07.2002
2003	06.06.2003	18.06.2003
2004	07.04.2004	26.04.2004
2005	14.03.2005	31.01.2005
2006	24.01.2006	24.01.2006
2007	24.01.2007	15.01.2007

1.2 - Equipements hydro-agricoles

"Rythme d'équipement

Le rythme d'équipement enregistré durant la période allant de 1975 à 1996 est en relation avec le Programme National d'Irrigation (PNI) qui a fixé pour chaque périmètre de mise en valeur la superficie à aménager.

D'autre part, une des caractéristiques de l'ORMVAL qui le différencie avec les autres ORMVA, consiste en l'aménagement des zones Bour.

"Vieillesse des équipements hydro- agricoles et problème de maintenance

Compte tenu du fait que l'infrastructure hydro-agricole du périmètre du Loukkos est dans un état peu satisfaisant dû à son vieillissement (âge variant entre 17 et 30 ans) et au faible budget de la maintenance, l'Office a eu toujours le souci de disposer des crédits annuels minimum de 20 Mdhs alloués à la maintenance, et ce dans le but d'assurer la pérennité des équipements et éviter le recours à la réhabilitation qui est très coûteuse.

Dans cette optique, l'ORMVAL ne cesse de fournir tout effort pour améliorer le recouvrement et solliciter les autorités compétentes en particulier lors des discussions budgétaires pour l'allocation d'une enveloppe suffisante répondant aux besoins minimum de la maintenance de l'infrastructure hydro-agricole du périmètre du Loukkos.

1.3 - Amélioration des structures foncières

Sur la base des états et plans parcellaires dressés par les services du Cadastre conformément à l'article n°6 du Dahir sur le remembrement du 20/09/1962, il s'est avéré que la plus grande majorité des propriétaires possèdent des parcelles avant remembrement avec des superficies inférieures à 5 ha représentant 10880 parcelles. Après remembrement, le nombre de ces parcelles a été réduit à 7125. Ceci montre que le nombre de parcelles de petite taille n'est pas induit par les interventions de l'Office, mais c'est une caractéristique de la Région du Loukkos. C'est pourquoi un effort particulier a été déployé par l'Office dans le cadre du remembrement en vue de réduire le nombre de parcelles, chose à laquelle il a bien réussi comme le montre le résultat atteint.

1.4 - Amélioration de la productivité des cultures

Pour ce but, l'ORMVAL a élaboré une stratégie de mise en valeur agricole depuis 1996 en concertation et en commun accord avec tous les intervenants dans les différentes filières de productions.

Cependant la réalisation des objectifs tracés dans cette stratégie reste, dans la plupart des cas, tributaire d'un certain nombre de facteurs et conditions complexes et indépendants de la volonté de l'ORMVAL.

Parmi les filières pour lesquelles les objectifs tracés n'ont pas été atteints on cite :

La tomate industrielle : Au niveau de cette culture, les objectifs escomptés n'ont pas été atteints ni en matière de la superficie ni en matière de la productivité, et ce suite au non respect de part et d'autre du contrat de culture reliant les producteurs et les industriels.

La céréaliculture : Aussi, dans cette filière, où la céréaliculture se pratique dans sa globalité dans les zones fortement tributaires du climat, les objectifs tracés, en superficie et en rendement, n'ont pas été atteints suite aux conditions climatiques défavorables.

1.5 - Encadrement des agriculteurs

Les Associations des Usagers de l'Eau Agricole (AUEA) créées au niveau de l'ORMVAL par secteur hydraulique sont au nombre de 19 et couvrent tout le territoire irrigué de la Grande Hydraulique du périmètre du Loukkos. Ces AUEA sont encadrées sur le plan administratif par l'intermédiaire du 7^{ème} membre qui est un agent de l'Office. Par contre, sur le plan financier, l'Office participe au financement des sessions de formation et des voyages d'études au profit de ces AUEA depuis leur création. En fait, on peut dire que ces associations ne disposent pas de ressources financières proprement dit (pas de subvention de la part de l'Etat et les usagers n'adhèrent pas à la cotisation annuelle).

Gestion des ressources humaines

2.1 - Statut, structure et caractéristiques du personnel, taux d'encadrement:

- **Statut du personnel** : Un statut provisoire désuet ! Depuis plus de trente ans en application, les amendements qui lui sont apportés sont plus importants que le texte de base principal. Il est très hétérogène, et bien qu'il s'apparente au statut général de la fonction publique constitue une des contraintes qui pèsent lourdement sur la gestion des ressources humaines.

- **Sur-effectif du personnel** : L'effectif actuel du personnel de l'ORMVAL est de 560 agents (à partir du 01 janvier 2007). Cet effectif n'est pas aussi important comparativement à ceux enregistrés auparavant (896 au 31/12/2004 à la veille des deux opérations de départ volontaire). Il est passé à 560 soit une réduction de 37,5 %. Toutefois il y a lieu de signaler que ces opérations n'ont pas touché les basses échelles comme prévu, et ce à cause de la faiblesse des mesures incitatives notamment le montant des primes de départ et le faible niveau de la pension de la retraite accordée par le RCAR.

- **Faible taux d'encadrement (25%)**: Il est à signaler que les politiques de recrutement menées par l'Office n'ont pas toujours été raisonnées sur la base des besoins réels en tels ou tels profils et notamment pour les basses échelles. A cela, s'ajoute la politique de titularisation du personnel occasionnel, qui est généralement sans niveau d'instruction, engagée dans le cadre du dialogue social et approuvée par le Gouvernement. Cette situation est aggravée par un faible niveau d'instruction d'une bonne partie du personnel.

- Inadéquation poste/profil

Pour le cas du chef de l'AGR de Laouamra, durant les années 1980, ses compétences professionnelles et son savoir faire lui ont valu une assimilation au grade d'ingénieur d'application visée par le Ministère des Finances. Toutefois, il est à signaler l'existence dans le dossier de l'intéressé l'équivalence du diplôme de l'Institut Belge (lettre n° 04928 du 24.06.1983 du Ministère de l'Education).

Pour le cas du régisseur, il a été affecté à ce poste tout en tenant compte de sa carrière professionnelle et de son expérience, sans toutefois oublier son assez bon niveau d'instruction (bac+2).

“Vieillessement du personnel (sur 480 agents 204 ont plus de 50 ans): Avec le démarrage de l’Office en 1975, on a assisté à une abondance des recrutements puis un ralentissement dans les années 1980. A partir de la fin des années 1980, et sur directives des instances supérieures, il y a eu de très faible, voire arrêt de recrutement. Cette séquence d’évènements n’a pas permis à l’Office de rajeunir son personnel.

2.2 - Absence de politique claire en matière de GRH :

Dans le cadre de la modernisation de la gestion des ressources humaines, l’ORMVAL a entrepris un plan d’action en vue d’instaurer progressivement une culture d’entreprise basée sur la performance, la transparence, l’équité, la prévision et le contrôle à travers la mise en œuvre d’une ingénierie de formation, d’une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et d’un système d’appréciation basé sur les performances.

Gestion budgétaire et comptable

3.1- Concernant la non conformité des restes à ordonnancer et des restes à payer aux règles de l’exécution de la dépense publique, il y a lieu de noter que les règles de la comptabilité publique sont respectées à tous les niveaux, tout en tenant compte des précisions données quant aux restes à ordonnancer et restes à payer, particulièrement celles relatives à l’engagement, à la liquidation, à l’ordonnancement et au paiement, ainsi que les techniques comptables ont été améliorées et les registres tenus à l’office et applications informatiques permettent la production de toutes les informations utiles.

3.2 - Pour ce qui est du fonctionnement des régies, l’ORMVAL maintient les commentaires formulés au cours de la première réponse aux remarques soulevées dans le 1^{er} rapport de la Cour des comptes. En effet:

3.3- L’autonomie financière de l’ORMVAL demeure effectivement très relative et ce pour les considérations suivantes :

- La principale recette de l’Office est constituée des redevances d’eau d’irrigation (80%). Le tarif d’eau d’irrigation qui est composé du prix du taux d’équilibre et de la taxe de pompage, est fixé par Arrêté conjoint du Ministre de l’Agriculture, du Ministre des Finances et du Ministre de l’Energie, des Mines, de l’Eau et de l’Environnement. La redevance est déterminée d’une part sur la base d’un taux fixé en 1969 et révisé périodiquement par la formule d’indexation, et d’autre part sur la base d’une taxe de pompage fixée en 1980 indexée sur le tarif d’électricité. Le tarif de l’eau d’irrigation n’est pas fixé dans une logique commerciale mais dans une logique du service public. Sa fixation tient compte des considérations économiques, sociales et régionales. Dans ce sens, la couverture du coût de l’eau est partagée respectivement par l’agriculteur (redevance) et l’Etat (subvention directe ou indirecte) ;
- Le schéma d’aménagement mis en place dans certains secteurs (R’mel) basé techniquement sur le relevage et la mise en pression génère aujourd’hui une consommation considérable d’énergie avec un coût désormais très élevé en comparaison avec le coût réduit de l’énergie au moment de l’aménagement à la fin des années 70. La solution de relevage a été retenue initialement comme une variante d’aménagement avec l’intention de ne recouvrer qu’une partie des coûts récurrents à travers la redevance.
- Les missions proprement de service public telles que la maîtrise d’œuvre des aménagements et les actions de soutien au développement agricole (vulgarisation, encadrement, formation des agriculteurs, encadrement sanitaire ...) génèrent des coûts importants à l’Office sans lui générer en contrepartie des ressources financières directes.
- La marge de manœuvre restant donc à l’office réside du côté de la maîtrise des coûts et de la rationalisation des dépenses de manière à réduire l’écart entre le coût et les recettes.

Gestion des marchés publics

4.1- A l’instar des autres ORMVA du Royaume, l’ORMVAL ne dispose pas d’un règlement spécifique pour la passation des marchés. En absence de ce règlement, il continue à se servir du décret n°2-98-482 du 30/12/1998 fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l’Etat ainsi que certaines dispositions relatives à leur contrôle et à leur gestion.

4.2- En ce qui concerne les observations soulevées sur les différents appels d'offres et marchés, il y a lieu de signaler ce qui suit :

“**Marché 45/99-2000** : Effectivement, la procédure n'a pas été respectée à la lettre (comme il est stipulé dans l'article 40 du Décret n°2-98-482 en cas d'une offre particulièrement basse) pour le marché n° 45/99-2000 car la commission a jugé que l'entreprise « STAM » est très bien réputée pour ses capacités en moyens humains, matériels, techniques et financiers, et vu que son offre était très intéressante, elle avait décidé à l'unanimité de retenir ladite entreprise comme adjudicataire du marché.

“**Appel d'offres n°05/2003**: Avec un écart de 12% entre l'offre la moins disante de la société retenue et l'estimation administrative établie par l'ORMVAL, la commission a jugé que cette offre est normale. Les prestations objet de cette offre ont été exécutées conformément aux spécifications exigées et sans incident significatif.

“**Appel d'offres n°09/2003** : Cet appel d'offre précise au niveau de son article 66 paragraphe 66-2 que « toute référence à une marque ou à des numéros de catalogue n'est qu'involontaire et ne peut être interprétée qu'à titre indicatif et tout matériel équivalent assurant au moins les mêmes performances est également acceptable».

“ **Manque de sincérité des ordres d'arrêt et de reprise des travaux :**

Depuis juin 2007 et suite à la recommandation formulée oralement par la Cour des comptes quant à la tenue d'un registre à même d'assurer une sincérité des ordres de service, le Bureau Administratif et des Marchés a mis en place un registre pour les ordres de service qui y sont portés d'une façon ordonnée et chronologique.

Conformément à l'article 9 du CCAG .T, tous les ordres de service sont signés, datés, numérotés et enregistrés.

4.3- Marché 1/2001

Cette observation relative à l'arrêt prolongé des travaux au niveau de lot n°1 du marché n°1/2001 (du 01/09/2003 au 13/09/2004 soit 375 jours), s'applique aussi pour le lot n°2 du même marché qui a connu à son tour presque la même période d'arrêt (du 25/09/2003 au 13/09/2004).

Au départ, les ordres d'arrêt notifiés au groupement avaient pour motif l'opposition des agriculteurs (voir à ce sujet les lettres n°3637, 3638 et 3812 du 02/10/2003 adressées respectivement au Chef du Cercle du Souk Tlet et au Pacha de Souk El Arba). Malgré la résolution entre temps desdites oppositions, l'ORMVAL a jugé inopportun la notification d'un ordre de service de reprise des travaux puisque les délais restant pour les lots et 2 étaient respectivement de 09 et 06 jours, et a décidé d'attendre jusqu'à l'approbation de l'avenant n°1, qui comprenait entre autres la prolongation des délais d'exécution.

Il est à rappeler que ledit avenant a été mis en circuit pour visa et approbation depuis le 18 juillet 2003 et son aboutissement n'a eu lieu qu'en début septembre 2004, c'est pour cela qu'un ordre de reprise des travaux pour chaque lot a été notifié au groupement juste après cette approbation (Voir à ce sujet les 4 bordereaux d'envoi et la page des signataires de l'avenant n°1).

4.4- Marché 1/2003

Cumuls en diminution Compte tenu de l'état d'avancement du marché n° 1/2003 qui se situe à 92 % à l'issue du décompte n° 9 et pour réunir les préalables à la réception provisoire, une revue générale des quantités et les formules de calcul a été faite sur l'ensemble des prix (au nombre de 49 prix) par l'ORMVAL, la mission d'assistance technique et l'entreprise. Après cette revue, (06) six prix ont connu une diminution. Il s'agit des prix relatifs aux remblais (401-403), aux bétons (501-503), à la lame d'étanchéité (601) et à la peinture bitumineuse (602). Le montant de la révision en baisse s'élève à 217.740,15 dh et représente 0,3% du montant du marché.

Double paiement des ouvrages: Les prestations et travaux réglés dans le cadre du marché résilié 44/99-2000 et repris au niveau du marché 1/2003 sont détaillées comme suit :

- Incinération : (111,35 ha – 100 ha(*)) x 20,00 DH HT = 227,00
- Stubble plow : (1365,49ha – 100ha) x 90,00 DH HT =113.894,10

- Cover crop	: (1011,15ha – 100ha) x 90,00 DH HT	= 81.990,00
- Surfaçage	: (1011,15ha – 100ha) x 160,00 DH HT	= 145.760,00

Total : 341.871,10 DH .HT

L'incidence financière sur le marché 1/2003 s'élève donc à 389733dh TTC; soit 0,4%.

"Inadéquation entre montant payés et périodes de travaux correspondantes): Durant les 2 premiers mois d'exécution des travaux qui ont eu lieu en 2003, l'entreprise n'avait pu exécuter qu'un montant de 11.726.067,00 DH, soit 15% du montant du marché pour un délai consommé de 33% (il s'agit d'une période transitoire qui englobe les installations de chantier, les levés topographiques, la remise des plans et leur approbation,...).

Sur les 4 mois restant, l'entreprise a déployé à la demande de l'ORMVAL, tous les efforts nécessaires dans le but d'achever la totalité des travaux dans leurs délais contractuels (renforcement des moyens humains et matériels, durée journalière du travail dépassant les 10 heures pour une semaine de 7j/7j).

Gestion du patrimoine immobilier

5.1- La sous exploitation de certaines localités de l'ORMVAL est la conséquence directe du désengagement de certaines activités tel qu'il a été décidé dans le cadre des orientations du Ministère de l'Agriculture. Elle a été accentuée par la réduction de l'effectif du personnel de l'office notamment celui du terrain (départs à la retraite normale et volontaire).

5.2- Le recours systématique à l'acquisition à l'amiable revient à plusieurs facteurs en rapport avec les procédures juridiques d'expropriation et devant les instances judiciaires, les contraintes dues aux délais d'exécution des ouvrages et aux interpositions des propriétaires, surtout que le décret portant déclaration d'utilité publique est indispensable pour engager toute procédure judiciaire.

5.3- Le vieillissement de l'état du parc automobile de l'ORMVAL est le résultat du faible taux de renouvellement adopté (acquisition d'une unité contre réforme de 2). L'Office procédera au recours à la location de véhicule dès lors que les conditions économiques du marché de location le permettent.

5.4- Arrondissement de Gestion des Réseaux de Laouamra : Les commentaires et les justificatifs des observations formulées par la Cour des Comptes dans son rapport en première version concernant l'Arrondissement de Laouamra ont été évoqués par le Chef de l'arrondissement concerné lors de l'audience du Mardi 29 Janvier 2008 au siège de la Cour des Comptes à Rabat suite à la convocation n°20/2008 du 22 janvier 2008 du Président de la Deuxième Chambre.

Recouvrement des créances de l'office

6.1- L'exercice 2006 constitue la 5^{ème} année du 4^{ème} plan d'assainissement des arriérés que l'Office a entrepris depuis 1990. Il s'est caractérisé par une émission globale de 207 Mdh dont les nouvelles émissions s'élèvent à 82,65 Mdh. Le montant global recouvré au terme de l'exercice 2006 est de 70,45 Mdh; soit un taux de 34 % calculé par rapport à l'ensemble des émissions; soit une amélioration de 2 à 5 points par rapport aux trois exercices qui l'ont précédés.

Pour apprécier les performances effectives de recouvrement au titre de l'exercice 2006, il y a lieu de calculer le taux par rapport aux émissions propres de l'exercice ; ce qui donne un résultat de 85 % au lieu de 34%. Il est à préciser que l'ORMVAL a émis durant la période 1979 - 2006 un montant de 1.147 MDH en matière de redevances d'eau d'irrigation. Le montant recouvré durant cette période est de 1.011 MDH; soit un taux de recouvrement de 88 %.

6.2- La coupure d'eau d'irrigation à l'égard des agriculteurs endettés s'opère de manière ciblée et l'action d'enlèvement des bornes d'irrigation se réalise conformément au programme arrêté, sauf en cas d'oppositions par certains agriculteurs endettés. Ce programme de coupure est réalisé à 90 %.

6.3- Les prises d'irrigation desservant les agriculteurs sont en nombre de 4.000 dont 3.500 sont équipées de compteurs d'eau et 500 restent à équiper par ces compteurs qui concernent les deux sous secteurs D2 et D4

de la Plaine Rive Droite du Loukkos. Compte tenu des faibles crédits alloués à la maintenance, les prises y compris les compteurs entretenus ne dépassent pas en moyenne 200 unités par an ; ce qui représente 5% du total des prises installées.

- 6.4- Le système de codification des usagers au niveau de l'ORMVAL se fait par état foncier. Ainsi, au niveau de l'office, on parle du matricule et non pas du code. En fait, un seul matricule est attribué à un seul usager ou client. Pour l'amélioration du taux de recouvrement chez les privés, l'Office a créé des radicaux ou indices aux codes principaux correspondant aux co-exploitants. Il faut signaler que le mot code client concerne la numérotation des sucreries, et on note souvent l'attribution de plusieurs codes clients à un seul client. Dans ce cadre, il y a eu des négociations avec les sucreries pour unifier le système de codification avec l'Office.

9.3. Réponse du Ministre des finances concernant l'Office de mise en valeur de Loukkos (Texte intégral)

Lors des trois dernières années, les commissions budgétaires ont été tenues avant le début de l'exercice concerné et l'approbation du budget par le Ministère de l'Economie et des Finances est faite au premier mois de l'exercice en question, comme le montre le tableau suivant :

	Budget 2005		Budget 2006		Budget 2007	
	Investis	Fonct.	Investis	Fonc.	Investis	Fonc.
Commissions budgétaires	22/12/2004		15/12/2005		25/12/2006	
Date d'approbation du budget	14/03/2005	31/01/2005	24/01/2006	24/01/2007	15/01/2007	

Ce résultat n'incombe pas à l'établissement concerné en termes de gestion et de performances. Le rythme d'équipement est lié plutôt aux priorités du Département chargé de l'Agriculture et à l'opportunité de consentir de tels investissements qui s'inscrivent nécessairement dans la durée, dépendant des capacités de réalisation de l'établissement en question ainsi que des possibilités budgétaires et de financement mobilisables.

Ceci étant et en vue de pallier la situation, l'Etat s'est engagé dans le cadre du PPD-Eau avec la Banque Mondiale à mettre en œuvre un projet de partenariat public-privé qui concernera l'extension de l'irrigation sur 30.000 ha, soit la totalité des possibilités d'extension d'irrigation au niveau du périmètre.

L'effectif du personnel de l'ORMVAL en 2000 s'élevait à 743 agents et aucun recrutement n'a été effectué depuis cette date. Par ailleurs, la Direction du Budget, en collaboration avec l'Administration de tutelle des ORMVAL a mis en place un dispositif de départ volontaire à la retraite réalisé en 2006. L'opération qui en a résulté a concerné, pour le cas de l'ORMVAL, 234 agents, ce qui a permis de diminuer l'effectif de cet Office à 477 agents (-33% de l'effectif initial) et de réaliser un gain annuel au niveau de la masse salariale de 18 MDH.

Au niveau de la gestion budgétaire et comptable au titre de l'exercice 2006, la participation des recettes de l'eau d'irrigation représente 72% au lieu de 62% des recettes totales mentionnées dans le projet d'insertion. Le budget d'investissement, est subventionné à hauteur de 83% au lieu des 100% avancé par ledit projet, alors que le taux de report représente 40% au lieu de 72% et le taux d'ordonnancement est 81 % au lieu de 53%.

Les travaux d'assainissement et de nivellement du secteur EL MERJA ont fait l'objet:

- d'un premier marché n° 44/99-2000 conclu avec la société SONASR, approuvé le 13/03/2001 et visé par le contrôleur financier le 23/02/2001. L'ordre de service de commencer les travaux a été notifié à la société le 17/04/2001. Suite à la défaillance de la société SONASR, ce marché a été résilié par décision du Ministre de l'Agriculture à compter du 27/03/2003. Les travaux réalisés et payés dans le cadre de ce marché totalisent un montant de 5.328.895 DH ;
- d'un deuxième marché n° 1/2003, conclu avec la société STAM pour l'achèvement des travaux du marché résilié pour un montant de 79.226.293 DR, approuvé le 09/07/2003 et visé par le contrôleur financier le 20/06/2003. L'ordre de service de commencer les travaux a été notifié à l'entreprise le 17/07/2003.

Selon le Trésorier Payeur, les travaux mentionnés ci-contre, à savoir les travaux relatifs au surfacage, à l'ameublement par stubble plow et par cover crop et au comblement des talwegs ont été payés sur la base des décomptes et d'un détail estimatif comportant les quantités prévues dans le nouveau marché n° 1/2003. Par conséquent, précise le Trésorier Payeur, les travaux précités n'ont pas fait l'objet d'un double paiement puisqu'ils ont été payés sur la base de pièces justificatives régulières (décomptes, attachement, ...).

Concernant la gestion du parc automobile, le projet d'insertion met le point sur l'ancienneté du parc de l'Office. A cet effet, et comme le montre le tableau ci-dessous, lors des 4 dernières années, des efforts importants ont été fournis pour renouveler ledit parc, ce qui a permis de diminuer le taux de véhicules ayant plus de 10 ans à 16%, parc destiné à être totalement renouvelé au titre de l'exercice 2008.

Crédits alloués au renouvellement du parc automobile de l'ORMVAL

Exercice	2005	2006	2007	2008
Crédits Budgétaires (en DH)	1.219.000	700.000	935.550	1.300.000

Le projet d'insertion évoque le problème du recouvrement des créances de l'Office et considère la SODEA et la SOGETA comme les plus gros débiteurs de l'Office pour des dettes qui datent de 1998 et 1999. A signaler que les dettes de ces deux sociétés ont été réglées en totalité dans le cadre de leur plan de restructuration. Ainsi, l'ORMVAL a reçu un montant de 9.628.058 DH (le principal de la créance des sociétés d'Etat) reparti en deux tranches: 8.636.291 DH débloqués en 2006 et 991.767 DH débloqués en 2007.

10. Chambres d'agriculture (CAG)

Le contrôle de la gestion des Chambres d'Agriculture d'Agadir, Beni Mellal, Kenitra, Larache et Marrakech, a permis de relever un certain nombre de constats et d'observations ayant trait au cadre institutionnel, à l'accomplissement des missions et aux moyens humains et financiers mobilisés, et ce en vue de dégager des pistes susceptibles d'aider à la restructuration et à la redynamisation de ces établissements. Il a également permis de dégager des observations spécifiques à chaque chambre contrôlée.

10.1. Observations et recommandations de la Cour des comptes

GESTION DES CHAMBRES D'AGRICULTURE

► Cadre institutionnel

Les Chambres d'agriculture qui sont au nombre de 37, sont des établissements publics composés de membres élus au suffrage universel par des agriculteurs. Régies par le dahir n° 1.62.281 du 24 octobre 1962 tel qu'il a été modifié et complété, elles sont investies d'une triple mission d'intérêt général, à savoir :

- Mission de représentativité du secteur agricole ;
- Mission de conseil auprès des pouvoirs publics ;
- Mission d'intervention technique en matière de promotion et de développement agricole.

Les chambres d'agriculture ont également un rôle majeur à jouer qui consiste à contribuer à la vulgarisation des informations scientifiques, techniques et des méthodes modernes de travail au profit des agriculteurs, de défendre leurs intérêts, leur donner la place qui leur revient dans le secteur agricole en facilitant leur accès aux circuits économiques et à l'intégration de leurs activités à l'ensemble de l'économie.

Actuellement, les membres de ces organismes, qui souffrent de manque de coordination et d'encadrement, semblent être absents de tout centre de décision tant sur le plan régional que national. En effet, pour valoriser leurs compétences, le ministère de l'agriculture devrait engager une réforme en profondeur de leur mode de fonctionnement, de l'organisation de leurs moyens et de leurs actions sur le terrain.

La Cour des comptes recommande une refonte du cadre institutionnel, d'autant plus que le cadre juridique actuel est devenu obsolète et inadapté au contexte socio-économique du monde agricole et rural, notamment en ce qui concerne les missions qui manquent d'unicité et de cohérence.

► Accomplissement de la mission

Les chambres d'agriculture ont pour vocation essentielle la représentation des agriculteurs afin d'assurer leur participation à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques et des actions de développement agricole. Or, cette représentativité demeure incomplète du fait de la non implication de l'ensemble des filières de ce secteur.

Aussi, les Chambres ne constituent pas de véritables instances de décisions agricoles et économiques capables de représenter l'ensemble des professionnels, comme prévu par le statut les régissant. Elles sont, en fait, dans l'incapacité d'assurer les principales missions, en particulier, l'information des professionnels, l'analyse de leurs différentes situations et la proposition de solutions pour les pouvoirs publics.

Il y a lieu de signaler également que la forte implication du ministère de tutelle, ne laisse pas suffisamment de marge de manœuvre aux Chambres d'agriculture qui sont appelées à jouer un rôle plutôt représentatif et consultatif et ne constituent pas, de ce fait, de véritables forces de propositions et de prise de décisions susceptibles de garantir le développement agricole de leurs zones d'action respectives.

Une redéfinition des missions des Chambres est d'autant plus nécessaire que certaines organisations professionnelles agricoles privées évoluent et s'organisent de manière efficace à l'échelon déconcentré en vue de répondre à la nouvelle donne de l'économie agricole. En effet, les coopératives et les associations agricoles sont devenues de véritables acteurs du développement agricole.

A noter également l'enjeu politique très important, dans la mesure où les Chambres d'agriculture constituent, pour la plupart des professionnels du monde agricole et rural, un tremplin pour accéder à la Chambre des Conseillers qui réserve 33 sièges à ces Chambres sur un total de 270, soit un taux de 12%. Ce phénomène a engendré chez la population des agriculteurs un sentiment de désintérêt pour les activités et les actions des Chambres.

En outre, les Chambres d'agriculture sont confrontées à des problèmes de ressources humaines et matérielles qui handicapent leurs capacités à promouvoir le développement agricole et rural dans ses dimensions économiques et sociales.

► Moyens humains et financiers des Chambres

• Moyens humains

Les Chambres d'agriculture qui sont au nombre de 37, comptent actuellement un effectif d'environ 208 agents avec un taux d'encadrement faible ne dépassant pas 25%. Il est clair que la faible qualification et le manque de profils spécialisés pénalisent considérablement les Chambres dans l'exercice de leurs attributions.

Dans le même ordre d'idées, il convient de souligner également le déficit de formation et de qualification des acteurs de base, ce qui a un impact négatif sur l'exercice des responsabilités collectives ou individuelles au sein des Chambres.

• Moyens financiers

Caractérisées par une fragilité financière, ces Chambres sont très dépendantes de l'administration de tutelle au niveau des moyens aussi bien matériels (la plupart des locaux abritant les sièges des Chambres appartiennent au Ministère de tutelle) que financiers (l'octroi des subventions).

Il ressort des états financiers consolidés que l'essentiel du budget des Chambres provient de Budget Général de l'Etat. Les 37 Chambres ont bénéficié durant les cinq dernières années d'une subvention globale d'environ 140 Millions DH.

Cette situation accentuée par l'absence des ressources propres, de la conception et de la mise en œuvre d'un schéma de financement approprié, ne permet pas à ces établissements de jouer leur rôle dans le domaine en tant qu'acteur principal à l'échelon déconcentré en matière agricole.

En somme, l'analyse des réalisations de ces établissements depuis leur création, montre que les missions de base restent très faibles et sont en deçà des objectifs qui leur sont fixés. Ce phénomène est accentué par la dilution des moyens humains et financiers mobilisés par le nombre pléthorique de ces établissements.

Aucun effort n'a été déployé pour assurer l'adéquation entre les missions et les actions envisagées. Cette situation proviendrait de l'absence de vision et de stratégie propre à ce secteur, clairement définies par les pouvoirs publics et le Ministère de tutelle. Tous ces facteurs constituent, sans nul doute, un frein majeur et leurs effets seraient plus préjudiciables pour le secteur si des réformes institutionnelles et organisationnelles profondes tardaient à venir.

► Benchmark international

Lors de la mission, la Cour des comptes a procédé à un benchmark international afin de relever les meilleures pratiques dans ce domaine, qui a porté notamment sur la France et la Tunisie.

• Cas de la France

Les Chambres d'agriculture en France ont une double mission.

- Mission consultative puisque l'institution consulaire est le porte-parole de l'agriculture et du monde rural ; son premier rôle est d'exprimer l'intérêt général agricole et d'en assurer la promotion auprès des acteurs en charge des politiques agricoles et rurales ;

Cette mission de représentation se concrétise à travers les avis des élus, les expertises des politiques publiques et les propositions de stratégies de développement agricole.

- Mission de service de proximité auprès des agriculteurs mais aussi des salariés de l'agriculture, des forestiers et des entreprises des filières agroalimentaires. Une part importante des actions des Chambres d'agriculture est réalisée dans le cadre de projets associant des partenaires multiples du monde agricole et rural. Pour réaliser ces actions, le budget des Chambres d'agriculture dispose d'un éventail de ressources propres.

• Cas de la Tunisie

Les Chambres d'Agriculture créées en 1988, sont au nombre de trois. Elles regroupent respectivement les agriculteurs des 10 gouvernorats du Nord, ceux des six du Centre et ceux des sept du Sud.

Placées sous la houlette du Ministère de l'Agriculture, elles remplissent les missions de consultation, d'information auprès des pouvoirs publics et de formation / conseil auprès de leurs adhérents.

Observations spécifiques aux chambres d'agriculture contrôlées

A. CHAMBRE D'AGRICULTURE D'AGADIR

La Chambre d'Agriculture d'Agadir est le représentant unique du secteur de l'agriculture de sa zone d'action qui s'étend sur une superficie totale de 612 900 ha, et qui se répartit comme suit :

- Superficie agricole utile : 130.200 ha dont 37 350 ha irrigués
- Forêt : 244.740 ha
- Parcours/inculte : 237.960 ha

Toutefois, cette représentativité demeure incomplète du fait de la non implication de l'ensemble des filières et secteurs agricoles. Certains secteurs agricoles importants ne sont pas représentés au niveau local comme l'aviculture et l'apiculture.

La Chambre est également incapable d'accomplir convenablement la mission de vulgarisation et d'assistance technique auprès des agriculteurs. Cela est dû essentiellement à la vaste étendue de sa zone d'intervention qui englobe deux préfectures (Agadir Idda Outanane et Inzegane Ait Melloul) et une province (Chtouka-Ait baha), à l'insuffisance des ressources humaines aussi bien au niveau qualitatif que quantitatif (cinq agents) ainsi qu'à l'inadéquation des moyens matériels avec les missions dévolues à la Chambre.

La gestion financière et comptable souffre, quant à elle, de certaines limites relatives notamment à la préparation, au suivi, et au retard important dans l'exécution des budgets, à l'absence d'un plan d'action pluriannuel, à la non-conformité de la nomenclature budgétaire au CGNC, ainsi qu'à la dépendance absolue à l'égard de la subvention de l'Etat laquelle s'est élevée en 2007 à 1.197.242,13 DH, ce qui porte préjudice à son autonomie financière.

En outre, la gestion de l'achat public est entachée de certaines irrégularités relatives notamment à la fausse imputation des dépenses et le dépassement des crédits, à l'établissement de bons de commande de régularisation, au non respect des règles de passation des commandes, et à l'absence de bons de réception pour certaines commandes.

Le tableau suivant présente des commandes pour lesquelles les bons de réception n'ont pas été établis :

Exercice 2003		
N° OP	Objet de la dépense	Montant
120	Entretien et réparation	1.200,00
252	Entretien et aménagement	2.600,00
210	Entretien et réparation	6.190,20
122	Réception et restauration	19.926,00
121	Fourniture de bureau	3.550,00
208	Fourniture de bureau	6.450,00
249	impression	5.000,00
104	Achat du carburant	5.000,00
118	Achat du carburant	5.000,00
Exercice 2005		
N° OP	Objet de la dépense	Montant
251	Achat du carburant	39.999,73
252	Achat du carburant	19.985,60
Exercice 2006		
N° OP	Objet de la dépense	Montant
123	Réception et restauration	979,20
175	Réparation et aménagement	6.100,00
125	Achat du carburant	10.000,00
288	Achat du carburant	10.000,00
124	Achat du carburant	25.000,00
187	Réception et restauration	4.884,00
176	Réception et restauration	21.900,00
290	Impression	20.560,00
291	Achat d'un ordinateur portable	13.044,00

La chambre recourt souvent à des bons de commande de régularisation, comme le montre le tableau ci-dessous :

Exer.	Bon de commande		Facture		Ordre de paiement		Montant	Objet de la dépense
	N°	Date	N°	Date	N°	Date		
2003	07	20/11/2003	854	31/10/2003	210	22/12/2003	6.190,20	Entretien et réparation
2004	sans n°	28/11/2004	sans n°	24/11/2004	292	24/12/2004	14.250,00	Achat de matériel
2005	8	18/10/2005	860	23/09/2005	250	13/12/2005	4.980,00	Impression
2006	5	18/04/2006	15	17/04/2006	123	23/06/2006	979,20	Réception et restauration
	18	20/12/2006	1641	26/12/2006	288	25/12/2006	10.000,00	Achat du carburant
	20	sans date	25068	29/12/2006	291	25/12/2006	13.044,00	Achat d'un ordinateur portable
	3	20/01/2006	748	22/06/2006	126	23/06/2006	34.000,00	Hébergement et restauration

Il ressort de ce tableau que cette régularisation se manifeste de la façon suivante :

- Production de factures avant l'établissement de bons de commande n°07/2003, 08/2005 et 05/2005 ;
- Paiement d'ordres de paiement n° 288 et 291 avant la production de factures.
- Engagement de la dépense objet du BC n° 03 en date du 20 janvier 2006 avant l'approbation du budget en date du 29 mars 2006, et son paiement a eu lieu le 22 décembre 2006 soit avant l'établissement de la facture en date du 23 décembre 2006. Cette dépense a été imputée sur la rubrique budgétaire « participation à la foire internationale d'agriculture » de Meknès alors que l'hébergement a eu lieu à Rabat.

La chambre a procédé également à l'imputation de certaines dépenses relatives à la restauration des membres de l'assemblée générale sur des rubriques budgétaires inappropriées, et ce sans respecter le plafond des crédits ouverts au titre de ces rubriques. Il s'agit, à titre d'exemple, des bons de commandes suivants :

Crédits ouverts	N° du BC	N° de l'OP	Montant en DH
20 000,00	04/2005	257/05	20.000,00
	19/2005	304/05	2.250,00
Total			22 250,00

La gestion du patrimoine immobilier notamment la location de certains locaux de la Chambre présente des insuffisances qui portent atteinte aux principes de la bonne gestion. En effet, deux locaux se trouvant au siège de la Chambre sont loués actuellement à des tiers exerçant des activités commerciales n'ayant aucun rapport avec le secteur agricole (un bureau situé au rez-de-chaussée loué à la société TRANS RANT par contrat en date du 1^{er} janvier 1984 pour location de voitures et un magasin pour dépôt du matériel loué par contrat en date du 1^{er} juillet 1994).

En outre, les loyers mensuels prévus par les deux contrats n'ont pas fait l'objet de révision depuis plus d'une vingtaine d'années. En effet, les loyers pratiqués actuellement sont dérisoires par rapport aux valeurs locatives réelles des deux locaux (soit 700 DH pour le siège de la société TRANS RANT et 1.100 DH pour le dépôt de matériel).

B . CHAMBRE D'AGRICULTURE DE BENI MELLAL

La Chambre d'Agriculture de Beni Mellal souffre de certains dysfonctionnements qui entravent la bonne exécution des missions et attributions qui lui sont dévolues.

La Chambre n'est pas en mesure de jouer pleinement son rôle de conseiller du gouvernement, capable de lui fournir tous les avis et renseignements relatifs aux questions agricoles. Ceci est dû, en grande partie, à l'inadéquation des moyens humains mis à la disposition de la Chambre et à l'étendue de la zone d'intervention.

La Chambre ne dispose que de huit agents, tous profils confondus, pour couvrir une superficie agricole utile (SAU) totale de 404.600 ha.

Par ailleurs, la situation financière de la Chambre est fragilisée par son incapacité à développer des ressources propres : Services d'utilité agricole, organisation des foires, location du matériel, etc., et par sa dépendance absolue à l'égard de la subvention de l'Etat qui s'est élevée en 2007 à 1.896.683,95 DH, ce qui porte préjudice à son autonomie financière.

En outre, la Chambre ne peut pas remplir sa mission convenablement, et ce en l'absence d'une banque de données comportant les informations pertinentes lui permettant de procéder à des évaluations et analyses de la situation agricole provinciale et régionale et d'accompagner les agriculteurs et les groupements professionnels en leur fournissant toutes les informations et les données dont ils ont besoin et mettre un terme à l'état de désintérêt qui caractérise les rapports de la Chambre avec ses clients.

Il y a lieu de noter également, le manque de coordination des actions de la Chambre avec les autres intervenants dans le secteur agricole notamment la Direction Provinciale d'Agriculture et l'Office de Mise en Valeur Agricole de Tadla, ce qui se répercute négativement sur l'implication et l'adhésion des agriculteurs aux programmes et activités de la Chambre.

Celle-ci n'est pas associée dans le processus d'élaboration des programmes de développement (identification des besoins, définition des priorités etc.) et se contente dans la plupart des cas d'appliquer les directives et les orientations imposées par le Ministère de tutelle.

Un autre dysfonctionnement concerne l'absence de suivi et d'entretien du matériel acheté dans le cadre du programme de développement de l'olivier.

En effet, le contrôle de la matérialité a montré l'existence d'un nombre très réduit (cinq pulvérisateurs tractés ; 34 pulvérisateurs à brouette et trois atomiseurs), alors que la grande partie du matériel de traitement de l'olivier est délaissée ou inexistante, comme le montre le tableau ci-après.

Rubrique	Articles acquis	Montant
Matériel de traitement + Kits de protection	17 pulvérisateurs tractés 49 pulvérisateurs à brouette 38 atomiseurs à dos 169 kits	1.055.270,00
Matériel de taille	5 tronçonneuses 225 unités de taille 24 échelles 45 sécateurs ébrancheurs	198.115,00
Matériel météo	3 anémomètres 3 thermomètres 3 thermo hydrographes 3 thermo hygromètres 3 pluviomètres	42.615,00

C. CHAMBRE D'AGRICULTURE DE LARACHE

La Chambre ne remplit pas les missions qui lui sont dévolues par la loi et sa gestion connaît certaines limites relatives notamment au rôle d'encadrement et à la mission de vulgarisation. En effet, la Chambre de Larache ne dispose pas de banque de données agro-techniques, économiques, commerciales et réglementaires facilement accessibles aux agriculteurs en vue de les accompagner en leur fournissant toute information utile et pertinente liée au secteur agricole au niveau régional.

La Chambre n'est également pas en mesure d'accomplir la mission de vulgarisation et d'assistance technique des méthodes modernes, étant donné l'étendue de sa zone d'intervention qui s'étend sur la province de Larache comprenant 17 communes rurales, l'insuffisance des ressources humaines (cinq agents) et l'inadéquation des moyens matériels aux missions qui lui incombent.

D'autres dysfonctionnements subsistent et portent préjudice au bon fonctionnement de la Chambre. Ils ont trait notamment à l'absence d'un directeur nommé par arrêté du ministre de l'agriculture, l'absence d'un organigramme ce qui entraîne la non délimitation des responsabilités et la démotivation du personnel et la non tenue trimestriellement des sessions ordinaires de l'assemblée générale.

La Chambre est appelée à mettre fin à la dépendance excessive à l'égard de la subvention de l'Etat qui s'élève en 2007 à 1.898.011,21 DH par le développement des ressources propres. En effet, les services d'utilité agricole, les manifestations et foires agricoles et la location de ses locaux notamment la salle de réunion et la maison d'hôtes pourraient constituer une source importante de financement.

De plus, les retards considérables enregistrés dans l'exécution des budgets portent atteinte à la réalisation efficace et rationnelle de ses objectifs notamment ceux relatifs aux programmes de développement agricole.

D. CHAMBRE D'AGRICULTURE DE MARRAKECH

La technicité de l'activité agricole et son insertion dans la logique du marché font que les demandes de conseil

formulées par les agriculteurs de la région du Haouz sont de plus en plus croissantes. Toutefois, la Chambre de Marrakech n'est pas en mesure de répondre aux besoins de sa population agricole. Elle ne compte qu'un nombre très réduit de personnel administratif (sept agents) et ne dispose pas de cadres techniques capables de réaliser les actions de la Chambre à l'échelon régional par rapport à une superficie agricole utile de 550.000 ha qui englobe les préfectures de Sidi Youssef Ben Ali et Marrakech- Menara ainsi que les provinces d'El Haouz et Chichauoa.

De plus, il y a lieu de noter la situation de dépendance totale de la Chambre à l'égard de la subvention étatique qui s'est élevée en 2007 à 1.930.249,20 DH.

En outre, la Chambre, dans le cadre de sa mission de vulgarisation des méthodes et techniques agricoles modernes, ne procède pas à la coordination de ces actions avec celles initiées par d'autres intervenants dans le secteur agricole, essentiellement l'Office de Mise en Valeur Agricole du Haouz et les Directions Provinciales d'Agriculture du Haouz et Chichauoa.

Le manque de coordination et la multiplicité des interlocuteurs se répercutent négativement sur les rapports de la Chambres avec ses clients (agriculteurs et groupements professionnels) ainsi que sur la qualité de leur formation et encadrement.

Par ailleurs, la participation des représentants des coopératives agricoles aux sessions ordinaires de l'assemblée générale de la Chambre s'avère importante en raison du nombre relativement élevé des groupements professionnels intervenant dans sa zone d'action.

Quant à la gestion de la commande publique, la chambre ne s'assure pas régulièrement de la bonne réception des prestations, fournitures et travaux objets de certains bons de commande. Ainsi, l'inexistence de bons de réception pourrait-elle engendrer de mauvaises pratiques telles le recours à des achats fictifs, à la réception de fournitures et d'équipements sans s'assurer de leur conformité avec les spécificités et prescriptions techniques.

Le tableau suivant présente des commandes pour lesquelles les bons de réception n'ont pas été établis :

Exercice 2003		
N° OP	Objet de la dépense	Montant
38	Entretien et réparation	1.000,00
65	Entretien et réparation	3.030,40
66	Fournitures de bureau	8.000,00
67	Impression	1.000,00
Exercice 2004		
72	Entretien et réparation	5.200,00
88	Entretien et réparation	1.800,00
73	Réception et restauration	24.960,00
74	Participation à des expositions	7.200,00
Exercice 2005		
103	Impression	10.000,00

► **Matériel de traitement de l'olivier non inventorié**

Le matériel acquis par la Chambre pour un montant global de 2.113.700 DH, dans le cadre de l'opération de

développement de l'olivier suite à la signature, le 19 Mai 1998, d'un contrat programme entre le Ministère de l'Agriculture et la Chambre d'Agriculture de Marrakech, a été livré directement aux utilisateurs (coopératives et associations agricoles, jeunes promoteurs, particuliers etc.) sans être inscrit sur le registre d'inventaire. Il s'agit de 32 pulvérisateurs sur brouettes, de 33 pulvérisateurs tractés, de 170 atomiseurs à dos, de 319 kits de protection, de 5 tronçonneuses, de 235 unités de petit matériel de taille, ainsi que l'équipement de trois stations d'avertissement agricole en thermomètres, hygromètres et pluviomètres.

E. CHAMBRE D'AGRICULTURE DE KENITRA

La Chambre n'est pas en mesure de jouer pleinement son rôle de conseiller du gouvernement capable de formuler des propositions et des avis à même d'éclairer les pouvoirs publics sur la situation agricole régionale. Le rôle d'encadrement effectué par la Chambre d'agriculture de Kenitra connaît certaines limites dues essentiellement au fait que celle-ci ne dispose pas de base de données concernant la population agricole intervenant dans sa zone d'action : recensement ; répartition par filières etc. Pour cela, elle se base exclusivement sur les informations fournies par d'autres organismes notamment l'Office Régional de la Mise en Valeur Agricole du Gharb (ORMVAG) et la Direction Provinciale d'Agriculture (DPA).

D'autres dysfonctionnements relatifs à la gestion des ressources humaines handicapent la Chambre notamment l'insuffisance du personnel qui ne dépasse pas dans le meilleur des cas, huit agents, le manque de profils techniques spécialisés et l'absence de recyclage et de formation continue.

Par ailleurs, les ressources humaines et matérielles insuffisantes obligent la Chambre à faire appel à la subvention de l'Etat qui a atteint en 2007 la somme de 2.375.143,11 DH et des moyens nécessaires à son fonctionnement. Ce qui accentue sa dépendance vis-à-vis du ministère de tutelle et fait d'elle un simple service déconcentré.

Recommandations relatives aux chambres d'agriculture :

Au terme de la mission du contrôle de la gestion des Chambres d'Agriculture d'Agadir, Beni Mellal, Larache, Marrakech et Kénitra, la Cour des comptes recommande un ensemble d'actions d'ordre institutionnel et organisationnel dont la mise en oeuvre est susceptible d'améliorer la gestion de ces établissements.

- La nécessité pour les pouvoirs publics de procéder à la refonte de certaines dispositions du statut des chambres d'agriculture notamment les articles 58 à 60 relatifs à certaines actions que les Chambres n'ont jamais effectuées, à savoir la création et la gestion des établissements agricoles ou ayant pour objet l'enseignement agricole, l'exécution des travaux de construction de barrages ou de canaux d'irrigation, les travaux d'assèchement ou de drainage, etc. ;*
- Le ministère de l'agriculture et de la pêche maritime est appelé à procéder à l'adaptation des missions et attributions des chambres d'agriculture au contexte économique actuel, notamment par la révision de l'article 57 du statut des Chambres d'agriculture, afin de leur confier de nouvelles missions susceptibles de contribuer au développement du secteur agricole, à travers le renforcement des prestations de formation des agriculteurs, leur organisation professionnelle ainsi que l'appui aux investissements et à l'emploi.*
- Le ministère de l'agriculture devrait assurer la coordination des actions des différents intervenants placés sous sa tutelle: offices régionaux de mise en valeur agricole, directions provinciales d'agriculture et chambres d'agriculture, afin d'éviter le chevauchement de compétences et la multiplicité des interlocuteurs qui se répercutent négativement sur la mise en oeuvre des projets à l'échelon régional.*
- Le ministère d'agriculture est appelé à procéder à l'élargissement du corps électoral en vue d'intégrer des professionnels du secteur, notamment les producteurs hors sol des produits agricoles et les salariés des exploitations forestières et agricoles.*
- Le ministère de l'agriculture devrait doter les chambres d'agriculture d'organigrammes et de procéder à la nomination des directeurs conformément aux dispositions de l'article 57 du décret n°2-90-574 du 29 avril 1993 formant statut particulier du personnel des chambres d'agriculture, qui précise que les attributions et les conditions de nomination des directeurs sont définies par arrêté du Ministre de l'agriculture. La*

situation actuelle, caractérisée par l'absence ou la nomination irrégulière des directeurs en question, contribue à la complexité de la délimitation des responsabilités.

- *Le ministère de tutelle est appelé à mettre à la disposition des chambres les subventions qu'il leur alloue en début d'exercice afin de leur permettre de concrétiser convenablement leurs programmes de développement et d'honorer leurs engagements à temps.*
- *En tant que représentant légal de la profession agricole, les Chambres sont appelées à renforcer leur rôle d'information et d'encadrement notamment par la création d'une banque de données agricoles disposant de toutes les informations agro techniques, économiques, commerciales et juridiques facilement accessibles aux agriculteurs.*
- *Les Chambres devraient être en mesure de jouer le rôle de conseiller du gouvernement prévu à l'article 57 de leur statut, et de fournir aux autorités de tutelle les avis et renseignements sur les questions agricoles, en vue de lui permettre de définir les priorités du secteur et de prendre les décisions adaptées au contexte local et régional.*
- *Les Chambres d'agriculture devraient être dotées d'une représentativité élargie à travers, soit l'application des dispositions de l'article 38 de leur statut qui prévoit la désignation par le Ministre de l'agriculture d'un représentant des organismes coopératifs auprès de chaque chambre, soit la révision de cet article afin de permettre aux représentants des coopératives et associations professionnelles agricoles de participer, de plein droit, aux sessions des assemblées générales des chambres.*
- *En tant qu'établissement public, doté de l'autonomie financière et de la personnalité morale, les chambres d'agriculture devraient disposer d'une marge de manœuvre pour pouvoir agir loin de toute influence de la tutelle administrative qui fait de ces dernières de simples services extérieurs.*
- *En matière des ressources humaines, les chambres devraient définir une politique de recrutement du personnel notamment technique leur permettant d'effectuer convenablement les missions qui leur sont dévolues (sensibilisation, vulgarisation, encadrement et formation technique au niveau de l'ensemble de leurs zones d'action).*
- *Les Chambres devraient observer les dispositions de l'article 4 de l'arrêté portant organisation financière et comptable des chambres professionnelles du 27 mai 2007, qui précise que le budget doit être arrêté par l'assemblée générale de chaque chambre. Ainsi, les programmes de développement financés dans le cadre du budget d'investissement, devraient refléter les priorités de chaque région en matière agricole et rurale.*
- *Les chambres d'agriculture devraient mettre un terme à leur dépendance vis-à-vis du ministère de tutelle et envisager la possibilité de renforcer leur autonomie financière par la recherche de sources propres de financement.*
- *Les chambres devraient procéder à l'inventaire, l'entretien et la maintenance du matériel agricole acquis en partenariat, dans le cadre des programmes de développement.*
- *Les chambres sont appelées à activer certaines dispositions de l'arrêté portant organisation financière et comptable, notamment celles relatives à l'établissement d'une nomenclature budgétaire et d'une comptabilité générale conforme aux normes du Code général de la normalisation comptable et l'établissement d'un plan d'action pluriannuel.*

10.2. Réponse du président de la Chambre d'agriculture de Kénitra

(Texte intégral)

J'ai l'honneur de vous informer que la Chambre d'agriculture n'a aucune objection ou remarques concernant le contenu du rapport de la Cour des comptes qui nous espérons contribuera à redynamiser les chambres d'agricultures et renforcera leur contribution au développement local et au développement de l'agriculture.

Nous sommes tout à fait d'accord sur le fait que la situation actuelle des Chambres d'agricultures constitue un handicap pour une organisation de la profession. En effet, une révision du cadre institutionnel et une redéfinition des missions des Chambres d'agricultures est nécessaire pour permettre à ces établissements de jouer pleinement le rôle du moteur du développement agricole. Aussi, la réalisation de ces missions ne peut se faire en l'absence d'organigrammes, de ressources financières stables et de profils techniques spécialisés.

10.3. Réponse du président de la Chambre d'agriculture de Béni Mellal

Le président de la Chambre d'agriculture de Béni Mellal n'a pas fait de commentaire au projet d'insertion qui lui a été notifié.

10.4. Réponse du président de la Chambre d'agriculture de Larache

Le président de la Chambre d'agriculture de Larache n'a pas fait de commentaire au projet d'insertion qui lui a été notifié.

10.5. Réponse du président de la Chambre d'agriculture de Marrakech

Le président de la Chambre d'agriculture de Marrakech n'a pas fait de commentaire au projet d'insertion qui lui a été notifié.

10.6. Réponse du président de la Chambre d'agriculture d'Agadir

Le président de la Chambre d'agriculture d'Agadir n'a pas fait de commentaire au projet d'insertion qui lui a été notifié.

11. Agence du bassin hydraulique Oum Er- Rabia (ABHOER)

Les agences des bassins hydrauliques ont été créées par la loi n°10/95 sur l'eau promulguée par le Dahir n°1.95.154 du 16 août 1995. L'agence du bassin hydraulique d'Oum Er-Rebia (ABHOER) a été la première, des sept agences (Oum Er-Rebia, Moulouya, Loukkos, Sebou, Bouregreg-Chaouia, Tensift et Souss-Massa), à voir le jour en 1996.

Pour lui conférer une meilleure capacité de gestion, l'ABHOER a été érigée en établissement public sous la tutelle du Secrétariat d'Etat chargé de l'Eau. Ses missions sont définies par la loi n° 10/95 précitée. Il s'agit principalement de :

- Elaborer et appliquer le plan directeur d'aménagement intégré des ressources en eau (PDAIRE) relevant de sa zone d'action ;
- Gérer le domaine public hydraulique (DPH) ;
- Contrôler l'utilisation des ressources en eau ;
- Prévenir son périmètre d'activité contre les inondations ;
- Protéger les ressources en eau ;
- Tenir un registre des droits d'eau, des autorisations et concessions accordées.

Le budget alloué à l'Agence est passé d'environ 40 millions DH en 1999/2000 à plus de 133 millions DH en 2006.

La subvention de l'Etat, quant à elle, est passée pour la même période de 12 millions de DH (soit 30% du budget) à 6 millions de DH (soit 4,5% du budget).

Au 31 décembre 2006, l'effectif de l'Agence s'élève à 40 cadres et agents, dont le directeur qui est contractuel et 39 titulaires relevant toujours du Secrétariat d'Etat chargé de l'Eau.

11.1. Observations et recommandations de la Cour des comptes

Le contrôle de la gestion de l'agence du bassin hydraulique d'Oum Er-Rebia a porté sur la période allant de 1999/2000 à fin 2006.

A. MISSIONS ET RÉALISATIONS DE L'AGENCE

► Positionnement ambigu

Bien que la mission de l'ABHOER soit attribuée de par la loi, cet établissement public a délégué, par convention, ses prérogatives aux services extérieurs du Secrétariat d'Etat chargé de l'eau au niveau des provinces situées dans sa zone d'action (Safi, Khénifra, Béni Mellal, Azilal, El kalâa des Sraghna, El Jadida, Settat, Khouribga et l'Haouz). Plusieurs points d'interférence entre l'Agence et les Services eau sont à signaler (gestion du DPH, collecte des données, suivi des autorisations...). Cette organisation démontre le rôle ambigu de l'Agence et son incapacité à gérer son périmètre. Le système de délégation de l'établissement public aux services de l'Etat est de nature à entraîner un double emploi avec un surcoût conséquent.

Ce qui constitue un retour à la situation antérieure et vide de sa substance l'article 20 de la loi n° 10/95 précitée.

Il est recommandé à l'Agence d'exercer pleinement ses attributions dans le respect de son autonomie et de mobiliser les moyens nécessaires pour ce faire.

Il est aussi recommandé au Secrétariat d'Etat à l'eau de veiller au respect de l'autonomie de l'Agence du bassin hydraulique Oum Er-Rbia, en tant qu'établissement public.

► Attributions non exercées par l'agence

La Cour a constaté que l'Agence n'exerce pas pleinement certaines de ses attributions. A titre d'exemple :

- L'élaboration du plan directeur d'aménagement intégré des ressources en eau ;
- La fixation des mesures de qualité et l'application des dispositions relatives à la protection des ressources en eau ;
- L'élaboration d'une carte hydrogéologique complète du bassin d'Oum Er-Rbia, qui est son périmètre d'intervention ;
- La mise à jour des données hydrologiques relatives à sa zone d'action.

La Cour recommande à l'Agence d'exercer toutes les attributions qui lui sont dévolues par la législation en vigueur.

La Cour a constaté aussi que l'entretien des ouvrages hydrauliques relevant de l'ABHOER continue à être effectué par l'administration centrale qui passe les marchés cadres avec les bureaux d'études et les ingénieurs conseils pour le suivi technique des barrages. L'Agence ne participe à cette tâche que dans le cadre des commissions de suivi auxquelles elle prend part.

Il est ainsi recommandé à l'Agence d'assurer l'entretien de ses ouvrages hydrauliques, tâche qui lui revient en vertu de la législation sur l'eau.

► Non maîtrise des prélèvements d'eau

La loi n° 10/95 précitée dispose dans son article 20 que l'Agence a pour mission de gérer et contrôler l'utilisation des ressources en eau mobilisées. Or, l'Agence appréhende mal les prélèvements opérés au niveau de sa zone d'action.

L'agence a conclu 10 marchés pour le recensement des préleveurs d'eau dans la zone, pour un montant de plus de huit millions DH, sans pour autant couvrir tout le périmètre de l'ABHOER et sans pouvoir exploiter les données recueillies.

Le dernier marché d'un montant de 2,2 millions DH a d'ailleurs pour objet de faire la synthèse des données recueillies à l'occasion des précédents marchés et de confectionner une base de données homogène et exploitable.

La cadence de l'opération menée par l'Agence pour le recensement de ses redevables s'avère faible au vu de l'étendue du territoire, des catégories des utilisateurs des ressources du périmètre hydraulique. En effet, l'Agence n'a pas encore couvert sa zone d'action et les responsables n'ont pas de visibilité, ni sur les délais ni sur les moyens nécessaires, pour réaliser ces objectifs.

Par ailleurs, l'Agence n'exploite pas toujours les résultats des recensements effectués. En effet, en raison de l'absence d'une synthèse des données recueillies, l'Agence se trouve dans l'incapacité de déterminer le nombre des redevables recensés. Par conséquent, l'assiette des redevances d'irrigation hors la grande hydraulique relevant des ORMVA n'est pas encore déterminée.

Il est recommandé à l'Agence d'activer le recensement des utilisateurs du périmètre hydrauliques et de procéder à l'actualisation des données recueillies depuis les premières études réalisées en 1999/2000.

De même, l'ABHOER ne tient pas le registre des droits d'eau reconnus et des concessions et autorisations de prélèvement d'eau accordées, conformément aux dispositions du paragraphe 10 de l'article 20 de la loi sur l'eau.

En effet, en vertu de la loi, l'eau est un bien public qui ne peut faire l'objet d'appropriation privée que dans les conditions fixées par la loi. C'est pourquoi toute agence de bassin hydraulique se doit de tenir un registre de ces appropriations. Ce document est dénommé par la loi «registre des droits d'eau reconnus et de concessions et autorisation, de prélèvement d'eau accordées».

La Cour recommande à l'Agence de tenir le registre des droits d'eau reconnus et de concessions et autorisation de prélèvement d'eau accordées conformément aux dispositions de l'article 20 de la loi 10/95 sur l'eau.

► **Contrôle du domaine public hydraulique (DPH)**

Des insuffisances au niveau du contrôle exercé par l'Agence sur son DPH ont été constatées. Il s'agit notamment des éléments suivants :

- L'Agence ne contrôle pas les prélèvements effectifs des bénéficiaires des autorisations de creusement de puits ou de forage (de plus de 40m) et d'extraction de matériaux qu'elle délivre;
- La police de l'eau objet du chapitre XIII de la loi n° 10/95 précitée n'est pas opérationnelle. Elle n'a été mise en place qu'au début de l'année 2007;
- L'Agence n'a entrepris aucune mesure de coopération avec les divers partenaires dont elle dispose notamment les collectivités locales qui perçoivent de leur côté des taxes relatives à l'extraction des matériaux sur les sites relevant de leur ressort territorial. Les commissions provinciales de l'eau et des carrières n'ont pas pour mission de contrôler le DPH. En effet, ces commissions ont pour mission d'apporter un concours à l'établissement du PDAIRE, d'encourager l'action des communes en matière d'économie d'eau et de protection des ressources en eau contre la pollution et d'entreprendre les actions de sensibilisation du public à la protection et à la préservation de l'eau (art.101 de la loi sur l'eau).

Il est recommandé à l'Agence d'assurer le contrôle du domaine public hydraulique relevant de son ressort territorial.

► **Mobilisation des ressources de l'Agence**

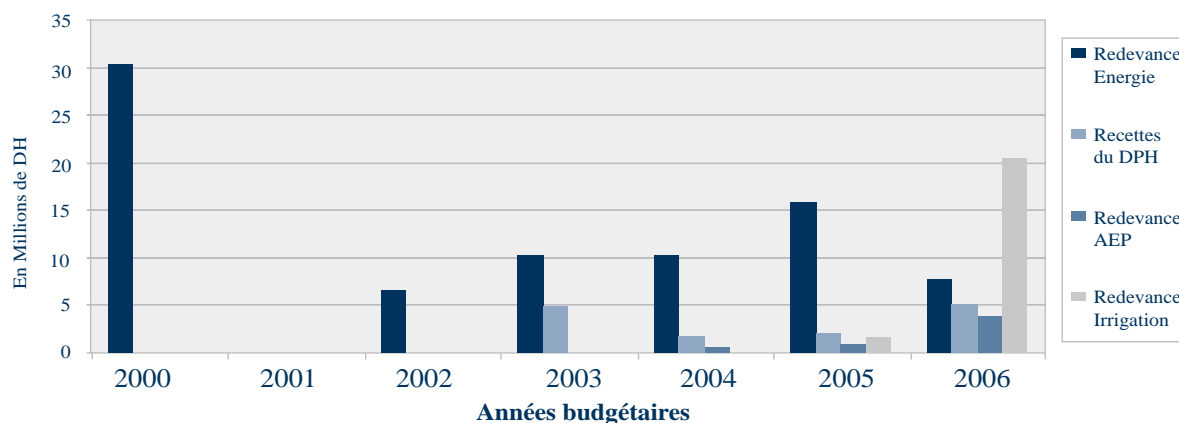
La loi sur l'eau a instauré, au profit de l'agence des redevances constituant la rémunération par les usagers de ses prestations et des redevances d'utilisation du domaine public hydraulique.

La situation des recettes propres de l'ABHOER depuis 2000 se présentent comme suit (en millions DH) :

	Redevance AEP	Recettes du DPH	Redevance Irrigation	Redevance Energie (4)
2000	-	-	-	30,31
2001	-	-	-	-
2002	-	-	-	6,58
2003	-	4,96	-	10,27
2004	0,48	1,81		10,21
2005	0,86	2,01	1,59	15,8
2006	3,83	5,1	20,57	7,77

Le graphique suivant montre l'évolution des recettes propres de l'agence :

Evolution des recettes de l'agence



Or, l'Agence n'a pas encore entrepris les diligences nécessaires pour la perception desdites redevances auprès de tous les utilisateurs du DPH. A cet égard, les faiblesses suivantes ont été constatées :

- À l'exception des redevances relatives à l'énergie mises en recouvrement en 2000, l'ABHOER n'a entrepris la perception de celles relatives à l'alimentation en eau potable et à l'irrigation qu'à partir de 2004. Pourtant l'arrêté n°548-98, fixant les taux de redevances d'irrigation a été publié au bulletin officiel en septembre 1998 ;
- L'Agence n'a pas encore entrepris les mesures nécessaires pour la mise en recouvrement des redevances pour déversement des polluants ;
- Le recouvrement des recettes du DPH qui était effectué auparavant par la délégation provinciale d'équipement (DPE) n'a été transféré à l'ABHOER qu'à partir de 2003 et d'une manière progressive. Les recettes du DPH ont atteint près de deux millions DH en 2005 et plus de cinq millions DH en 2006.

Il est recommandé à l'Agence de déployer les efforts nécessaires pour le recouvrement de ses redevances en souffrance afin de renforcer son autonomie financière.

B. INSUFFISANCES AU NIVEAU DE LA GOUVERNANCE

► Au niveau du conseil d'administration

Le conseil d'administration ne tient pas ses réunions de façon régulière comme le prescrit l'article 4 du décret n°2-96-536 du 20 novembre 1996, relatif à l'Agence du bassin hydraulique de l'Oum Er-Rabia, ce qui n'a pas permis d'élaborer les budgets et d'arrêter les comptes de l'agence selon les échéances fixées.

La Cour recommande au ministre de tutelle en sa qualité de président du conseil d'administration de veiller à la tenue régulière des réunions de cette instance.

► Absence de procès verbaux de passation de consignes

Les procès verbaux de passation de consignes entre les directeurs qui se succèdent sur la direction de l'Agence ne sont pas établis ce qui ne permet pas de délimiter certaines responsabilités.

Il est recommandé à l'Agence d'établir les procès verbaux de passation de consignes chaque fois qu'un changement a lieu au niveau des responsables.

► Faiblesses au niveau de la gestion budgétaire

L'Agence se limite à programmer ses dépenses en fonction des recettes des exercices précédents. Cette pratique vide le budget de son essence comme étant un acte de prévision.

Par ailleurs, le budget de l'ABHOER prévoit une rubrique intitulée « crédits réservés ». Or, ces crédits qui sont passés de 34,4 millions DH en 2000 à plus de 41 millions DH en 2006 ne sont affectés à aucune opération.

Il est recommandé à l'Agence de programmer les crédits réservés dans des projets d'investissement ou de renoncer à leur inscription au budget.

► Insuffisance en matière de gestion de trésorerie

La trésorerie de l'Agence est toujours excédentaire. Le tableau suivant reprend les soldes du compte (TG) de l'Agence à la fin de chaque année budgétaire et les intérêts perçus au courant de la même année.

Année	Solde du compte au 31/12/N en KDH	Intérêts reçus en KDH
1999/2000	7.487,47	113,12
2000	26.227,42	131,93
2001	17.604,76	709,61
2002	12.873,11	581,12
2003	15.070,33	409,41
2004	30.188,08	544,93
2005	48.559,05	519,79
2006	72.547,86	1.149,50
Total		4 159,41

En outre, le budget de trésorerie prévu par l'arrêté portant organisation financière et comptable des Agences des bassins hydrauliques, n'est pas établi par l'ABHOER.

Il est recommandé à l'Agence d'accomplir ses missions, de rationaliser la gestion de sa trésorerie et d'établir un budget de trésorerie conformément aux dispositions de l'article 2 de l'arrêté n°2-04 DE/SPC portant organisation financière et comptable.

► **Absence de comptabilité analytique**

L'Agence ne tient pas de comptabilité analytique d'exploitation afin de pouvoir déterminer les coûts des actions menées, notamment en matière d'entretien des ouvrages hydrauliques, de contrôle de son périmètre, de recouvrement, etc.

Par ailleurs, le module élaboré par le Secrétariat d'Etat chargé de l'eau, adressé à l'ABHOER en 2005, n'est pas encore mis en place. L'Agence se trouve alors dans l'incapacité de déterminer ses coûts.

Il est recommandé à l'Agence de mettre en place une comptabilité analytique.

► **Carences dans la gestion et l'entretien du patrimoine**

L'ABHOER a hérité du patrimoine de l'Etat mis à la disposition de l'ex. Direction régionale de l'hydraulique d'Oum Er-Rebia qui se compose essentiellement des ouvrages hydrauliques, des bâtiments et constructions. Un arrêté conjoint du ministre des finances et du ministre de l'équipement énumère les biens en question.

Pour les autres biens meubles (Matériel et Mobilier de bureau, ...), aucun inventaire n'est tenu. Seul un registre des acquisitions est servi au moment de la réception des biens.

Il est recommandé à l'Agence de tenir un sommier de consistance de ses biens immeubles.

► **Ressources humaines : situation irrégulière et gestion peu performante**

Le personnel de l'agence n'est pas soumis au statut du personnel des agences hydrauliques, élaboré par le secrétariat d'Etat chargé de l'eau et visé par le ministère des finances le 2 novembre 2005. Ce statut a été entériné par le conseil d'administration de l'ABHOR le 27 décembre 2005. Ce personnel est entièrement hérité de l'ex. Direction régionale de l'hydraulique de l'Oum Er-Rebia et demeure de fait régi par le statut général de la fonction publique. Il est ainsi pris en charge par le budget général de l'Etat.

Par ailleurs, l'agence n'a pas encore procédé au recrutement de son propre personnel conformément aux

dispositions des articles 6 et 7 du statut du personnel des agences des bassins hydrauliques.

Le personnel titulaire de l'agence relève du Secrétariat d'état chargé de l'eau. Sa situation envers l'agence n'est pas clarifiée. En effet, ce personnel n'est ni détaché ni intégré mais, il est de fait «mis à disposition» de l'agence.

Les dépenses relatives au personnel titulaire sont prises en charge par le budget général de l'Etat et comptabilisées comme subventions. L'agence procède à l'estimation de cette charge en tenant compte de la situation administrative de son personnel titulaire. Or, ces dépenses n'apparaissent nulle part dans la comptabilité budgétaire.

Cette situation est le corollaire de la non application du statut du personnel de l'agence. L'image fidèle qui doit être reflétée par la comptabilité de l'agence se trouve ainsi altérée.

Par ailleurs, l'analyse des états des indemnités pour frais de déplacement montre que l'agence sert mensuellement les mêmes montants pour les mêmes personnes, proportionnellement à leurs grades. L'octroi des déplacements fictifs sur la base de «... *la grille des frais de déplacements forfaitaires appliquée au niveau central*», comme justifié par les responsables de l'agence, ne peut lui conférer le caractère légal.

La Cour recommande à l'agence de cesser cette pratique et de soumettre toute dépense relative au déplacement à un service fait effectif.

11.2. Réponse du Directeur de l'Agence du Bassin Hydraulique de l'Oum Er-Rabiaa. La même réponse faite par le Secrétariat d'Etat à l'eau et à l'environnement est transmise par le Premier ministre (Texte intégral)

Les 39 titulaires de l'Agence relèvent bien du Secrétariat d'Etat chargé de l'Eau et de l'Environnement et non pas du Ministère des Travaux Publics.

Positionnement ambigu

L'Agence de Bassin Hydraulique est bien un établissement public autonome. Son organisation ne souffre d'aucun rôle ambigu. Les conventions passées avec les Services provinciaux de l'Eau sont plutôt des dispositifs de partenariat mis en place par considération :

- de l'expérience capitalisée par ces Services Eau dans certaines activités aujourd'hui confiées par la Loi 10-95 sur l'eau à l'Agence ;
- de l'étendue de la zone d'action de l'Agence et la proximité des Services Eau des usagers de l'eau ;
- de l'insuffisance des moyens, surtout humains, dont dispose l'Agence eu égard à son plan d'action ambitieux ;
- de la politique de l'Etat dans la rationalisation de l'utilisation des moyens humains et matériels et la recherche de l'efficience dans la dépense des deniers publics.

Il s'agit d'une période de transition en attendant la création d'annexes de l'Agence. En effet, il serait inconcevable de faire déplacer un exploitant du domaine public hydraulique de Safi par exemple à Beni Mellal rien que pour régler une redevance d'utilisation. Par contre, les missions stratégiques sont assurées exclusivement par l'Agence.

Il est à noter en outre que conformément aux textes réglementaires, l'entretien courant des barrages est bien du ressort de l'Agence, alors que les grosses opérations de maintenance, dont le coût dépasse les 2 MDH, sont à la charge de l'Administration centrale. Dans ces conditions, l'Agence assume parfaitement les tâches qui lui sont confiées.

Attributions non exercées par l'Agence

Il y'a lieu de rappeler que:

- L'état d'avancement de l'élaboration du Plan Directeur d'Aménagement Intégré des Ressources en Eau, qui est réalisé par l'Agence selon les dispositions réglementaires, est à 25%.
- Le suivi du réseau de mesure de la qualité de l'eau se fait d'une manière continue et optimisée, là où il n'y a pas d'activités polluantes, il est évident qu'il n'y aurait pas de stations de mesure.
- Des cartes hydrogéologiques sont disponibles par nappe, l'Agence réalise actuellement un atlas hydrogéologique.
- La mise à jour des données hydrologiques est assurée d'une manière continue grâce au système d'information technique de l'Agence. La capacité de données stockées est passée en 2006 de moins de 1 GO à plus de 7 GO.

Non maîtrise des prélèvements d'eau

Concernant les prélèvements d'eau, il est à noter que:

- les prélèvements sont bien inventoriés à l'exception du tronçon du Bassin du Haut Oum Er- Rbia car il est le moins sollicité. L'inventaire de ce tronçon, qui est en cours, sera achevé vers la fin 2008 et l'inventaire de toute la zone d'action de l'Agence sera exhaustif.
- Grâce à ces enquêtes d'inventaire des prélèvements que l'Agence a saisi pour déclaration 185 préleveurs d'eau souterraine. Certains ont répondu et le recouvrement a eu lieu. De ce fait, l'Agence devra activer le

recouvrement et pas le recensement des utilisateurs du périmètre hydraulique.

- L'Agence devra effectivement tenir sans tarder le registre des droits d'eau reconnus et des concessions et autorisations accordées.

Insuffisance du contrôle du DPH

15 employés assermentés de l'Agence exercent la police de l'eau; le nombre de PV dressés et transmis aux tribunaux s'élève à plus de 40.

Contrairement à ce qui est mentionné, l'Agence coopère avec les collectivités locales dans le cadre des commissions provinciales de l'eau et des carrières.

Malgré tous les efforts déployés par l'Agence, le contrôle des utilisations du DPH n'est pas exhaustif vu les moyens modestes dont elle dispose.

Faible mobilisation des ressources de l'Agence

Concernant le recouvrement des redevances, il est à noter que:

- La perception des redevances relatives aux prélèvements pour l'eau potable a été opérée dès la publication du texte y afférent (15 janvier 2004).
- La perception des redevances relatives aux prélèvements d'eau d'irrigation a connu effectivement un retard dû aux négociations laborieuses avec les services du Département de l'Agriculture qui procédaient déjà à des recouvrements d'eau d'irrigation auprès des agriculteurs (pour bénéficier du même circuit de recouvrement et éviter les doubles emplois entre l'Agence et les ORMVA). De même, étant donné que les autres Agences n'étaient pas encore créées, la perception d'une redevance auprès des agriculteurs des Tadla, Doukkala et d'une partie d'Al Haouz, aurait été inappropriée vis-à-vis des autres agriculteurs du Royaume jusqu'alors épargnés.
- La perception des redevances relatives aux déversements des polluants a été opérée dès la publication du texte y afférent (20 juillet 2006).
- Le recouvrement des recettes du DPH opéré par les DPE avant 2003 a été versé à la TGR, il n'y a pas donc de recouvrement à faire auprès des DPE.
- Il est admis que des efforts supplémentaires sont à déployer pour améliorer le taux de recouvrement des redevances. Cependant, dans un contexte habitué à la gratuité de l'eau, surtout dans l'irrigation et la dépollution, ces efforts devront être renforcés par une réglementation plus ferme: prévision de dates limites de paiement avec des pénalités de retard par exemple.

Conseil d'administration

Depuis la création de la première Agence de bassin en 1996, l'autorité gouvernementale chargée de sa tutelle est passée du Ministère des Travaux Publics, au Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Eau et de l'Environnement, puis au Secrétariat d'Etat chargé de l'Eau et de l'Environnement (SEEE). Ces changements fréquents de tutelle ont perturbé la tenue régulière des conseils d'administration de l'Agence. Cependant, depuis que le SEEE a été chargé de cette tutelle en fin 2007, un planning de conseils d'administration de toutes les Agences de Bassins Hydrauliques est établi pour le mois de juin 2008.

Faiblesses au niveau de la gestion budgétaire

Il est à noter que les crédits réservés de l'année N sont programmés en crédit d'investissement pour l'année N + 1. Tant que les redevances liées à l'eau n'ont pas un caractère de créance publique, l'Agence ne peut pas se lancer dans leur budgétisation alors qu'elle n'est pas sûre de les recouvrer. L'ONE peut être cité à titre d'exemple significatif: cet office n'a pas payé sa dette depuis 2005, malgré les relances de l'Agence et ses demandes d'intervention auprès des services du Ministère des Finances, de la DEPP, etc.

Insuffisance en matière de gestion de la trésorerie

Il est à noter que l'Agence ne peut pas gérer sa trésorerie mensuelle d'une manière rigoureuse étant donné que la réglementation n'a pas prévu d'échéances de paiement des redevances et par conséquent les recettes sont imprévisibles dans les conditions actuelles.

Absence de comptabilité analytique

La comptabilité analytique se base sur un système d'information de gestion intégré et performant. Aujourd'hui toutes les composantes de ce système sont opérationnelles au niveau de l'Agence, à savoir : Comptabilité générale et budgétaire ; Gestion des marchés et de la logistique ; Gestion des ressources humaines ; Gestion des redevances et Comptabilité analytique.

Carence dans la gestion et l'entretien du patrimoine

L'Agence œuvrera pour mettre en place les dispositions nécessaires, notamment l'acquisition du logiciel adéquat, pour tenir le sommier de ses biens immeubles.

Contrôle interne

L'Agence œuvrera pour disposer dans les meilleurs délais d'un manuel des procédures.

12. Société des silos portuaires (SOSIPO)

La société des silos portuaires (SO.SI.PO) est une filiale de l'office national interprofessionnel des céréales et des légumineuses (O.N.I.C.L) avec un capital social de 1.000.000 DH. Créée en 1975, dans le but d'assurer la gestion des silos à céréales portuaires appartenant à cet office, la SO.SI.PO est une société anonyme à directoire et à conseil de surveillance.

La société des silos portuaires gère quatre silos en vertu d'une convention de gestion et une convention de contrôle la liant à l'office national interprofessionnel des céréales et des légumineuses.

Les quatre silos gérés par cette société sont édifiés sur le domaine public maritime et présentent les caractéristiques suivantes :

- Le silo de Casablanca : Propriété de l'Etat donné en concession à l'office national interprofessionnel des céréales et des légumineuses lequel l'a confié en gestion à la société des silos portuaires ;
- Le silo de Safi : Propriété de l'office national interprofessionnel des céréales et des légumineuses qui l'a confié en gestion à la société des silos portuaires;
- Le silo de Nador : Construit par l'office national interprofessionnel des céréales et des légumineuses à partir des fonds du silo de Casablanca et confié en gestion à la société des silos portuaires. Son propriétaire n'est pas clairement identifié ;
- Le silo d'Agadir : Propriété de l'office national interprofessionnel des céréales et des légumineuses qu'il a confié en gestion à la société des silos portuaires.

12.1. Observations et recommandations de la Cour des comptes

Le contrôle de la gestion de la société des silos portuaires effectué par la Cour des comptes a permis de relever un certain nombre d'observations ayant trait aux aspects institutionnel et organisationnel et d'émettre des recommandations de nature à améliorer la gestion de l'exploitation des silos à céréales portuaires.

A. REALISATIONS DE LA SOCIETE

Les principaux indicateurs de gestion de la société des silos portuaires durant la période 2003 à 2006 se présentent comme suit :

Désignation	2003	2004	2005	2006
Produits d'exploitation	16.562.662,94	18.809795,18	21.098.500,14	24.306.691,03
Dont chiffre d'affaires	15.992.664,79	17.751.065,61	20.103.833,77	17.876.000,00
Charges d'exploitation	16.769.854,23	17.850.140,06	18.756.584,03	18.654.207,25
Dont charges du personnel	13.671.947,21	14.536.217,95	13.950.579,70	13.654.207,25
Résultat d'exploitation	-207.191,29	959.655,12	2.341.916,11	5.652.483,78

Source : Etats financiers de SOSIPO

► Les silos enregistrent des résultats d'exploitation déficitaires et des situations nettes négatives

La Cour des comptes a constaté que, depuis plus de cinq ans, les silos enregistrent des résultats déficitaires et des situations nettes négatives, ce qui est de nature à compromettre la continuité de leur exploitation et le renouvellement de leurs équipements.

Le tableau suivant met en évidence l'évolution des situations nettes des silos de 2002 à 2006 :

Silos	2002	2003	2004	2005	2006
Casablanca	-4.291.574,00	-26.128.239,00	-39.066.087,00	-47.915.902,00	-51.839.791,00
Safi	-14.357.900,00	-19.178.858,00	-20.940.668,00	-23.547.634,00	-27.625.168,00
d'Agadir	-90.505.041,00	-107.823.029,00	-128.957.292,00	-141.298.079,00	-169.078.379,00
Nador	-3.028.188,00	-6.282.300,00	-9.875.131,00	-10.436.509,00	-12.414.840,00
Kénitra	-9.404.747,00	-9.847.940,00	-10.266.663,00	-10.419.600,00	-10.436.351,00

Source : Les états financiers des silos (en DH).

Pour maintenir les silos en activité, la société des silos portuaires procède, sans support juridique, à des prélèvements sur la trésorerie du silo de Casablanca pour financer les autres silos déficitaires. A fin 2006, le montant cumulé des prélèvements s'est élevé à 37.805.791,90 DH. Ces ponctions sont opérées sur décision de la direction de la SOSIPO et servent principalement au paiement de ses frais de gestion.

Ces prélèvements ont tendance à compromettre la trésorerie du silo de Casablanca, ce qui à moyen terme, le conduirait à l'incapacité de renouveler ses équipements et maintenir au moins ses performances actuelles, qui de surcroît, sont en deçà de ses capacités théoriques.

La Cour des comptes recommande de mettre un terme aux déficits financiers dont souffrent tous les silos, notamment celui de Casablanca qui est appelé à jouer pleinement son rôle de réception de la plus grande partie des importations des céréales du pays.

► Cas du silo d'Agadir

Le silo d'Agadir a été construit et mis en service en 1997, selon les normes modernes de la profession pour une enveloppe financière globale d'environ 400 millions DH¹. L'analyse de l'activité de ce silo a permis de relever que ce dernier ne fonctionne qu'à hauteur de 20% de sa capacité.

Cette sous-exploitation a eu pour corollaire l'incapacité d'assurer le remboursement des crédits contractés pour sa construction auprès d'institutions financières, assuré essentiellement par l'office national interprofessionnel des céréales et des légumineuses et le silo de Casablanca.

La Cour des comptes recommande de prendre les mesures nécessaires pour rentabiliser le silo d'Agadir et tirer profit des équipements modernes inexploités.

► Cas du silo de Kénitra

Depuis le 2 février 1978, la société des silos portuaires a pris en charge, sans support juridique, la gestion du silo de Kénitra, suite à l'opération de son transfert, du Ministère de l'Équipement au Ministère de l'Agriculture (ONICL). Ce silo a été géré par la société jusqu'à sa restitution au ministère de l'équipement en 2005 sans aucune base juridique. Ce n'est qu'au début de l'année 2005 qu'il a été intégré dans la convention de gestion unifiée afin de le déclarer en cessation d'activité et le restituer au ministère de l'équipement.

Ce silo n'a pratiquement jamais fonctionné. En fait, ses installations sont devenues totalement inexploitées dès la fin des années 1980, suite à la cessation de l'activité des exportations des céréales et des légumineuses à partir du port de Kénitra.

En dépit de cette situation, la société des silos portuaires a occasionné de lourdes charges de gestion non justifiées au niveau de ce silo qui s'élèvent à 9.997.791,90 DH. La prise en charge de ces charges se faisait par des prélèvements sur les trésoreries des autres silos, notamment celui de Casablanca.

L'ensemble de ces insuffisances et irrégularités ont permis de conclure que la société des silos portuaires ne remplit que partiellement sa mission eu égard aux moyens dont elle dispose, et ce malgré les importantes opportunités que recèle ce secteur.

Cette situation a permis à la Société d'exploitation des ports (SODEP) d'en tirer profit devant l'incapacité de

¹ Chiffre tiré du bilan d'ouverture du silo d'Agadir

suivre la cadence du trafic au niveau des ports, notamment celui de Casablanca, et ce depuis la libéralisation des importations des céréales en 1996.

Il y a lieu de préciser que le secteur de transit des céréales est rentable et présente des opportunités importantes, mais paradoxalement, les silos enregistrent des résultats d'exploitation déficitaires. Ceci témoigne d'un manque d'efficacité et de rationalisation dans la gestion des silos par la société et d'une carence dans le suivi et le contrôle de la part de l'office national interprofessionnel des céréales et des légumineuses.

La Cour des comptes recommande de mettre fin à cette situation en procédant à une réforme en profondeur des structures et des procédures de gestion existantes de la société des silos portuaires.

B. ASPECTS LIÉS A LA GOUVERNANCE ET A LA GESTION DES RESSOURCES

► Relations entre la SO.SI.PO et les silos portuaires

Les relations organiques et fonctionnelles qu'entretient la société des silos portuaires avec les silos sont ambiguës et confuses. En effet, au niveau de sa gestion notamment financière, la société des silos portuaires confond son patrimoine et celui des silos. Ainsi, par exemple le conseil de surveillance vote non seulement le budget de la société, mais également les budgets des silos et agit comme si ces derniers relevaient du propre patrimoine de cette société. Ce conseil autorise à cet effet, des transferts de fonds entre silos portuaires afin de payer essentiellement les frais de gestion de la SO.SI.PO.

La Cour recommande l'apurement aussi bien de la situation juridique ambiguë qui caractérise les silos portuaires et de leurs relations avec la SO.SI.PO en les fondant sur des bases juridiques adéquates.

► Application des conventions de gestion et de contrôle liant la société des silos portuaires à l'office national interprofessionnel des céréales et des légumineuses

Il a été constaté que certaines clauses importantes des conventions de gestion et de contrôle ne sont pas appliquées, notamment :

- La mise en place d'un manuel de procédures permettant une organisation rationnelle de la gestion tant au niveau de la société des silos portuaires qu'au niveau des silos ;
- La tenue d'une comptabilité analytique de la société des silos portuaires et des silos portuaires.

12.2. Réponse du Directeur de la Société des silos portuaires

(Texte réduit)

Relations entre la SOSIPO et les Silos portuaires

La situation juridique et fiscale des silos portuaires et leurs relations avec la SOSIPO, ont fait l'objet, dès 2003, d'études confiées à des cabinets d'expertise spécialisés. Ces études ont abouti à un projet de restructuration qui est en cours d'examen par les administrations de tutelle à savoir : le Ministère chargé de l'Agriculture, le Ministère chargé des finances et l'ONICL. [...].

Application des conventions de gestion et de contrôle liant la SOSIPO à l'ONICL

La mise en place de la comptabilité analytique est inscrite parmi les chantiers de réforme visant l'amélioration de la gestion et de l'exploitation des silos portuaires et ce, en cohérence avec le nouveau contexte institutionnel et économique qui prévaut actuellement. Cependant, la mise en place de cette réforme est tributaire de l'aboutissement du projet de restructuration, précité devant permettre, en particulier, la consolidation des comptabilités des silos portuaires, laquelle réforme se traduira par une refonte du système comptable et du système procédural et organisationnel actuels.

A l'instar de la comptabilité analytique, le manuel de procédures qui rentre dans le cadre du système procédural et organisationnel, tel que prévu à l'article 6 de la convention de contrôle, fait partie des chantiers de réforme en cours. [...].

Situation comptable et financière des silos

Le tableau relatant les situations nettes comptables des silos portuaires de 2002 à 2006, mérite d'être complété par les données... relatives à l'évolution des trafics céréaliers des ports où sont implantés les silos portuaires. En particulier, le trafic céréalier portuaire est un facteur déterminant pour la formation du chiffre d'affaires des silos. Ce facteur étant exogène à l'exploitation et au mode de gestion des silos, son importance et sa répartition temporaire et spatiale évoluent en fonction, principalement, du niveau de la production céréalière, du régime de commercialisation de la récolte nationale, de la tarification à la frontière et de la politique de subvention au blé (récemment à l'importation) et à ses dérivés...

[...] L'analyse des situations nettes comptables, considérées pour la période allant de 2003 à 2006, nécessite la prise en compte, pour chacun des silos, des éléments explicatifs ci-après :

Pour les silos à céréales du port de Casablanca : Les situations nettes comptables sont grevées, essentiellement, par les provisions de renouvellement des biens de la concession et par les provisions pour grosses réparations, en application de l'article 34 du cahier des charges de la concession. [...]

Quant au résultat net enregistré durant l'exercice 2006, il a été affecté, principalement, par une charge non courante, d'un montant de 9 997 791,90 DHS résultant d'une créance devenue irrécouvrable vis à vis des Silos de Kénitra, après sa restitution au Ministère chargé de l'Équipement.

Pour les silos à céréales du port de Safi : Les situations nettes comptables résultent, en sus de la régression du trafic des céréales du port de Safi..., de l'augmentation des dotations aux amortissements en 2005, consécutive à l'achat d'un portique de déchargement des navires dont le montant s'élève à 17,5 millions de DH environ.

Pour les silos à céréales du port d'Agadir : Les situations nettes comptables sont aggravées, en sus de la baisse importante de l'activité de transit des céréales par le port d'Agadir ..., par le poids des amortissements des investissements réalisés.

Il convient de rappeler que la rentabilité financière desdits silos a été déterminée sur la base d'un tonnage annuel de 400 mille tonnes dès la mise en service de ces silos en progression pour atteindre 650 mille tonnes en 2007 et d'un tarif moyen minimum de 168Dh /TM. Or, ces silos n'ont traité que 62% du trafic projeté dans l'étude de rentabilité et n'appliquent qu'un tarif réel moyen de 60 DH/TM (jugés excessifs par les clients), soit seulement 36%.

Pour les silos à céréales du port de Nador : Les déficits sont dus exclusivement à la chute importante du trafic céréalier du port de Nador

Il en ressort que la forte réduction de l'activité des silos à céréales portuaires d'Agadir, de Safi et de Nador est conséquente, principalement, à la chute de l'activité de transit des céréales par ces ports durant la période considérée.

Or, les silos portuaires, propriétés de l'ONICL qui est un Etablissement public chargé de la régulation du marché national des céréales, ont dû être maintenus en activité pour assurer, chaque fois qu'il est nécessaire, le transit portuaire des céréales.

[...] Les transferts de fonds entre les silos, ont été effectués, essentiellement, pour des besoins d'investissement et non pas pour faire face aux besoins des frais de gestion de la SOSIPO. En effet, sur un montant de 27 808 000 DH, représentant l'ensemble des transferts opérés à partir des silos de Casablanca vers les autres silos, hors silos de Kénitra, la plus grande part a été consacrée au financement de projets d'investissements, soit 21 208 000 DH, représentant 76,3% desdits transferts. Le reste a été, essentiellement, affecté aux silos de Nador et ce, pour lui permettre de se maintenir en activité durant les années pendant lesquelles son trafic a connu une forte régression.

Les montants des transferts en question ... sont inscrits au niveau des budgets des silos de Casablanca et des silos bénéficiaires. Ces budgets sont soumis à l'approbation du Conseil de surveillance de la SOSIPO et ce, conformément à la convention de contrôle conclue entre la SOSIPO et l'ONICL, en application des dispositions de la loi 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes. Il est à rappeler que lesdits budgets ont été, jusqu'en 2003, soumis au visa du Ministère chargé des Finances.

Exploitation des silos portuaires d'Agadir

[...] Si l'activité des silos portuaires d'Agadir ne dépasse pas 20% de ses possibilités, c'est principalement à cause de la forte baisse des importations de céréales par le port d'Agadir, particulièrement durant la période considérée. Ainsi, bien que lesdits silos traitent l'essentiel des quantités de céréales importées par le port d'Agadir, les chiffres d'affaires qui en résultent ne couvrent pas ses charges d'exploitation importantes, du fait du poids des dotations aux amortissements.

[...] S'agissant des remboursements des crédits contractés pour la construction des silos à céréales du port d'Agadir, ils étaient, au 31/12/2006, honorés pour plus de la moitié du crédit par l'ONICL, propriétaire des silos, à hauteur de 14,5 millions d'Euros soit 51,5%, le reste est réglé par les silos d'Agadir à hauteur de 13,6 millions d'Euros soit 48,5%. La contribution des Silos de Casablanca vis les transferts de sa trésorerie représente que 5% des montants mobilisés par les silos d'Agadir

Cas particulier des silos portuaires de Kénitra

L'absence d'une base juridique ou conventionnelle concernant la gestion des silos de Kénitra a fait l'objet d'une régularisation dans le cadre de la convention de gestion unifiée pour l'ensemble des silos portuaires, conclue entre l'ONICL et la SOSIPO, en septembre 2005.

Par ailleurs, il est important de souligner que la SOSIPO a dû maintenir une surveillance de ces silos du fait de sa responsabilité envers les autorités portuaires et ce, malgré le fait qu'ils soient en situation d'inactivité, en assurant la couverture des charges afférentes aux redevances d'occupation temporaire du domaine public et des charges du personnel devant assurer le gardiennage desdits silos. Ces charges, ajoutées à celles de location du domaine public, constituent l'essentiel des dépenses engagées (92%).

Le Conseil d'Administration de l'ONICL a pris une résolution en vue de la restitution des silos à céréales du port de Kenitra au Ministère chargé de l'Equipement

C'est ainsi qu'en 2005, il a été mis fin à la convention d'occupation temporaire du domaine public maritime, liant l'ONICL à l'ODEP et un protocole d'accord a été conclu entre l'ONICL et l'ANP consacrant ladite restitution.

12.3. Réponse du Ministre des finances concernant la Société des silos portuaires

(Texte intégral)

Des études lancées par l'Office National Interprofessionnel des Céréales et des Légumineuses ont permis de mettre en exergue la complexité de la situation juridique des silos portuaires et leurs rapports avec la SOSIPO. Sur la base de ces études, une série de réunions ont été tenues, avec la participation des différentes parties concernées: Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, Ministère de l'Economie et des Finances, ONICL et SOSIPO et ce, en vue d'assainir la situation juridique des silos. Le scénario proposé consiste à unifier les identifiants fiscaux des silos portuaires pour les transférer à la SOSIPO. L'ONICL et la SOSIPO ont été chargés d'approfondir l'étude relative aux modalités pratiques de ce transfert.

Ces manquements ont été signalés au niveau du rapport du Commissaire de Gouvernement de la SOSIPO au titre de l'exercice 2005 où il a été souligné que des efforts doivent être déployés à ce niveau par la Direction de l'organisme en vue de mettre en place un système de contrôle interne fiable.

1- Situation financière des silos portuaires

Le rééquilibrage de la situation financière des silos pourrait être opéré à travers:

- l'instauration d'un système de comptabilité analytique permettant le calcul exact des coûts des prestations rendues par les silos sachant que les importateurs contestent toujours le coût élevé des prestations rendues par les silos;
- l'engagement par la Direction de la SOSIPO et des Silos Portuaires, d'une politique commerciale de proximité auprès des importateurs afin de les inciter à utiliser davantage les silos portuaires comme structure de transit. Il est recommandé également de procéder à des contractualisations en vue de fidéliser certains clients, notamment par l'application de tarifs préférentiels;
- l'engagement d'un plan d'investissement pluriannuel permettant de rénover les silos portuaires et d'augmenter leurs capacités notamment pour les silos de Casablanca.

En plus de l'activité de transit céréalier, la SOSIPO, en tant que société chargée de la gestion des silos portuaires, devrait examiner la possibilité juridique, financière et technique lui permettant d'assurer également le service de transport pour le compte de ses clients surtout que certains importateurs manifestent une demande importante en la matière. L'objectif est de rechercher de nouvelles ressources permettant de résorber les déficits structurels des silos.

2- Rémunération de la SOSIPO

La SOSIPO ne perçoit aucune rémunération de la part de l'Office en contrepartie de sa mission de gestion des silos portuaires. Les frais de gestion sont pris en charge par les silos à céréales portuaires tel que précisé par l'article 5 de la convention de gestion conclue entre l'ONICL et la SOSIPO en 2005. Toutefois, la convention de gestion susmentionnée ne fixe pas les modalités précises de cette prise en charge. A cet effet, il a été recommandé, dans le cadre de la réunion du Conseil de Surveillance de la SOSIPO du 21 juin 2007, l'établissement de règles claires pour la détermination de la rémunération de la SOSIPO en contrepartie du service de gestion qui est rendu aux silos.

13. Office national des hydrocarbures et mines (ONHYM)

L'Office National des Hydrocarbures et des Mines (ONHYM) est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, créé en vertu de la loi n°33-01, suite à la fusion du Bureau de Recherches et de Participations Minières (BRPM) et de l'Office National de Recherches et d'Exploitations Pétrolières (ONAREP).

13.1. Observations et recommandations de la Cour des comptes

Le contrôle de la gestion de cet établissement par la Cour des comptes a porté notamment sur les aspects suivants :

- Réalisations dans les domaines minier et des hydrocarbures ;
- Filiales et Participations ;
- Structure organisationnelle et gouvernance ;
- Gestion des stocks et du patrimoine immobilier ;
- Cadre de la gestion budgétaire et comptable ;
- Appréciation de la commande ;
- Gestion des ressources humaines et des fonds alloués à la formation par les sociétés pétrolières ;

A. RÉALISATIONS DANS LES DOMAINES MINIERS ET DES HYDROCARBURES

► Domaine minier

Le 1^{er} règlement minier date de 1914. Il a été refondu à plusieurs reprises, notamment en 1923, 1929 et 1951 dans le souci d'une adaptation permanente avec le développement de l'activité minière.

En vue d'encourager l'investissement privé national et étranger dans le secteur minier, un plan de développement minier a été adopté en 1997. Hormis ce plan, et malgré l'engagement du ministère de tutelle à finaliser un nouveau code minier avant 2004, ce dernier n'a pas encore vu le jour.

Par ailleurs, il a été constaté que plusieurs actions de recherche sont réalisées en dehors de la réglementation minière telles que les Roches et Minéraux Industriels. En effet, les découvertes réalisées par l'ONHYM concernant cette catégorie de substances ne sont pas régies par le Dahir du 16 avril 1951 portant règlement minier.

Il est recommandé de concrétiser la mise en place d'un nouveau code minier dans les meilleurs délais possibles. Cela permettra de mettre en place un cadre juridique plus attractif favorisant la compétitivité et l'élaboration de partenariats avantageux et dynamiques à l'instar du domaine pétrolier.

Le nouveau code devrait aussi consacrer d'autres dispositions, en l'occurrence les modalités d'exploitation des Roches et Minéraux Industriels ainsi que la sauvegarde de l'écosystème minier en développant les capacités de l'office pour se charger de la gestion de l'après exploitation minière.

Le bilan de la recherche minière demeure faible par rapport aux dotations allouées par l'Etat à ce secteur. En effet, ces dotations ont dépassé 786 Millions DH pour la période de 1995 à 2006, alors que les résultats des recherches atteints sont quasi nuls.

Malgré l'importance des fonds alloués à ce domaine, la quasi-totalité des travaux de reconnaissance ont été abandonnés (27 prospectus sur 31). Certains travaux engagés dans ce domaine, ne correspondent pas véritablement à des recherches. C'est le cas de RG.jica formation, Sypectral, Kettara, Boumanine, Zgounder et Tiout/Bougaffer.

La Cour invite l'office à revoir ses approches stratégique et opérationnelle en matière de recherche minière, notamment par :

- La définition d'une vision claire de l'exploration basée sur une politique de choix du type de catégories de métaux à rechercher (métaux précieux, métaux de base et les Roches et Minéraux Industriels) tout en renforçant la diversité dans l'exploration de zones plus importantes du territoire national.
- La maîtrise des coûts de la recherche minière par l'implication des acteurs opérant sur les sites, en l'occurrence les géologues qui ne se sentent concernés que par les aspects techniques.
- La refonte du système de gestion comptable et financière, qui devait constituer un véritable système de veille particulièrement à l'égard du cumul des charges générées par les programmes de la recherche.
- L'office, dans le cadre de sa vision stratégique, devrait se repositionner à terme en tant que régulateur dans ce domaine et cesser d'être le principal acteur dans le domaine de la recherche minière.

D'un autre côté, la Cour a constaté des lenteurs concernant la réalisation des recherches et l'accumulation de travaux non concluants générant des coûts exorbitants. A titre d'exemple, on cite les prospectifs suivants : Ighrim N'oumzil, Agelmous, Zarhina Tazekka, Khénifra, Khaitm, etc.

Certains projets ont accusé des retards importants dépassant une durée de 20 à 25 ans tout en continuant à supporter des dépenses. A titre d'exemple, Draa Sfar (1962 à 1989), Zguonder (1956 à 1994), Dar chaoui (1987 à 2004).

Afin d'assurer plus de célérité dans la prise de décision d'arrêt des activités ou projets jugés techniquement ou économiquement non viables, il est recommandé à l'office de gérer les projets dans des délais raisonnables et maîtrisables et d'adopter une approche réactive notamment en matière de coordination entre le niveau stratégique et opérationnel.

La Cour a également relevé un important écart entre les prix de revient et les prix de cession aux partenaires. Le tableau ci-après relate quelques exemples :

Désignation	Métal	Date de cession	Prix de cession en DH	Coût de revient en DH
Igoudrane	Argent	1997-98	41 500 000,00	76.695.473,15
Guenfouda	Argiles	1998-99	2 000 000,00	7.523.769,03
Dar Chaoui	Sable siliceux	2005	5 000 000,00	22.989.290,47

Source : ONHYM

A ce titre, la Cour recommande à l'office de veiller à rentabiliser le domaine de l'exploration minière par la maîtrise des coûts ainsi que par l'amélioration des conditions de promotion et de cession des différents gisements.

Les travaux effectués depuis 1976 par la Direction des Forages et des Travaux Miniers pour les tiers n'ont jamais été pris en charge au niveau de la comptabilité générale. Cette situation s'est aggravée par le fait que certains travaux n'ont pas été réglés par leurs bénéficiaires, ce qui témoigne de l'opacité qui entourait cette activité. Le montant de ces travaux effectués s'élève à 57.753.953,28 DH, alors que le montant recouvré n'est que de 4.187.673,78 DH et ne concerne que la période allant de 1976 à 1984, soit un taux de 7,25%.

La Cour invite l'office à assainir cette situation dans les meilleurs délais, et de la traduire sur le plan comptable et financier afin de refléter une image fidèle et sincère de ses états financiers.

► **Domaine des hydrocarbures**

Le bilan de la recherche pétrolière demeure faible par rapport aux dotations allouées par l'Etat. En effet, de 1982 à 2004 le trésor public a consenti à l'office plus de 4,519 milliards DH, (soit une moyenne annuelle de plus de 188 MDH), alors que les investissements pétroliers proprement dits n'ont pu dépasser durant la même période une moyenne annuelle de 125 millions DH.

Une bonne partie des dotations accordées par l'Etat a été destinée au règlement des salaires du personnel et au remboursement de la dette contractée auprès de la Banque Mondiale (123,4 millions \$) ayant servi au financement des équipements et matériels, lesquels n'ont pas été utilisés dans l'exploitation et ont été «bradés» lors de leur cession par l'ex ONAREP.

Ce constat montre clairement que les réalisations en matière d'exploration pétrolière restent en deçà des objectifs escomptés.

En dépit de cette situation, les pouvoirs publics ont continué à accompagner le développement de ce secteur et à lui octroyer les moyens nécessaires dont il a besoin. Cependant, ces efforts ne semblent pas trouver d'écho favorable dans la stratégie actuelle de l'ONHYM qui reste caractérisée par une certaine instabilité et le tâtonnement, il s'agit notamment du :

- Retard dans le lancement des projets d'exploration : cas de l'offshore de la région du Gharb (Moulay Boussselham) ;
- Changement dans la vision, à travers notamment l'élaboration d'un nouveau plan d'action stratégique (2007-2011), alors qu'une année auparavant l'office avait officialisé sa feuille de route pour la période de 2006 à 2009 ;
- Manque de stratégie en matière d'exploration. En effet, les superficies couvertes par des permis d'exploration et des zones de reconnaissance montrent que l'objectif d'intensification des recherches sur tout le territoire marocain est loin d'être atteint. La région méditerranéenne, par exemple, n'est couverte par aucun permis ou autorisation de reconnaissance.

La gestion des permis de recherche et des autorisations devrait s'inscrire dans une logique prospective, dynamique et continue. A cet égard, l'analyse des périodes de commencement et de fin d'exploitation des permis de prospection à fin 2007 a montré que plus de 80% des permis de recherche en cours devaient arriver à échéance. Aucune information n'a été communiquée concernant les possibilités de reconduction de ces permis ainsi que le plan et les actions envisagés en vue de maintenir et de renforcer le partenariat avec les sociétés opérant au Maroc.

Par ailleurs, en vertu de la loi n°21-90 qui permet à l'Etat de déléguer à l'ONHYM ses prérogatives dans le domaine de la contractualisation avec le privé, l'Office qui obtient pour son propre compte des permis de recherche auprès de l'Etat, peut se trouver dans des situations d'incompatibilité entre sa mission d'explorateur, de promoteur et de producteur et celle de représentant des droits de l'Etat concédant (signature des conventions avec les sociétés pétrolières).

Pour mieux rationaliser ce secteur et l'ouvrir à l'investissement privé, il est souhaitable qu'à terme, l'office cesse les travaux d'exploration et se limite à domicilier et gérer le partenariat avec les investisseurs.

B. FILIALES ET PARTICIPATIONS

Au milieu des années 90, le portefeuille de l'office, comportait près d'une trentaine de filiales dont les résultats ont été mitigés. Certaines ont été privatisées (SMI, SAMINE, SOMIFER, etc.) et d'autres ayant connu des difficultés ont fait l'objet de redressement ou de liquidation dans le cadre d'un long processus d'assainissement caractérisé par l'accumulation de déficits structurels, l'impossibilité d'effectuer des plans de redressement ou de l'épuisement de réserves des gisements.

Cette situation était aussi marquée par l'existence, dans les comptes du BRPM, d'importantes créances envers ces sociétés en cours de liquidation judiciaire ou de liquidation prévoyant une prise en charge par l'Etat de certains éléments du passif et l'abandon injustifié de certaines créances de l'Etat et du BRPM.

La traduction comptable de ces décisions dans les comptes de l'office s'est effectuée à travers la constitution de provisions pour dépréciation des titres de participation, des comptes courants et des prêts pour un montant global de 360.663.551,02 DH.

Cela montre l'ampleur de la perte globale engendrée par l'ex. BRPM à l'issue de ces opérations de liquidation et par ricochet, de la perte supportée par les finances de l'Etat.

L'office est appelé à procéder à l'apurement accéléré des opérations de liquidation de ses filiales (Charbonnages du Maroc, Aouli, Seferif et Sepyk) en mettant en place un planning rigoureux pour anticiper de nouveaux risques qui peuvent engendrer des coûts supplémentaires et des durées plus longues pour liquider ces sociétés.

Dans le même sens, il est important de procéder à la clarification de la situation juridique des participations de l'ONHYM dans les sociétés Sococharbo et BTNA.

Les bases de liquidation des redevances d'inventeur de gisement (royalties) devraient être plus transparentes, mieux négociées pour préserver les intérêts de l'ONHYM. Cela permettra un suivi performant du portefeuille de l'office en mettant en place un système de contrôle des réalisations réelles des filiales et des sociétés dans lesquelles l'office détient des participations et de reconsidérer de nouvelles bases de liquidation (Chiffre d'affaires, bénéfice,...) et le réexamen des taux applicables actuellement pour le calcul des redevances.

C. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET GOUVERNANCE

► Structure organisationnelle

La nouvelle structure organisationnelle de l'office mise en place après l'opération de fusion présente plusieurs insuffisances. On en cite :

- Organigramme hypertrophié. Il comprend 144 postes de responsabilités dont seulement 105 sont pourvus. Cette structure coûte plus de 44 millions DH ;
- Unités inopérantes (PNCG : Plan national de cartographies géologiques, cellule audit..) ;
- Problèmes socioculturels d'adaptation et d'encadrement etc.

Cette dernière configuration semble suffisante pour la rationalisation des moyens de l'office car elle permet de générer une économie substantielle de 32% soit (11 Millions DH) sur les charges du personnel, tout en répondant aux objectifs assignés à l'office.

Le réaménagement de cet organigramme s'impose à l'ONHYM (constat partagé par les responsables) pour prendre en considération les insuffisances précitées et tenir compte de l'impact de l'opération des départs volontaires.

En outre, la prise en compte des propositions issues de l'étude organisationnelle réalisée par un cabinet international s'avère nécessaire d'autant plus qu'elle a coûté 2,4 Millions DH (dont les outputs ont été annoncés et validés après la mise en place effective de la nouvelle structure).

► Gouvernance de l'Office

Lors de sa réunion du 20 juin 2003, le conseil d'administration a adopté en bloc les états de synthèse de huit exercices de l'ex. ONAREP (1995 à 2002). Au cours de la même réunion, ledit conseil a pris des résolutions qu'on peut qualifier de hâtives. Il s'agit notamment des résolutions se rapportant à l'annulation de certaines créances de l'ex. BRPM jugées irrécouvrables, en particulier celles des filiales qui s'élèvent à 288 millions DH. Certaines créances passées en pertes ne sont pas appuyées de justificatifs prouvant leur caractère irrécouvrable.

Concernant l'ONHYM, il ressort de l'examen de certains procès verbaux les constats suivants :

- Octroi d'une prime de départ à l'occasion de la mise à la retraite d'agents de l'établissement ;
- Non application de résolutions urgentes telle que celle relative à l'étude à mener pour connaître l'option à retenir pour l'avenir de la direction des travaux de forages miniers.

La Cour recommande de rendre opérationnel le comité prévu par l'article 7 de la loi n°33.01 afin de permettre aux membres du Conseil d'Administration de prendre des résolutions en connaissance de cause et sur la base de dossiers préalablement établis.

Enfin, selon l'article 13 de la loi n°33-01 précitée, les avantages relatifs au transfert à l'ONHYM des biens meubles et immeubles, propriété de l'ex BRPM et de l'ex ONAREP et les conditions d'exonération et d'octroi d'avantages fiscaux devraient être fixés dans une loi de finances. Depuis, aucune des lois de finances postérieures à la fusion (2006, 2007 et 2008) n'a traité de cette question pour préciser notamment le traitement fiscal relatif à ce transfert.

La Cour recommande aux ministères de tutelle technique et financière de prendre les mesures qui s'imposent afin d'anticiper le risque fiscal qu'encourt l'office.

D. GESTION DES STOCKS ET DU PATRIMOINE IMMOBILIER

► Gestion des stocks

La provision pour dépréciation des stocks porte essentiellement sur des stocks obsolètes et ceux non mouvementés. Cela montre que la politique d'approvisionnement ne cadre pas avec les besoins réels de l'office.

Lors de la fusion du BRPM- ONAREP en 2005, cette provision s'élève à 7,6 millions DH pour le BRPM et à 47 millions DH pour l'ONAREP pour des valeurs de stocks de matières consommables et de pièces de rechange d'une valeur brute respectivement de 37 millions DH et de 98,8 millions DH.

Le montant du stock dormant de l'ONHYM avoisine environ 70 % de la valeur brute de stocks à la date du 31 décembre 2006 soit environ 95 millions DH sur un total de 136 millions DH.

La Cour estime qu'il est impératif de mettre en place une politique rationnelle d'approvisionnement et de procéder à l'assainissement de la situation des stocks qui altère de manière significative l'image fidèle de l'ONHYM.

Les commissaires aux comptes sont appelés à assumer toute leur responsabilité pour prendre part aux travaux d'inventaires physiques de fin d'exercice de l'office. A titre d'exemple et à l'occasion de l'élaboration du bilan d'ouverture, la valeur des stocks n'a pas fait l'objet de contrôle physique, malgré l'ampleur de l'opération de fusion et le risque éventuel que pourrait engendrer ce manquement sur la sincérité du bilan d'ouverture de l'ONHYM.

Par ailleurs, la cessation des activités des travaux de forages miniers en avril 2007 par l'office s'est traduite par l'abandon pure et simple de matériels, pièces de rechange et consommables sur des sites miniers (Imiter, Iouriren et Jbilet, etc.) sans avoir à l'avance planifié ce retrait ni pris les dispositions nécessaires pour organiser l'opération de repli. Le coût des équipements non récupérés par l'office a été estimé par une commission interne de l'ONHYM à 23.834.188 DH.

Une société minière privée et ses sous-traitants ont continué à exploiter les équipements et consommables même après le départ des équipes de l'ONHYM sans avoir établi au préalable un accord commun sur les conditions de la continuité de leur exploitation.

Ce n'est qu'en décembre 2007 que l'opération de cession du matériel précité a été concrétisée avec la même société pour un montant de 12 millions DH, soit la moitié du prix initialement proposé par l'ONHYM pour la cession des équipements, divers matériels et produits consommables.

La conclusion de cette opération de cession a été engagée sans faire appel à la concurrence, sans recourir à l'accord préalable du Conseil d'administration et sans prendre en considération la valorisation du coût à répercuter pour la période (avril à décembre 2007) durant laquelle le matériel a été utilisé par le repreneur.

► Gestion du patrimoine

La gestion du patrimoine de l'office souffre de certaines insuffisances. Il s'agit à titre d'exemple du :

- Retard dans le transfert des biens immeubles et terrains de l'ex BRPM et l'ex ONAREP à l'ONHYM : Usine Meskala, Usine Toukimt, Camp de Meskala et terrain dénommé RIAD, objet du titre foncier 115014/03 ;
- Manque d'informations fiables et complètes sur les biens immobiliers : Immeuble objet du TF n°32261 R et des immeubles «SEFERIF» ;
- Retard en matière d'assainissement de la situation juridique des biens de l'office : la propriété dite Tassila à Agadir et le lot d'Ifrane d'une superficie globale de 11.286 m² ;
- Gestion inefficace des biens immobiliers. C'est le cas du terrain dénommé Bou Ouzel situé à Khénifra d'une superficie de 640 ha et de l'immeuble Kettara d'une superficie de 65ha et 9 are.

La Cour des comptes estime que la gestion des biens immobiliers de l'office peut être mieux maîtrisée par la constitution d'une base de données contenant des informations fiables et exhaustives sur le patrimoine immobilier de l'office et par l'effort à consentir pour procéder à l'assainissement de la situation juridique de ses biens.

E. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES FONDS ALLOUÉS À LA FORMATION PAR LES SOCIÉTÉS PÉTROLIÈRES

► Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines au sein de l'office est caractérisée par le vieillissement de la population du personnel, le manque d'encadrement adéquat, le manque de motivation et la présence d'une culture de cloisonnement entre les structures.

En effet, l'analyse des moyennes d'âge et d'ancienneté fait apparaître un déséquilibre dans une population où les effectifs n'ont pas été régulièrement renouvelés. En effet, avant l'opération de départ volontaire à la retraite organisée en 2007, plus de 52% des effectifs en place dépasse l'âge de 50 ans. Le taux d'encadrement quant à lui reste faible (15%). la rémunération demeure liée à l'ancienneté avec une quasi absence d'établissement de bilans et d'évaluation annuelle des compétences.

La Cour recommande, dans le cadre des nouvelles orientations de l'office, le renforcement de la dimension stratégique de développement des ressources humaines et des compétences particulièrement dans les domaines de l'exploration et des autres métiers support.

Par ailleurs et conformément au règlement des prêts de l'ONHYM, les agents bénéficiaires d'un prêt au logement doivent consentir une hypothèque sur le bien objet du prêt. Or, à l'examen de nombreux dossiers des prêts distribués, cette mesure de sûreté réelle n'est pas toujours observée.

Enfin, il a été relevé qu'un ex. cadre supérieur de l'office a continué à percevoir ses salaires et indemnités durant la période de 1998 à 2002 sans aucune présence effective et sans contribution directe ou indirecte aux travaux de l'ex BRPM. Le total des rémunérations perçues sans contrepartie s'élève à 974.404,77 DH.

► Gestion des fonds alloués à la formation du personnel par les sociétés pétrolières

Dans le cadre des conventions de recherche pétrolière signées avec les partenaires, l'office perçoit de ces sociétés des fonds destinés exclusivement à la formation de son personnel. Ces fonds qui restent en possession de ces sociétés pétrolières partenaires ne sont débloqués qu'une fois la direction générale de l'Office leur demande de procéder à des virements au profit des bénéficiaires désignés ou au paiement de prestations de services au profit de l'Ecole nationale des sciences de pétrole et des moteurs (ENSPM) en France et à l'agence de voyages «Mondial voyages» au Maroc.

Il y a lieu de souligner que cette gestion est effectuée hors budget de l'Office et n'est assujettie à aucun contrôle financier.

De plus, les opérations y afférentes ne sont pas enregistrées dans la comptabilité de l'Office. D'où le risque important inhérent à la gestion de ces fonds.

En outre, il est à noter que les membres du Conseil d'administration de l'ex ONAREP et l'actuel ONHYM n'ont jamais été informés sur la situation de ces fonds.

Aussi, plusieurs pratiques non réglementaires ont été relevées. A titre d'exemple :

- L'élaboration d'une grille arbitraire et non conforme à la réglementation en vigueur concernant les frais de mission à l'étranger ;
- Le financement de prestations qui n'ont aucun lien avec à la formation professionnelle du personnel (colloques à caractère social, dons pour associations, achat de matériels, etc.) ;
- L'octroi d'allocations à des bénéficiaires ne faisant pas partie du personnel de l'Office (personnel du ministère de tutelle et du ministère des finances) ;
- L'octroi d'allocations à des bénéficiaires entièrement pris en charge dans leur mission à l'étranger ;
- L'octroi d'allocations sur les fonds de formation de l'ONHYM au profit de l'ex. Ministre de l'énergie et des mines (mandat 2002 à 2007) à l'occasion de ses déplacements à l'étranger malgré leur prise en charge sur le budget de l'Etat. Durant la période de 2003 à 2006, les indemnités perçues indûment par ce responsable et imputées sur les fonds de formation ont atteint la somme de 28.200 Euros.
- L'ouverture, depuis 1998, de comptes courants auprès de l'ENSPM et de l'agence de voyages «Mondial Voyage» sans base réglementaire. Ces deux comptes ont été ouverts par l'ex directeur de l'ONAREP et ont été alimentés par des virements réguliers par les sociétés pétrolières.

En dépit du fait que l'ouverture de ces comptes ainsi que leur fonctionnement présentaient une situation de gestion irrégulière, le successeur de l'ex directeur a maintenu les mêmes procédures de fonctionnement. Ces comptes constituent une gestion occulte des fonds alloués à l'office puisqu'ils n'ont aucune traçabilité dans les comptes de l'établissement.

Il est à signaler que le montant mobilisé par ces fonds a atteint, durant la période allant de 1997 à 2007, un total de plus de 9.11 millions Dollars US, alors que le montant des dépenses a atteint un total de plus de 5,30 millions Dollars US.

Les instances du ministère des finances et du ministère de tutelle sont invitées à examiner avec l'office, les meilleures pratiques pour tracer un cadre réglementaire et transparent pour l'utilisation de ces fonds.

Par ailleurs, l'office est tenu d'intégrer dans sa comptabilité l'ensemble des opérations prises en charge par ces fonds avec toutes les pièces justificatives nécessaires ainsi que le respect des clauses des contrats signés avec les partenaires.

F. GESTION COMPTABLE ET BUDGÉTAIRE

Malgré l'application au sein de l'ONHYM d'un nouveau référentiel comptable en 2003, le traitement comptable des travaux de recherche et les dotations reçues de l'Etat depuis 1974 ont été qualifiés de non conformes aux normes comptables nationales et internationales, ce qui altère considérablement l'image fidèle des états financiers de l'office (ex BRPM).

L'ONHYM devrait envisager, en collaboration avec le ministère des finances, l'adoption d'une solution plus adéquate à cette problématique d'évaluation des travaux de recherche et de comptabilisation, principalement des amortissements y afférents tout en respectant les normes comptables nationales et internationales en la matière.

Par ailleurs, le budget de l'office est approuvé plusieurs mois après le délai légal. A titre d'exemple, le budget de l'année 2007 a été approuvé le 30 juin 2007 et celui de l'année 2006 l'a été en juillet 2006.

Cette approbation tardive est due non seulement aux autorités de tutelle, mais également à la direction de

L'Office qui ne transmet les projets de budget pour approbation que vers la fin du mois de février, comme ce fut le cas pour les années précitées.

L'office est invité à améliorer les délais d'élaboration et d'approbation de son budget afin de conforter ses choix stratégiques et de disposer d'une visibilité opérationnelle à moyen terme, notamment au niveau de la passation de ses commandes, dont la plupart sont lancées au dernier trimestre de l'année.

G. MARCHÉS PUBLICS

Le contrôle de la gestion des marchés conclus par l'office a révélé certaines insuffisances. Il s'agit à titre d'exemple de :

- Dysfonctionnement au sein de la division des approvisionnements et des marchés (Rôle limité à la phase de la passation des marchés, absence d'une base de données relative aux marchés, etc.) ;
- Non publication des programmes prévisionnels des marchés ;
- Recours injustifié à la procédure d'appel d'offres restreint (marché n°9/2004, lot n°4 et marché n°2/2005) ;
- Non application des pénalités de retard (marché n° 9/2005, lot A et B et marché n°1/2006) ;
- Non élaboration des rapports d'achèvement des marchés qui dépassent un million DH (marché n°02/2004 bis et marché n°30/2005).

Il est impératif que l'office veille au respect de la réglementation régissant les marchés publics et procède au renforcement des capacités et des moyens de la division chargée des approvisionnements et des marchés.

13.2. Réponse de la Ministre de l'énergie, des mines, de l'eau et de l'environnement (Texte intégral)

1. Structure Organisationnelle & Gouvernance

La définition du nouvel organigramme a été établie à la suite de l'étude organisationnelle réalisée à l'occasion de la création de l'ONHYM, en tant que support de la phase transitoire.

Cette étape a fait l'objet d'un examen détaillé par les deux Ministères de tutelle et ce à la lumière des conclusions de la phase 1 de l'étude organisationnelle précitée menée par un cabinet international, étude ayant permis de développer en concomitance des concepts et modes de fonctionnement nouveaux, notamment l'organisation du travail par processus (procédures, contrats des services...), le management par projet et le schéma directeur du système d'information cible (SDSI), en s'appuyant sur les données issues de cette conception organisationnelle. La structure a été rationnellement dimensionnée en adéquation avec les dits concepts afin de réaliser les performances souhaitées conformément aux orientations stratégiques et aux objectifs opérationnels.

L'organisation telle qu'elle a été mise en place à travers l'organigramme adopté en avril 2006 a toujours été présentée comme une phase transitoire appelée à évoluer après la finalisation de certaines opérations de restructuration préconisées et retenues : départs volontaires et arrêts d'activités non cœurs des métiers, orientations données lors du 2^{ème} Conseil d'administration d'avril 2006 avec une recommandation de restructuration par étapes.

Concernant les coûts de cette structure, il y a lieu de signaler que le coût de la structure dans sa version initiale est seulement de 4,7 millions de DH (somme des indemnités liées à la fonction de l'ensemble des postes de l'organigramme pourvus ou non), le coût de la structure actuelle (110 postes pourvus) n'est que de 3,7 millions de DH (moins de 3% de la masse salariale 2007).

Enfin, pour atténuer tout impact négatif normal consécutif à une opération de fusion, tout le management a participé à des séminaires de conduite de changement et la direction générale n'a ménagé aucun effort pour maintenir une sensibilisation permanente et soutenue invitant à chaque fois tous les responsables à rester à l'écoute de leurs collaborateurs et de leur apporter l'aide et l'assistance nécessaires afin d'éviter des frustrations ou manque de motivation.

Pour mener à bien l'ensemble des travaux nécessaires, toute l'équipe de direction, de nombreux encadrants, ingénieurs et cadres, ainsi qu'un certain nombre d'agents de maîtrise, au total près de 150 agents, ont été mobilisés et accompagnés par un cabinet d'envergure internationale qui dispose d'une riche expérience d'organisateur auprès d'établissements du secteur public, notamment au Maroc. En définitive, la réalisation de ce grand projet a requis plus de 1350 hommes/jours de travail collectif ou individuel.

- Une synergie, au niveau des entités des processus de support, a permis la suppression des postes doublons. Pour les processus métiers, une attention particulière a été portée pour préserver les spécificités de chaque métier.
- Certes les postes prévus pour le PNCG n'ont pas été pourvus, du fait que le principe de transfert du Ministère de l'Energie et des Mines à l'ONHYM de l'infrastructure géologique était posé mais que ses modalités exigeaient l'amendement de la loi 33-01; ceci est en voie de règlement. Depuis peu d'ailleurs, les dispositions légales de ce transfert ont été bien explicitées et ce en concertation avec le Secrétariat Général du Gouvernement. L'organisme estime, de ce fait, que cette question sera ainsi dépassée dans un proche avenir après l'amendement de la loi 33.01.
- Les instances de gouvernance de l'Office savaient pertinemment que l'ONHYM devait faire face à un problème de sureffectif et à des besoins de recrutement, en raison de ses structures anciennes et de son nouveau périmètre. Le plan de départ volontaire a été conçu dans ce contexte.
- La prise en considération de ces données a conduit le Conseil d'Administration du 18 avril 2006, à entériner cette organisation et à préconiser une restructuration progressive : départs volontaires puis évaluation de l'externalisation ou arrêt des prestations des travaux miniers.

S'agissant de l'adoption par le Conseil d'administration de 8 exercices de l'Ex ONAREP (1995-2002), deux précisions méritent d'être soulignées :

A défaut de la tenue des Conseils d'Administration de l'ex ONAREP, le Ministère de l'Energie et des Mines avait présidé des comités de Direction conformément aux dispositions du Dahir du 10 novembre 1981 portant la création de l'ONAREP,

En 2003, le Conseil d'Administration de l'Ex ONAREP a ainsi disposé pour ses travaux des rapports desdits comités et en matière de comptes sur les rapports d'audits de cabinets externes des exercices examinés.

En ce qui concerne l'annulation de certaines créances de l'Ex BRPM jugées irrécouvrables :

L'abandon de ces créances trouve ses fondements dans les principes retenus par le CIPEP en 1993 et consacrés dans le protocole d'accord Etat-BRPM signé la même année par le Ministre des Finances et le Ministre de l'Energie et des Mines. Pour les sociétés à liquider, le principe prôné est celui de la liquidation à l'amiable. De ce fait, ces opérations s'insèrent dans ce cadre et non à travers des décisions judiciaires.

Sur la question de la non application de résolutions urgentes telle que celle d'étude à élaborer pour connaître l'option à retenir pour l'avenir de la direction des travaux et forages miniers :

L'ONHYM rappelle que la réflexion sur le devenir des travaux et forages miniers s'est posée depuis la décennie 90 et que les différentes études menées ont dû intégrer les changements tangibles que connaissent depuis lors l'environnement et les marchés de cette activité, tout particulièrement avec l'entrée en vigueur de la loi sur la privatisation.

Il n'en demeure pas moins qu'une étape importante a été récemment franchie lorsque le Conseil d'Administration de l'ONHYM en 2006 a retenu un redimensionnement graduel qui a ainsi abouti dès le début de 2007 à un arrêt définitif des travaux miniers, opération réalisée.

S'agissant de l'observation relative à la non inscription dans les lois de finances des dispositions concernant les modalités fiscales afférentes au transfert à l'ONHYM des biens meubles et immeubles telles que le stipule l'article 13 de la loi 33.01 et le risque fiscal qu'encourt l'office :

Il convient de souligner que la formulation de l'article 13 de la loi 33.01 portant création de l'ONHYM traduit la volonté des différentes parties prenantes pour dépasser un blocage qui s'est manifesté à l'occasion de la discussion de cette loi au Parlement.

Une fois promulguée, l'ONHYM et le Ministère de l'Energie et des Mines ont multiplié les démarches auprès du Ministère des Finances pour se conformer aux dispositions dudit article tel qu'il a été reformulé dans sa version définitive.

Tout récemment, l'organisme et la Direction des impôts ont abouti à un accord fiscal à l'amiable qui a notamment annihilé les risques fiscaux que pouvait engendrer ledit transfert. De ce fait, cette question est désormais dépassée.

2. Activités minières et hydrocarbures

2.1 Domaine minier

Nouveau code minier :

Toutes les parties prenantes (Ministères, ONHYM, Fédération de l'industrie Minérale) sont unanimes pour reconnaître et défendre la nécessité de refondre le code minier actuel qui date de 1951.

Le nouveau projet en cours, déposé actuellement au niveau du Secrétariat Général du Gouvernement est le produit d'un processus ayant abouti à proposer notamment une simplification des procédures administratives, à intégrer les roches et minéraux industriels et la gestion de l'après mines. Cette dernière restera bien évidemment à la charge des sociétés qui exploitent les gisements.

Travaux de recherche non concluants

La recherche minière est une activité risquée et capitalistique. Un gisement ou un prospect peut être examiné sur de longues périodes. En effet, un prospect à l'arrêt peut être réouvert, à la faveur d'une hausse des cours ou d'une évolution technologique dans le processus de traitement. C'est ce qui est arrivé sur certains projets de l'Ex BRPM (cas de Draa Sfar, Zgounder..).

La sélection des prospects dont les travaux ont été jugés non concluants a été faite sur la base d'une géologie favorable pour Aguelmous (projet pilote JICA 1998-2002), situé sur le prolongement des structures de Jbel Aouam, de la présence d'indices d'or et de métaux de base (Aslil, Bousendous...) à Tazekka et d'importantes anomalies alluvionnaires aurifères à Ighrem n'Oumzil. Sur ces trois projets, les travaux ont été réalisés conformément aux standards du processus de l'exploration et nous affirmons le bien fondé des campagnes de forages exécutées.

Pour les autres prospects cités, ils ont connu pour l'essentiel des développements entre 1956 et 1995, ils ne traduisent donc pas une expression de la nouvelle stratégie mais au contraire un constat fait pour la période passée. Ainsi pour Zrahina et Jbel Kheitem, les montants engagés sont liés aux importants travaux miniers réalisés sur ces deux sites durant les années 70-80, de tels travaux ne sont plus exécutés depuis 1998. Aujourd'hui, la liste des projets affectés à la recherche a été assainie et les prospects dont les résultats sont négatifs sont rapidement abandonnés.

Pour les projets de Draa Sfar et Zgounder, il s'agit de gisements qui ont fait l'objet de développements miniers ou même d'exploitation ; ils sont toujours d'actualité car Draa Sfar est en cours d'exploitation par CMG et Zgounder est en cours de cession dans le cadre d'un appel d'offres international suite à la montée des cours de l'argent. Concernant le projet de Dar Chaoui, il a été cédé à une compagnie privée qui est en train de terminer les démarches administratives pour sa mise en exploitation.

Ecart important entre les prix de revient et les prix de cession de certains gisements.

L'écart peut paraître en effet important. Mais, la vente d'un prospect s'apprécie sur *la base du prix de cession et d'une redevance annuelle* (en pourcentage du Chiffre d'affaires) dont le cumul sur la durée d'exploitation s'avère nettement supérieure.

D'ailleurs, la commission tripartite (Ministère de l'Energie et des Mines, ministère des finances et ONHYM) qui statue sur les opérations de cession privilégie l'approche technique des acquéreurs et leurs capacités à garantir le meilleur développement des projets.

Par ailleurs, au niveau des prix de revient, les frais généraux imputés aux différents prospects dépassaient largement les 50%. Or, depuis l'adoption du nouveau référentiel comptable en 2003, ces frais ont été ramenés à moins de 18%.

Travaux miniers pour les tiers

Les charges des travaux et forages miniers effectués au profit des tiers figurent en comptabilité générale.

Certaines prestations au profit de particuliers, pour la période antérieure à 1993, n'avaient pas fait effectivement l'objet, à l'époque, de facturation.

Faible bilan de la recherche minière par rapport aux dotations allouées par l'Etat.

L'analyse du bilan de la recherche minière ne peut pas se faire indépendamment du contexte dans lequel l'Ex- BRPM a évolué au cours des deux dernières décennies. En effet, avec la promulgation de la loi sur les privatisations, l'Ex- BRPM a procédé à la cession de tous ses gisements. La nouvelle stratégie, articulée autour du recentrage sur l'exploration et la promotion, mise en place à partir de 1998 a permis de reconstituer le portefeuille des prospects en se concentrant sur les zones les plus favorables.

Le bilan de la recherche sur la période citée se caractérise par la découverte de :

Pour les métaux précieux : gisement d'or d'Iourirn cédé à Managem ; gîtes de Tizegouine et de Moumjjoud

Nord et Sud; gisement de Jbel Malek cédé à la société australienne Kasbah Ressources; développement du gîte d'or de Tafrent; gîte aurifère de Had Imawn; gîte d'or et polymétallique d'Azougar N'Tilili.

Pour les métaux de base : gisement d'étain d'Achmmach en cours de cession à la société australienne Kasbah Ressources ; gîte polymétallique de Khwadra; gîte polymétallique de Koudiat Aicha cédé à CMG ; indices de Bled Jemaa et d'Ighir ou Roumi....

Pour les Roches et minéraux industriels : gisements de bentonite de la région de Nador (Iboughardain, Afrah, Tizza, Ikasmeouen, Trebia) ; gîte d'Aklay pour le kaolin, les feldspaths et les micas; secteurs de Fritissa et de Mezguitem pour les argiles fibreuses et de Tancherfi, Jerada, Sefrou et d'Oued Beht pour les dolomies.

Par ailleurs, le bilan de la recherche minière ne peut pas se faire sans intégrer le développement en cours au niveau des Provinces sud qui n'a démarré qu'à partir de 2002. Aujourd'hui, les prospects suivants ont été définis et certains sont à la phase de développement par sondages : Glibat Lafhouda, Lafwila, Twihinate et plusieurs anomalies en métaux précieux, métaux de base et pierres précieuses. Ces nouveaux projets au niveau des provinces du sud ont couvert environ 34% du budget total de la recherche en 2007 et 64% de celui des métaux précieux. Les résultats obtenus sur ces zones à partir de 2003 ouvrent de nouvelles perspectives sérieuses au développement minier de notre pays.

Sur le plan financier, du fait du recentrage de l'office sur ses métiers de base, nous constatons que le ratio « montant des travaux de recherche minière rapporté à la dotation allouée par l'Etat » est passé de 79% lors de la décennie 80 à 125% pendant la décennie 90 et à 143% en 2004. Cette augmentation signifie que les ressources propres de l'organisme contribuent également à cet effort de recherche.

Définition d'une vision claire de l'exploration

Cette recommandation est conforme aux orientations stratégiques majeures de l'office pour la montée en puissance de l'exploration minière. Les travaux sont planifiés par objectifs, catégorie de produits et couvrent les zones les plus prometteuses, notamment les nouveaux territoires des provinces sud où la recherche a été lancée à partir de 2002.

Maîtrise des coûts de la recherche minière

Depuis 1998, la durée des travaux et la maîtrise des coûts constituent deux indicateurs importants pour le suivi des travaux.

A cet effet, la sensibilisation des géologues sur le volet suivi des coûts sera renforcée.

La refonte du système de gestion comptable et financière :

La gestion rationnelle des travaux d'exploration constitue l'un des points sur le quel les géologues ont toujours été sensibilisés.

Ceci sera renforcé dans le cadre des nouvelles procédures et par la refonte du système de gestion comptable et financière de l'office; le processus pour l'acquisition d'un PGI vient d'être lancé.

L'office, dans le cadre de sa vision stratégique, doit cesser d'être le principal acteur de la recherche minière et devrait se repositionner à terme en tant qu'agence de régulation dans ce domaine.

Le désengagement de l'Office des travaux d'exploitation à partir de la promulgation de la loi sur les privatisations au début des années 90 a induit un tournant majeur dans sa stratégie ; il s'est recentré sur l'exploration et la promotion.

Dans un contexte mondial très concurrentiel et en raison d'un potentiel minier national écrémé (exception faite des provinces sud) et d'un cadre réglementaire qui doit être rénové, les sociétés minières privées, comme partout dans le monde, ne prendront la décision d'investir, surtout dans un domaine hautement capitalistique et à risques que si les aléas peuvent être anticipés au mieux et sont donc relativement maîtrisables.

De ce fait, l'ONHYM a une mission stratégique importante en amont du processus et doit ainsi continuer à jouer son rôle de catalyseur de la recherche minière, par l'exploration, promotion et cession des prospects, la régulation, processus par ailleurs fondamental étant dévolu au Ministère de l'Energie et des Mines.

2.2 Domaine des hydrocarbures

Bilan de recherche faible par rapport aux dotations budgétaires

Le bilan de la recherche pétrolière de **1982 à 1986**, tel que présenté par la Cour des comptes, fait état d'un cumul de dotations de **4,5 milliards de DH**, en regroupant deux périodes distinctes qui diffèrent notamment par l'importance des dotations budgétaires allouées et par les approches, les objectifs et les travaux réalisés :

- La période **1981-2000**, (elle-même à diviser en deux périodes distinctes 1981-1986 et 1987 -2000) au cours de laquelle une dotation budgétaire de 4,25 Milliards de DH a été consentie par l'Etat, soit plus de 94% de la dotation globale consentie par l'Etat et qui a servi essentiellement aux travaux d'exploration et d'appréciation du champ de Meskala pour 1,8 Milliard de DH et au remboursement du prêt de la banque mondiale pour 2,4 Milliards de DH.
- La période 2000-2004, avec une dotation budgétaire n'excédant pas **250 Millions de DH**, soit **50 Millions de DH** par an, essentiellement investie dans les travaux d'évaluation et de promotion des bassins sédimentaires marocains, insufflant une nouvelle dynamique dont l'expression la plus manifeste est l'implication de plus de 25 sociétés opérant actuellement dans notre pays.

Aussi, avec la création de l'ONHYM, cette nouvelle impulsion ne cesse de se consolider, pour preuve, lors de cette seconde période, les investissements, consentis par les partenaires, sont 8 à 10 fois supérieures aux dotations de l'Etat.

Les études et actions de promotion de l'ONHYM, visant l'intensification de l'exploration de nos bassins par le biais des partenaires, sont programmées, selon des plans pluriannuels glissants et rénovés, en fonction des données acquises (géologie, sismique et forage), des analyses et interprétations effectuées et des résultats obtenus.

Un appareil de forage cédé à 30 % de sa valeur d'acquisition

La cession de l'appareil de forage H 1700 N° III a été d'abord faite sous le contrôle et l'approbation du CIPEP (commission interministérielle pour la privatisation des entreprises publiques) représentant plusieurs départements ministériels (voir PV d'adjudication du 30 novembre 1995)

Au moment de sa cession, cet appareil était totalement amorti et le prix de cession : 30 % de la valeur d'acquisition (don du gouvernement du Koweït) représentait une opportunité compte tenu de la conjoncture pétrolière internationale qui prévalait et qui était caractérisée par une activité d'exploration très déprimée.

De plus, cette cession a été précédée d'un appel d'offres infructueux au cours duquel l'offre la plus disante ne dépassait pas les 300 000 US dollars pour de surcroît 3 appareils de forage y compris le H 1700 N° III cédé à Petrosen pour 1 600 000 US dollars.

Permis de recherche en cours arrivant à échéance

Les zones de reconnaissance et les permis de recherche qui arrivaient à échéance et évoqués dans le rapport ont tous été prorogés.

Depuis, l'ONHYM a conclu de nouveaux accords sur des permis de recherche et zones de reconnaissance sur des régions « frontières » ouvertes pour la première fois à l'exploration.

Incompatibilité des missions de l'ONHYM

Conformément aux textes en vigueur, l'ONHYM en tant que délégataire de l'Etat détient la part de l'Etat dans tous permis de recherche demandés en partenariat. C'est à ce titre que l'office négocie, signe l'accord pétrolier et suit les travaux des partenaires. Lorsque les travaux d'exploration s'avèreront positifs, l'ONHYM

participera à hauteur de 25% dans les coûts des travaux de développement et d'exploitation puis, une fois le gisement mis en production, suite à l'attribution d'une concession d'exploitation au partenaire et l'ONHYM, la société partenaire, versera à l'Etat le droit de concession et s'acquittera des impôts requis. Il en est de même pour l'ONHYM en tant qu'établissement public à caractère industriel et commercial.

Il ressort ainsi de ce qui précède qu'il n'y a pas d'incompatibilité entre les fonctions d'investissement et de régulation, cette dernière étant du ressort du Ministère de l'Energie et des Mines.

Nécessité de se recentrer sur les études d'évaluation

La stratégie adoptée par l'ONHYM, dans le domaine de l'exploration pétrolière comme minière d'ailleurs, est effectivement recentrée sur les études d'évaluation et les campagnes de promotion, l'essentiel des travaux de recherche pétrolière, dans notre pays émane aujourd'hui d'opérateurs internationaux bénéficiant d'une notoriété dans le domaine.

3. Gestion des stocks et du patrimoine immobilier

3.1 Gestion des stocks

Provisions pour dépréciation des stocks

Le stock non mouvementé, obsolète et rosignole a été constitué il y a plus de 20 ans, à un moment où l'activité des deux offices nécessitait des approvisionnements importants pour assurer la bonne marche de leurs chantiers de recherche.

La constatation de cette provision résulte des conclusions d'une étude technique, actualisée chaque fin d'année à l'occasion de l'inventaire physique du stock et des arrêtés comptables. En 2006, un comité de gestion de stock a été constitué au sein de l'ONHYM pour procéder à l'assainissement de ces stocks. En 2007 une appréciation globale a été menée par un cabinet indépendant spécialisé. Son rapport est en cours de finalisation.

Cessation des activités de travaux miniers et cession du matériel

Le retrait des équipes des travaux miniers s'est étalé sur trois mois, et ce depuis l'annonce du départ volontaire le 9 janvier jusqu'au 9 avril 2007. Managem a suivi de près cette opération. Le maintien du matériel ONHYM sur les sites en activité a été ainsi édicté pour des raisons de sécurité et aussi à la demande du client, comme l'attestent les différents P.V. à ce sujet. La valeur comptable nette de ces équipements s'élève à 4,8 millions de DH.

Dans ce contexte et suite à l'arrêt des chantiers travaux miniers de l'ONHYM, opérant sur les sites MANAGEM (Imiter, Iouriren et Jbilet), un accord écrit a été conclu entre MANAGEM et l'ONHYM autorisant MANAGEM à exploiter le matériel affecté à ces chantiers moyennant une location qui sera facturée au cas où les équipements en question ne lui seraient pas cédés. En parallèle, l'ONHYM a mis en place une commission ad hoc chargée de préparer le dossier de cession du matériel Minier à MANAGEM. Ce dossier est finalisé par la signature d'un accord.

Le prix de cession convenu de 12 000 284,55 DH (pour les équipements en grande partie amortis et les pièces de rechange qui leur sont associés) est ainsi motivé compte tenu des expériences antérieures passées.

Plusieurs raisons ont conduit l'ONHYM à entrer en négociation directe avec MANAGEM pour la cession des équipements travaux miniers. :

- MANAGEM constitue pour l'ONHYM un partenaire privilégié. En fait, les participations de l'ONHYM dans les entreprises minières de MANAGEM sont de 23,08 % pour CMG et 30 % pour AGM.
- MANAGEM constitue le 1^{er} opérateur minier privé national dans le secteur minier, il est plus opportun économiquement de lui céder du matériel spécifique que de le vendre à des ferrailleurs.

- Au cas où l'offre de MANAGEM apparaîtrait inappropriée, d'autres options seraient alors examinées.

3.2 Gestion du patrimoine

L'inventaire des biens immeubles

L'inventaire, aussi bien des biens immeubles que meubles, est mis à jour régulièrement et fait l'objet d'un rapprochement de détails entre le physique et le comptable à l'occasion de la clôture des comptes en fin d'année.

Cet inventaire, qui devait être transféré à l'ONHYM, à l'occasion de sa création, a été de nouveau dressé par une commission composée des représentants du ministre des finances, du ministre de l'Energie et des Mines, du BRPM et de l'ONAREP. Conformément aux dispositions de l'article 4 du décret pris pour application de la loi 33.01, la dissolution effective du BRPM et de l'ONAREP n'est d'ailleurs intervenue qu'à la date d'approbation par le conseil d'administration de l'ONHYM du procès-verbal des travaux de cette commission.

Depuis, l'office a engagé, poursuivi et parachevé, selon les cas, les formalités d'immatriculation de ces biens et a en concomitance déployé les actions visant à assainir la situation de ce patrimoine sur le plan juridique.

Retard dans le transfert des biens de l'Ex BRPM et de l'Ex ONAREP à l'ONHYM (usine Meskala, Usine Toukimt et terrain Riad):

Usine Meskala & Usine Toukimt : Les services concernés poursuivent les démarches nécessaires pour l'immatriculation. Pour Meskala, un bornage a été réalisé par le cadastre et une lettre a été adressée à la conservation foncière d'Essaouira pour poursuivre les démarches d'immatriculation.

Pour RIAD Lot 29-02 T.F 115014/03, BUREFORE TF 22962/R et la Parcelle 16/lots 4 et 5 TF 32261/R, en référence à la loi 33.01, l'ONHYM a demandé à la conservation foncière l'exonération des droits d'immatriculation des biens immeubles transférés.

Manque d'information sur les biens immobiliers :

La superficie de la **parcelle 16**/lots 4 et 5 TF 32261/R est de 6 769 m².

Les **logements ex-SEFERIF** dénommés « OUIXANE » acquis auprès de l'ex-SEFERIF et relatifs aux réquisitions auprès de la conservation foncière de NADOR sous n° R 17683 à R 17686, les réquisitions numéros 17 683 et 17 684 ont été publiées au BO n° 437 du 16/05/2007. Quant aux numéros 17 685 et 17 686, les levés topographiques ne sont pas encore transmis par le cadastre à la conservation foncière.

Retard en matière d'assainissement de la situation juridique des biens de l'office :

Pour la propriété dite **Tassila**, le contrat définitif a été établi par l'ERAC/ SUD et sera signé par les deux organismes pour régularisation définitive de ce terrain. A ce titre, il y a lieu de signaler que le prix d'achat est payé en intégralité par l'ex-BRPM. Le retard constaté au niveau de l'acquisition de ce terrain est dû à l'opération préliminaire d'éclatement du titre mère.

S'agissant du lot d'Ifrane, la valeur définitive n'est pas encore communiquée par la Direction des Domaines pour mener à terme l'acquisition et l'immatriculation de ce terrain.

Cas du terrain Bou Ouzel et de l'immeuble Kettara :

Le terrain dénommé Kettara est à rapporter aux deux parcelles suivantes :

- Une parcelle de superficie initiale de 12 ha, superficie portée initialement sur l'acte et résultant du plan graphique, a été ramenée à 11 ha 88 a 77 ca. Cette superficie est celle reprise sur le plan numérique après relevé topographique de la parcelle, suite à la soustraction de la Chaaba (Ravin), constituant le domaine public hydraulique de l'Etat.
- Une deuxième parcelle III de superficie de 40 ha.

- Donc, globalement, après le partage et l'échange avec la commune des M'NABHA et OULED DLIM, l'ONHYM devient propriétaire d'une superficie totale de 51 ha 88 a 77 ca. (40 ha+11 ha 88 a 77 ca) au lieu de 65 ha 09 a, superficie inscrite sur l'état du 31/12/2006, date à laquelle ces informations précises n'étaient pas encore disponibles.
- Terrain dénommé Bou Ouzel situé à Khénifra d'une superficie de 640 ha : L'acquisition de ce bien date de 1930 et répondait à l'activité de l'époque de l'ex-BRPM.

4. Gestion des fonds alloués à la formation des sociétés pétrolières

L'ONHYM, conformément aux Articles 32 et 37 de la loi 21-90 négocie dans tous les contrats de reconnaissance et accords pétroliers un montant annuel alloué par les partenaires à la formation professionnelle.

Ces budgets qui ne sont pas versés sur les comptes de l'ONHYM, car non prévu par la loi 21-90, sont gérés par l'ONHYM et chaque partenaire, qui dans un souci de transparence et d'utilisation optimale de ces fonds, font un suivi rigoureux de leur utilisation et de leur comptabilité.

C'est ainsi que l'ONHYM dans le cadre de la présentation de son bilan annuel aux membres du Conseil d'administration présente un bilan des réalisations financières et physiques des programmes de formations suivies par son personnel.

Pour ce qui est de la grille des allocations de séjour, ces taux représentent une moyenne des taux de per diem alloués par les sociétés pétrolières à leurs agents.

Par ailleurs, il n'y a aucune prise en charge totale par les sociétés partenaires et par conséquent pas de doublement des allocations de frais de séjour alloués aux bénéficiaires.

Toutes les autres prestations financées par le fonds de formation sont des prestations qui répondent à une des missions premières de l'ONHYM à savoir la promotion du potentiel du sous sol marocain à travers des présentations de l'activité de l'ONHYM et du secteur énergétique national.

Conformément à l'article 37 de la loi 21-90 toutes les personnes ayant bénéficié de formations financées par le fonds formation sont opérationnelles dans le secteur énergétique.

L'ONHYM a récemment signé une convention avec l'ENSPM, celle-ci prévoit notamment les modalités de suivi des fonds formations dispensées par cet organisme.

Pour ce qui est de l'agence de voyage, un appel d'offres est en cours et ce pour sélectionner l'agence de voyages avec qui une convention sera signée.

5. Filiales et Participations

Créances envers des sociétés filiales ou à participations concernées soit par un processus de liquidation judiciaire :

Le processus d'assainissement des filiales de l'Ex BRPM a été inscrit dans le protocole d'accord Etat-BRPM de 1993 pour dénouer des situations souvent antérieures aux décennies 70-80.

Le montant de 360 MDH résulte des provisions des titres de participation, des prêts que le BRPM avait accordés à certaines de ses filiales et des comptes courants constitués auprès de quelques sociétés filiales et à participation. La nature de ces opérations n'est donc pas la même.

Il faut en effet distinguer :

- Les provisions constatées à la suite de l'inscription de la SSM et de la SCS pour un montant global de 45 MDH,
- Considérer d'une manière différenciée les cas des CdM et SEFERIF à qui l'Etat a réservé un traitement à l'échelle nationale et pour lesquelles le BRPM a été appelé à s'y conformer. Les montants correspondants pour ces deux sociétés s'élèvent ainsi à plus de 191 MDH.

Puis, il y a les sociétés en liquidation judiciaire (Perlite Roche et SMA) pour près de 18 MDH et enfin le reste qui intéresse les filiales concernées par le protocole d'accord Etat –BRPM de 1993.

Globalement, le bilan du portefeuille, pour cette période, apparaît positif avec un apport net de près de 410 MDH si nous tenons en effet compte des recettes des privatisations qui se sont élevées à plus de 770 MDH.

Processus de liquidation des filiales et nécessité de clarifier la situation juridique des participations de l'ONHYM dans BTNA et Sococharbo

Les assemblées générales extraordinaires des sociétés concernées ont mandaté des liquidateurs, conformément à la loi sur les sociétés anonymes. L'ONHYM et les Ministères de tutelle contribuent, selon leurs prérogatives respectives, à parachever ce processus par essence complexe et ardu qui exige des délais longs pour aboutir à des compromis avec des administrations (CNSS, Direction fiscale, Douanes, Domaines...) et pour garantir les droits du personnel.

S'agissant de la remarque sur BTNA et Sococharbo, l'ONHYM rappelle que ces deux sociétés sont des filiales des Charbonnages du Maroc et qu'elles figurent actuellement sur la liste des privatisables.

Bases de liquidation des redevances

Selon les usages et pratiques particulièrement à l'international, la base de calcul des redevances varie en fonction des projets et de leurs caractéristiques intrinsèques alors que les taux diffèrent selon les substances.

Pour l'ONHYM, la base de calcul est généralement liée au chiffre d'affaires et les taux se situent entre 1,5% pour les roches et minerais industriels et 3 % pour les substances métalliques et sont appréciés par la commission tripartite d'évaluation des offres.

6. Gestion comptable et budgétaire

Traitement comptable des travaux de recherche

Les réserves évoquées dans le rapport résultaient en fait des mécanismes des amortissements des travaux de recherche en vigueur au sein de l'Ex BRPM de 1974 à 2002.

Comme il n'y a pas de norme comptable spécifique à cette question, l'organisme a été accompagné par un cabinet spécialisé pour définir un nouveau référentiel inspiré des pratiques internationales en la matière. Son adoption en 2003 a permis de lever entièrement ces réserves, les états financiers de l'organisme arrêtés par ses Conseils d'Administration ont depuis été certifiés par des cabinets indépendants.

Retard dans l'approbation du budget de l'Office

Le processus d'examen du projet de budget de l'Office et de son approbation se révèle effectivement long. Les délais consacrés sont à même d'être amplement réduits et les différentes parties prenantes y contribueront.

7. Contrôle de la gestion des marchés

L'ONHYM, eu égard aux spécificités de ses métiers, rencontre dans certains cas des difficultés pour assurer une gestion optimale de ses marchés. De concert avec le Ministère des Finances, il procède actuellement à la définition d'un règlement des marchés qui s'adapte au mieux à ses activités propres.

S'agissant du dysfonctionnement évoqué au sein de la division des approvisionnements et des marchés (DAM), l'office veille au respect de la séparation des fonctions. De ce fait, cette division a la charge de la gestion des appels d'offres, de l'établissement et de la négociation des marchés ainsi que le suivi administratif des marchés alors que celui du contrôle technique et de l'état d'avancement des travaux est du ressort des demandeurs en l'occurrence les services techniques. La Direction financière assure, pour sa part, le paiement des factures et/ou décomptes qui lui sont transmises par la DAM après contrôle par cette dernière et par les services bénéficiaires concernés.

S'agissant de la non publication dans un journal du programme prévisionnel de l'ONHYM, cela résulte du fait que le budget de l'office n'a jamais été approuvé par la tutelle financière au courant du 1er trimestre de l'année budgétaire. Cependant, l'office est invité à se conformer à cette disposition légale.

Pour ce qui est de la publication des annonces de ses appels d'offres, l'ONHYM, conformément à la réglementation en vigueur dans ce domaine, procède désormais à des insertions dans 2 journaux dont un en langue arabe.

La règle générale est l'appel d'offres ouvert. Le recours à l'appel d'offres restreint se fait suivant la réglementation. :

Pour le **marché N°9/2004**, selon les précisions recueillies auprès de l'Office, il a été conclu sur la base d'un appel d'offres ouvert, déclaré infructueux pour le lot n°4. De ce fait et compte tenu de l'urgence, l'ONHYM a lancé un appel d'offres restreint pour ce lot. Il s'avère que l'estimation interne pour ce lot était inférieure à un million de DH, le montant supérieur dégagé suite à la consultation est attribuable à l'instabilité croissante des prix dans le secteur de la recherche pétrolière.

Pour le **marché N°2/2005**, toutes les conditions exigées pour le recours à la procédure de l'appel d'offres restreint étaient réunies en termes de montant et du nombre limité des fournisseurs de ce produit.

En ce qui concerne la non application des pénalités de retard, L'ONHYM a présenté à la Cour les pièces justificatives qui certifient que dans les cas cités, il n'y avait pas lieu d'appliquer de pénalités de retard.

Sur la question de la non élaboration des rapports d'achèvement de l'exécution des marchés, l'organisme veillera au respect de cette disposition.

14. Programme d'électrification rurale global (PERG)

Dans le but de généraliser l'accès à l'électricité à l'ensemble de la population du Royaume, l'Office National d'Electricité (ONE) a lancé en 1996 le Programme d'électrification rurale global (PERG) visant l'électrification totale du milieu rural à l'horizon 2010.

Au moment du lancement de ce programme, environ 1.130 villages ce qui correspond à 223.000 foyers bénéficiaient de l'électricité, soit un taux d'électrification rurale (TER) de l'ordre de 18%.

Initialement, ce Programme prévoyait la généralisation de l'électricité à l'ensemble de la population à l'horizon 2010. Par la suite, l'ONE a procédé à une accélération du rythme pour atteindre cet objectif à l'horizon 2007. La nouvelle cadence du PERG devait permettre d'électrifier entre 1996 et 2007 plus de 35.000 villages, donnant ainsi l'accès à l'électricité à plus de 12 millions de citoyens vivant en milieu rural. Le taux d'électrification rurale passerait ainsi de 18% à 100% en 2007. Cet objectif serait réalisé à hauteur de 93% par raccordement au réseau électrique national et à hauteur de 7% par Kits photovoltaïques.

Le montage financier du PERG a été élaboré sur la base d'un coût d'électrification moyen par foyer, fixé à 10.000 DH, auquel contribuent l'ONE à raison 5.500 DH, les collectivités locales 2.000 DH et les bénéficiaires 2.500 DH.

Ainsi, après une phase de test dénommée Pré-PERG, quatre tranches successives (PERGI, PERGII, PERG III et PERG IV (1ère et 2ème tranche)) ont été lancées.

Globalement, le PERG a permis de desservir la majorité des villages soit plus de 86%. Toutefois, certaines insuffisances ont été relevées au niveau de la conception et la mise en œuvre de ce programme.

14.1. Observations et recommandations de la Cour des comptes

Les observations ont porté sur les axes suivants :

A. BILAN DES RÉALISATIONS

Pour la mise en œuvre du PERG par raccordement au réseau, l'ONE a décliné le programme en quatre tranches selon un coût moyen croissant par foyer. Le tableau ci-après présente l'évolution des réalisations en termes de nombre de villages et de foyers ainsi que les coûts correspondants.

Programme	Coût moyen prévu par foyer	Programmés		Electrifiés		Coût en mille DH	Coût / Foyer en DH
		Nombre de Villages	Nombre de foyers	Nombre de Villages	Nombre de foyers		
Pré-PERG	10.000	446	40.789	446	40.789	247.776	6.075
PERG1	10.000	2.041	239.245	2.040	239.207	1.297.736	5.425
PERG2	10.000	6.792	516.609	6.762	514.077	3.644.956	7.090
PERG3	14.000	5.749	341.415	5.545	328.098	2.838.335	8.651
PERG4 (tranche 1)	20.000	6.188	289.294	5.881	273.390	2.102.410	7.690
PERG4 (tranche 2)	27.000	10.218	390.858	4.535	164.125	5.290.450	32.234
Total		31.434	1.818.210	25.209	1.559.686	15.421.662	9.888

En terme de réalisation, à fin mars 2007 sur un total de 41.346 villages recensés, 25.209 villages correspondant à 1.559.686 foyers ont bénéficié de l'électricité. Le taux d'électrification a atteint 86 %. Ces réalisations ont mobilisé une enveloppe budgétaire de 15,421 milliards DH. Or, l'objectif était de généraliser l'électricité en 2007 avec une enveloppe budgétaire de 15 milliards DH.

Une importante infrastructure de réseau électrique a été construite dans le cadre du Programme et qui se chiffre

à fin 2006 à 29.829 Km de lignes moyenne tension, 77.460 Km de lignes basse tension et 14.872 postes de transformation.

Bien qu'il soit relativement satisfaisant, le bilan global des réalisations, reste mitigé et soulève les commentaires suivants :

► Planification et programmation

L'absence d'un schéma directeur de l'électrification rurale, au début du programme a affecté considérablement le déroulement de la réalisation du programme. En effet, au début du programme, l'ONE comptait élaborer un schéma directeur pour l'électrification rurale afin d'être soumis aux pouvoirs publics en 1997. Or, le projet de ce schéma directeur n'a pas été concrétisé sur le terrain. Ceci a affecté considérablement la réalisation du programme et a conduit à un manque de visibilité en terme de fixation des objectifs et des moyens nécessaires à sa mise en œuvre aussi bien pour l'ONE que pour les différents partenaires.

Initialement, le programme avait prévu la généralisation de l'électricité à l'horizon 2010 selon un rythme d'électrification de 100.000 foyers par an. Or, selon le plan de développement 2000-2004, l'accélération du rythme de réalisation du PERG a permis de ramener l'échéance de l'électrification totale du pays à 2006. Au cours de la réalisation du programme, ce délai a été ramené à 2007.

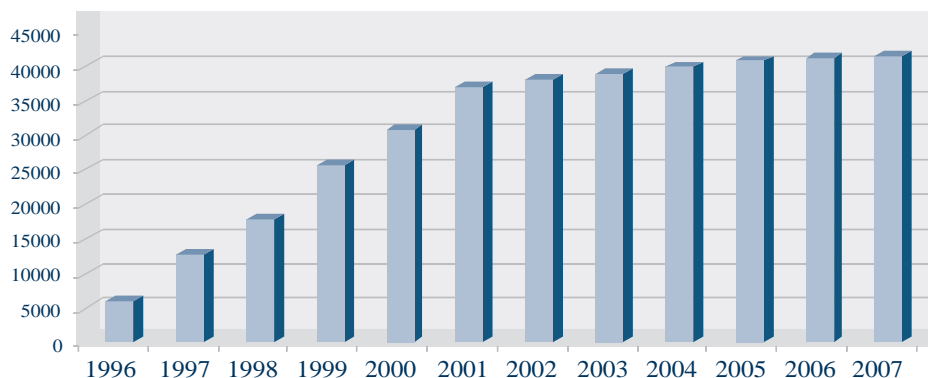
Le Programme d'électrification rurale global a, par ailleurs, connu une accélération du rythme de sa réalisation en passant de, à partir de 1997, 1.000 à 1.500 villages par an, à 2.000 à partir de 2002 et à plus de 4.000 à partir de 2006.

Ces changements récurrents, non prévus initialement, et qui avaient pour objectif essentiel de réaliser ce programme à un rythme très élevé ont été effectués sans prendre le temps nécessaire à la phase de programmation.

Par ailleurs, il convient de rappeler que pour la programmation des villages à électrifier, l'ONE se base sur la liste des villages qui ont fait l'objet d'une prospection faite conjointement par les agents de l'ONE et les autorités locales. L'ensemble des données relatives à ces prospections est saisi dans une base de données devant servir de base à la prise de décision pour le choix des villages à électrifier.

N'étant pas réalisée au début du programme, l'opération des prospections, s'est faite d'une manière progressive, comme illustré ci dessous.

Cumul des villages recensés par années



Actuellement, cette base de données, exploitée dans le Système d'Information géographique (SIG), comporte les données socio-économiques de 41.346 villages, alors qu'elle ne contenait que 4.000 villages en 1996.

Il apparaît ainsi que le programme a été réalisé initialement sur la base de données et informations incomplètes et non exhaustives.

S'ajoute à cela, l'imprécision des données de prospection lors de la phase du recensement des villages à

électrifier lesquelles données sont utilisées pour la préparation des dossiers d'appel d'offres relatif aux marchés d'exécution des travaux. En effet, les foyers recensés dans les fiches de prospection ne reflètent pas la réalité dans la mesure où, après réalisation, le nombre des foyers est revu à la hausse ou à la baisse. A titre d'exemple, le tableau ci-dessous retrace les écarts entre les foyers recensés et les foyers réellement existants en 2000.

Division régionale	Foyers à électrifier		Ecart
	Selon les conventions (A)	Existant réel (B)	Ecart (A) – (B)
Agadir	94.253	78.866	15.387
Casablanca	56.940	50.510	6.430
Fès	31.896	25.897	5.999
Kénitra	59.212	52.436	6.776
Oujda	25.670	21.386	4.284

Source : ONE

Les écarts constatés peuvent être expliqués par le fait que les collectivités locales ont intérêt à surestimer le nombre de foyers lors de la prospection afin d'être éligibles à l'électrification rurale en ayant un coût réduit par foyer.

Par ailleurs, il a été constaté l'absence d'une cartographie faisant ressortir à l'avance les zones à électrifier et le mode d'électrification approprié (réseau, Kits photovoltaïques).

Plusieurs incohérences ont été soulevées au niveau de la programmation des villages à électrifier. Lors de la conception du programme, les critères retenus étaient d'ordre technique et financier, où la priorité est donnée aux villages dont le coût d'électrification par foyer est inférieur au seuil financier fixé sans prendre en considération d'autres dimensions pour un développement intégré notamment, la vision globale aux niveaux territorial, local et régional du programme d'électrification rurale, le pouvoir d'achat des ménages et la répartition géographique équilibrée.

La conception et la mise en œuvre du PERG a été élaborée sans une réelle concertation avec les autres partenaires. Les communes et les bénéficiaires qui sont directement concernés par l'électrification n'ont été associés à la programmation des villages qu'à partir de 2002 avec la création des commissions provinciales et préfectorales où les autorités locales sont représentées.

En effet, ce n'est que dans le cadre de l'élaboration de la 3ème tranche du PERG et conformément aux recommandations du conseil d'administration de l'Office, qu'une commission mixte (ONE-DGCL) et des commissions préfectorales et provinciales ont été créées pour la validation technique et financière des projets.

D'un autre côté, il est à noter que la concertation n'a pas eu lieu avec les autres intervenants en matière d'électrification rurale notamment les régions autonomes et les services concessionnaires, créant ainsi un conflit d'intervention et de délimitation des zones.

L'intervention de plusieurs opérateurs dans une même zone a causé un retard, voire un blocage d'électrification de certains villages dans les délais impartis. Par conséquent, les villages se trouvant dans de telles situations, sont confrontés à des difficultés pour bénéficier des avantages du programme. A titre d'exemple, les communes Sbah (Province de Temara-Skhirat) et Moulay Abdellah (province d'El Jadida) ne sont pas encore électrifiées.

Il est recommandé de renforcer d'une part, la coordination entre l'ONE et les partenaires impliqués dans le programme (DGCL, CL, Citoyens, etc.) et d'autre part, la concertation avec les autres intervenants en matière d'électrification rurale notamment les régions autonomes de distribution et les sociétés concessionnaires, afin d'éviter les conflits d'intervention et de délimitation des zones.

► Réalisations techniques

Les phases préalables à l'exécution des travaux ont été relativement négligées. En effet, les études préalables ont été confiées aux mêmes entreprises qui se chargent de la réalisation des travaux. Cette situation engendre un risque considérable au niveau de la surestimation des quantités en choisissant par exemple des tracés plus longs. Elle a conduit à des surestimations des budgets à mobiliser et d'une non maîtrise des coûts et des délais de réalisation des travaux. Ces négligences au niveau des études préalables ont souvent entraîné des modifications dans les clauses des cahiers des charges. En effet, l'ONE a eu recours d'une manière excessive aux avenants, estimée à plus de 30% du nombre de marchés.

L'accélération du rythme de réalisation des travaux d'électrification n'a pas été suffisamment accompagnée par des mesures permettant d'assurer les conditions favorables, aussi bien en terme d'effectifs du personnel de l'ONE chargé du suivi qu'en terme des capacités des entreprises exerçant dans le secteur. Ceci avait pour conséquence des retards dans les délais de réalisation et des insuffisances au niveau de la qualité des ouvrages.

Face à toutes ces insuffisances, il est recommandé d'accorder une attention particulière aux études préalables avant l'exécution des travaux et de ne pas regrouper les phases d'étude et d'exécution des travaux des mêmes marchés pour ne pas les confier aux mêmes entreprises. Ceci afin d'éviter des situations d'incompatibilité engendrant inéluctablement des surcoûts.

Il a été également constaté un retard fréquent dans la mise sous tension des villages après achèvement des travaux. Ce retard peut atteindre parfois des durées dépassant l'année. En effet, malgré l'achèvement des travaux et la réception d'infrastructures, les agents de l'ONE accusent un retard, parfois important, pour la mise sous tension et par conséquent les ménages ne bénéficient pas immédiatement de l'électricité. Ceci ne se traduit pas seulement par une insatisfaction des usagers ruraux, mais aussi par un manque à gagner pour l'ONE, et un étalement du retour sur investissement.

En effet, l'exploitation de la base de données relative au suivi des marchés au niveau de la direction de la valorisation de l'électrification rurale pour un échantillon de 1.079 villages, a fait apparaître un nombre important de villages présentant un délai considérable entre la date de fin des travaux et la date de mise sous tension. D'ailleurs, la moyenne du délai de mise sous tension pour la totalité des villages électrifiés est de quatre mois 12 jours.

A ce niveau, il est recommandé de réduire les délais de mise sous tension en suivant attentivement les délais et en surveillant de près les entreprises au cours de l'exécution des travaux afin de ne pas se retrouver au moment de la réception avec une multitude d'anomalies que les entreprises doivent reprendre.

Par ailleurs, l'utilisation des énergies alternatives et renouvelables n'occupe pas un choix privilégié pour l'ONE. Etant donné la dispersion des agglomérations, la fiabilité de la technologie photovoltaïque et l'existence au Maroc d'un gisement solaire important d'une part, et de la tendance actuelle au niveau mondial pour l'utilisation des énergies alternatives et renouvelables à grande échelle et de la flambée des prix du pétrole d'autre part, l'ONE aurait pu généraliser l'électrification par kits photovoltaïques individuels au lieu de l'électrification par réseau. Ce dernier ne devrait être réservé qu'à des agglomérations importantes dont l'électricité en réseau peut apporter un soutien au développement économique par la force motrice.

A ce niveau, il convient de signaler que l'ONE n'a pas procédé à une véritable analyse liant le besoin énergétique de la population avec les systèmes offerts afin de ne pas réaliser des infrastructures lourdes à des besoins domestiques.

En termes de réalisations, elles restent en dessous des prévisions puisque le nombre de villages électrifiés par le système solaire ne dépasse guère 1% du nombre total des villages électrifiés (au lieu de 7% prévu par le PERG), et les communes s'orientent de plus en plus vers le réseau et prennent en charge des montants considérables pour n'assurer rien que l'éclairage. En effet, durant la période 1996 à 2006, le nombre de villages ayant bénéficié de l'électricité par Kits représente 2.540 pour un nombre de foyers de 37 489.

Il faut souligner qu'en terme de coût, le kit photovoltaïque est installé pour un coût variant entre 10.000 et 20.000 DH selon la puissance installée.

Le taux de réalisation des projets d'électrification par le solaire demeure très faible. A titre d'illustration, le tableau suivant présente certains exemples :

PROVINCE	Nombre de Villages concernés	Nombre de Foyers ciblés	Nombre de kits installés
Chichaoua	4	154	4
El Jadida	5	234	1
Khemisset	3	130	5
Khenifra	10	366	22
Marrakech	2	20	0
Safi	4	159	2
Sefrou	17	581	36
Settat	5	207	0
Taourirt	6	156	8
Taroudant	290	9.652	1.401
Tata	23	783	0
Taza	8	326	1
Tiznit	56	705	0
Total	433	13.473	1.480

Source : ONE (Mars 2007)

Par ailleurs, certains villages déjà équipés par kits photovoltaïques sont en train d'être électrifiés par raccordement au réseau, engendrant ainsi des surcoûts, ce qui remet en cause la pertinence du choix fait initialement. L'exemple illustrant ce constat concerne la province de Taroudant où 389 villages correspondant à 10.762 foyers ayant été déjà équipés en kits photovoltaïques, alors qu'un marché d'électrification par réseau est en cours d'établissement pour ces mêmes villages.

Il est recommandé de :

- mener des campagnes de sensibilisation qui expliquent à la population rurale les avantages de l'électrification par Kits photovoltaïques tout en prenant des mesures concrètes qui encouragent leur accès à ce service.
- généraliser l'électrification par kits photovoltaïques individuels au lieu de l'électrification par réseau et ne réserver ce dernier qu'à des villages où les agglomérations sont importantes et dont l'électricité en réseau peut apporter un soutien au développement économique par la force motrice.

► **Financement**

Le montage financier du PERG a été élaboré initialement sur la base d'un coût d'électrification moyen par foyer, fixé à 10.000 DH, auquel contribuent l'ONE (55%), les Collectivités locales (20%) et les foyers Bénéficiaires (25%).

Le coût des investissements engagés au titre du PERG s'élève à 15,42 milliards DH. Pour assurer le financement partiel de la part de l'ONE et le préfinancement des parts communales et citoyennes, l'ONE a contracté des emprunts dont les tirages à fin 2006 s'élèvent à 3,85 milliards DH. Sur ce coût, la part des bénéficiaires s'élève à 2,09 milliards DH dont 1,59 milliard DH a été effectivement encaissée, le reste sera recouvré suivant un échancier étalé sur 84 mois. Quant à la participation communale, celle-ci s'est établie, à fin 2006, à 4,79

milliards DH. Les restes à recouvrer et plus particulièrement les arriérés largement échus, se sont élevés à fin 2006 à 771 millions DH.

Même si le seuil du coût d'électrification par foyer est passé de 10.000 DH, en 1996 à 27.000 DH pour la 2ème tranche du PERG IV selon les déclarations de l'ONE, le coût réel par foyer tout au long du PERG n'a guère dépassé 8.600 DH par foyer sauf pour la dernière tranche où le coût par foyer dépasse les 32.000 DH. Il aurait été profitable que les foyers classés dans cette dernière tranche soient équipés par Kits photovoltaïques.

A ce niveau, il conviendrait que l'ONE procède à :

- *l'établissement d'un bilan financier précis relatif au PERG qui permettra de déterminer sa contribution effective au financement de ce programme ;*
- *Recouvrement de la totalité des créances des collectivités locales et la nécessité d'apurer cette situation en effectuant les diligences nécessaires.*

► **Relations avec les usagers**

Le taux d'abonnement au réseau demeure relativement insatisfaisant. En effet, il a été constaté au niveau du terrain une réticence des ménages à alimenter leurs foyers en électricité. A fin 2006, le taux d'abonnement ne dépasse guère les 72%. Et, l'ONE n'a pas procédé à une étude pour connaître les causes de ce manque d'adhésion.

Les usages ruraux souffrent généralement de l'éloignement des points de paiement des factures de consommation de l'électricité qui a pour conséquence l'augmentation de la charge financière à supporter par eux, qui parfois dépasse le montant de la facture elle-même. L'ONE a procédé à la mise en place d'un nouveau système de gestion commerciale basé sur la mise en place de compteurs à prépaiement appelés «NOUR». Toutefois, ce système de cartes prépayées, n'est pas généralisé à tous les abonnés et pose des problèmes au niveau de l'accessibilité et de la proximité des points de recharge de cartes.

C'est ainsi qu'un ensemble de mesures devraient être prises afin de remédier à ces insuffisances, en particulier :

- *La généralisation du système de cartes prépayées pour tous les villages ruraux tout en assurant l'accessibilité et la proximité des points de recharge de ces cartes ;*
- *Le lancement des campagnes de sensibilisation de la population et les différents intervenants sur l'importance de l'électrification rurale afin qu'ils mobilisent les moyens dont ils disposent pour faciliter les branchements des ménages ;*
- *La réflexion à une formule adaptée à la tranche de population ne disposant pas des moyens financiers suffisants à travers une politique tarifaire préférentielle et souple conciliant les contraintes de rentabilité et du pouvoir d'achat.*

B. SUIVI ET CONTRÔLE DES RÉALISATIONS DU PERG

La Cour des comptes a constaté une insuffisance au niveau du contrôle et du suivi des travaux lors de l'exécution des marchés relatifs au Programme d'électrification rurale global. Les contrôles effectués sur les projets du PERG ont révélé plusieurs anomalies. Ainsi, l'unique opération de contrôle effectuée par un laboratoire privé, et qui a porté uniquement sur la qualité des massifs de fondation, a révélé de sérieux manquements. En effet, la majorité des massifs contrôlés ne sont pas conformes aux exigences du Cahier de Prescriptions Communes Techniques (CPCT). Sur les 1.023 massifs contrôlés, plus de 68% ne sont pas conformes aux exigences du CPCT et 95% ne sont pas conformes à la résistance à la compression.

STR	Nombre de massifs contrôlés	Non Conforme aux exigences du CPCT			
		Profondeur d'ancrage	Géométrie des massifs (la plupart)	Etat visuel	Résistance à la compression
Safi	253	226	Irrégulière	Mauvaise qualité	230
Méknès	40	28	Irrégulière	acceptable	40
Nador	25	21	Irrégulière	acceptable	25
Casablanca	40	29	Irrégulière	acceptable	38
Oujda	25	17	Irrégulière	acceptable	23
Taroudant	40	13	Irrégulière	acceptable	36
Fès	50	34	Irrégulière	acceptable	47
Tiznit	150	19	Irrégulière	Ségrégations de béton	143
Taza	100	91	Irrégulière	Acceptable	100
Beni Mellal	90	45	Irrégulière	Ségrégations de béton	90
Settat	100	80	Irrégulière	Ségrégations de béton	98
Sidi Kacem	60	54	Irrégulière	Acceptable	57
Ouarzazate	50	38	Irrégulière	Acceptable	47
Total	1.023	695			947
Taux %		68%			95%

Source : Rapports d'expertise dressés par le laboratoire privé

Etant donné le taux élevé des massifs non conformes, la situation devient plus alarmante puisque la durée de vie des ouvrages PERG serait affectée et par conséquent, la stabilité et le maintien de ses infrastructures devraient constituer une source de difficultés à l'avenir.

Malgré les conclusions non satisfaisantes du laboratoire, l'ONE n'a pas prescrit de mesures concrètes pour le redressement des anomalies constatées.

L'ONE affirme aussi qu'aucune entreprise n'a procédé au renforcement des massifs par chemisage, ce qui l'a amené à proposer aux entreprises directement et à travers leur fédération FENELEC, de constituer un fonds de maintenance destiné au PERG. Le projet même de constitution de ce fonds de maintenance destiné au PERG, confirme l'existence d'anomalies au niveau de l'exécution des travaux. Cette solution ne peut se substituer aux obligations de l'ONE en matière de contrôle et de réception des ouvrages conformément aux règles de l'art en la matière.

Cela nécessite que des mesures soient prises en urgence pour corriger ces anomalies à travers les actions suivantes :

- *Redressement des anomalies relevées par le laboratoire ;*
- *Généralisation des contrôles sur la qualité des ouvrages ;*
- *Recours à des bureaux de contrôle qui assureront le contrôle des ouvrages et leur conformité aux spécifications des études effectuées pour remédier aux insuffisances de contrôle effectué par l'ONE.*

Les missions d'audit interne effectuées par l'ONE ont révélé plusieurs anomalies et dysfonctionnements lors des différentes phases de l'exécution du programme PERG. Or, ces anomalies n'ont jamais été soulevées par les agents chargés du suivi et de la réception des travaux, ce qui implique que les réceptions des ouvrages étaient

souvent de pure forme et ne permettaient pas de s'assurer de la conformité des ouvrages aux spécifications exigées dans les cahiers des charges des marchés. Lors de ces missions d'audit, des écarts entre les quantités réalisées et celles facturées ont été constatés. A titre d'illustration, un montant global de 413.765,22 DH de surfacturation a été constaté dans les marchés suivants : SD0164MT2, SD0404MT2, SD0543MT2, SD0736MT2, SD0704MT2.

A noter aussi que des cas de surfacturation et sous facturation pour compenser, dans certains cas, des travaux réalisés dans d'autres villages avec le consentement des entreprises, ont été relevés. Ainsi, le rapprochement entre les quantités réellement installées et les factures réglées a fait ressortir pour un ensemble de 20 marchés audités un écart de facturation de 1 056 572,37 DH.

A signaler aussi que le marché n°2924/0 a connu le paiement double d'un décompte d'un montant de 2.222.591,23 DH sur la situation n°18. Ce montant a été déduit des décomptes n° 24 et 25.

Ceci dénote une gestion de la commande peu rigoureuse et une absence d'un contrôle interne efficace.

Sur le plan qualitatif, il a été relevé plusieurs anomalies dues à l'installation de matériel non conforme aux exigences des marchés. Ceci engendre sans doute de mauvaises performances de l'exploitation et affecte la stabilité du réseau et la sécurité des personnes et des installations.

A côté de ces anomalies, d'autres dysfonctionnements ont été relevés, dont on cite particulièrement :

- Le non respect des délais de mise sous tension des villages, après achèvement des travaux ;
- La réception de matériel présentant des anomalies sans aucune mention de réserves ;
- L'insuffisance de contrôle et de suivi des travaux lors de la réalisation des ouvrages par les responsables des différentes structures (Services Techniques Régionaux, Divisions, Directions).

Ces carences constatées au niveau des ouvrages réalisés dans le cadre du PERG dénotent l'existence d'un manque de vigilance et d'un défaut de surveillance dans le suivi, le contrôle et la réception des ouvrages par les agents responsables.

Malgré la gravité des anomalies relevées, l'ONE n'a pas pris suffisamment de mesures pour y remédier, notamment par la mobilisation des moyens adéquats pour une exécution des travaux selon les règles de l'art en la matière.

Il a été également constaté que les rapports de contrôle et d'audit des projets d'électrification rurale dont les montants des marchés dépassent cinq millions DH, ne sont pas établis de façon systématique, et ce en méconnaissance des articles 85 et 86 du décret n°2.98.482 du 30 décembre 1998 relatif aux marchés publics, reproduites dans le règlement d'achat de l'ONE dans ses dispositions n°45 et 46.

Ces carences constatées par les missions d'audit interne sur les plans quantitatif, qualitatif et de gestion au niveau des ouvrages réalisés dans le cadre du PERG exigent :

- *Le redressement des dysfonctionnements relevés par les missions d'audit ;*
- *Le renforcement des équipes de suivi et de contrôle des ouvrages PERG, surtout au cours de leur réception ;*
- *Le renforcement immédiat des missions de surveillance dans le suivi, le contrôle et la réception des ouvrages par les agents responsables ;*
- *La généralisation et l'intensification des missions d'audit interne à tous les projets PERG.*

Le suivi et le contrôle effectués souffrent du manque d'effectif nécessaire pour la réception des travaux. Globalement, il n'y a qu'une centaine d'agents sur tout le territoire qui sont chargés du suivi de la réalisation des ouvrages PERG, sachant que 25.209 villages correspondant à 1.559.686 foyers ont été électrifiés, soit l'équivalent en termes d'infrastructures d'un réseau de 29.829 km de Moyenne Tension, 77.460 km de basse tension et 14.872 postes de transformation.

Ainsi, les moyens humains mis en œuvre pour les opérations de suivi des travaux et de contrôle sont très insuffisants comparés à l'étendue du territoire et à l'importance du réseau électrique.

Face à cette situation marquée par le manque de moyens par rapport à l'étendue du programme, l'intervention des agents de contrôle se limite aux opérations de piquetage et de récolement au début et à la fin du chantier, et n'accorde pas plus d'attention à la vérification de la conformité du matériel et de son montage aux spécifications quantitatives et qualitatives des cahiers des charges.

Aussi, les modalités de contrôle des réalisations des ouvrages restent insuffisantes. En effet, les décomptes sont élaborés globalement pour plusieurs villages, ce qui rend pratiquement impossible tout rapprochement et contrôle des travaux facturés par rapport à ceux effectivement réalisés pour chaque village, d'où l'existence du risque de compensation entre les coûts des différents villages.

Ces anomalies ont des conséquences négatives sur la qualité et la consistance des ouvrages réceptionnés. En effet, les missions d'audit réalisées par les services de l'ONE ont relevé des sur-facturations et la non-conformité de travaux aux spécifications du marché du point de vue quantités et/ou spécifications techniques du matériel installé.

A travers plusieurs exemples, il paraît que les agents de l'ONE n'étaient pas en mesure de s'assurer de la réception effective des travaux pour certifier de manière appropriée le service fait avant le règlement des factures.

A ce niveau, il est recommandé de renforcer les équipes de suivi et de contrôle des ouvrages PERG, surtout au cours de leur réception.

S'agissant du système de suivi des projets PERG, il convient de souligner que le système d'information de l'ONE ne réserve pas de traitement spécifique et individualisé afin de permettre un meilleur suivi.

Il est recommandé, en conséquence, de procéder à l'adaptation du Système d'information actuel et d'y intégrer le PERG en tant qu'unité individualisée en vue d'un meilleur suivi de ce programme et d'en faire en même temps un véritable outil d'aide à la décision.

En dernier lieu, il faut souligner que la valorisation du PERG ainsi que le maintien de ses ouvrages nécessitent plus d'attention de la part de l'ONE. En effet, le maintien des ouvrages PERG nécessite d'une part une maintenance soutenue des infrastructures installées et d'autre part, l'amélioration de la capacité des ménages ruraux à générer des revenus supplémentaires pour faire face aux dépenses de l'électricité. Ceci rejoint directement le souci de durabilité qui s'attache à ce programme et qui conditionne sa viabilité économique et technique.

En conséquence, le maintien du programme requiert plusieurs actions d'accompagnement et de sensibilisation pour l'ensemble des intervenants précités, notamment :

- *Garantir la disponibilité des moyens humains et techniques qui vont assurer l'entretien et la maintenance des réalisations visant ainsi le maintien, dans un bon état, de leur fonctionnement.*
- *Améliorer les revenus des populations les plus démunies afin de leur permettre de régler leurs factures sans difficultés.*

14.2. Réponse du Directeur général de l'Office national d'électricité (Texte intégral)

Le texte ci-après donne les réponses de l'ONE aux observations formulées dans le rapport de la Cour des Comptes sur le Programme d'Electrification Rurale Global PERG.

«Quelques remarques préliminaires»

Préalablement, nous tenons à préciser certaines informations évoquées au niveau du préambule du rapport :

L'accélération du rythme du PERG pour l'achever à l'horizon 2007 au lieu de 2010 a été décidée en 2002 par le Gouvernement de Sa Majesté. Cette accélération a été accompagnée par la révision à la hausse du taux objectif de l'électrification rurale à 98% au lieu de 80% initialement.

Le taux d'électrification rurale, tel que constaté par les services de l'Office, s'établit à fin 2007 à 93% ;

Le tableau, présenté au niveau du rapport et illustrant l'évolution des réalisations et les coûts correspondants, comporte certaines erreurs. Nous tenons, à cet égard, à présenter ledit tableau dûment corrigé :

TRANCHE	Nombre villages programmés	Nombre Foyers programmés	Engagements en KDH	Coût par Foyer
Pré PERG	446	40.789	255.003	6.252
PERG1	2.041	239.245	1.586.492	6.631
PERG2	6.792	516.609	4.598.229	8.901
PERG3	5.749	341.415	3.707.600	10.860
PERG4 1	6.188	289.294	3.053.389	10.555
PERG4 2	10.218	390.858	6.017.611	15.396
Total Réseau	31.434	1.818.210	19.218.324	10.570
Solaire		114.453	969.730	8.473
Total		1.932.663	20.188.054	10.446

N.B. Le nombre foyers solaires programmés correspond au potentiel engagé

« Conclusion de contrats clés en mains incluant et les études et les travaux »

Partant de l'objectif de généraliser l'accès à l'électricité à l'horizon de l'année 2007/2008 à un rythme accéléré, l'ONE avait recouru à la conclusion de marchés clés en mains regroupant à la fois les études et les travaux de réalisation. La séparation des études par rapport aux travaux aurait allongé les délais de réalisation des projets.

Sur le plan technique, les études des lignes Moyenne Tension nécessitent pour leur réalisation de connaître exactement la localisation des points de piquage sur les lignes existantes ou en cours de construction; ce qui n'était pas le cas au moment du lancement des appels d'offres.

Le coût de la Moyenne Tension représente, généralement, plus que 50% du montant total du marché.

Malgré la forte contrainte de délai, des études Basse Tension séparées ont été lancées à partir de 1998 et ont concerné plus de 10 000 villages alors que les études Moyenne Tension ont été maintenues au niveau des marchés Travaux pour les raisons citées plus haut. Cette séparation a posé plusieurs problèmes notamment celui de leur disponibilité en temps voulu.

Quant au risque de surestimation soulevé par le rapport, il est neutralisé par plusieurs mesures:

- l'obligation de faire valider les études par les services ONE;

- la non possibilité de dépassement de 10% le montant du marché (établi sur les bases des données collectées sur le terrain par l'ONE) ;
- et les contrôles effectués régulièrement.

« **Recours fréquent à l'établissement des avenants aux marchés PERG** »

Par rapport à un objectif de près de 32000 villages, l'ONE a réalisé, avec succès, l'électrification de 24 833 villages à fin 2006. Sur ce nombre, seuls 540 villages (soit moins de 1,67%) sont concernés par des avenants aux marchés PERG.

Un programme gérant un volume aussi important de villages implique nécessairement des ajustements. Ceux ci ont été réalisés par voie d'avenants dans le respect de la réglementation en vigueur. Ils n'ont d'ailleurs concerné le plus souvent que le rajout ou la suppression de villages.

Notons toutefois que le recours aux avenants a été considérablement réduit au terme des premières années du programme.

« L'accélération du rythme de réalisation des travaux d'électrification n'a pas pris en compte les capacités humaines et techniques aussi bien de l'ONE que des entreprises»

Sur demande du gouvernement, l'ONE a, à partir de 2002, accéléré le rythme du PERG en se basant sur l'expertise acquise depuis 1996 et en procédant à l'étude préalable des capacités du marché national (fabricants et installateurs) à répondre aux nouvelles sollicitations.

C'est en fonction de ces données que la nouvelle projection a été construite. Les réalisations enregistrées jusqu'en 2006 et qui sont en parfait accord avec les objectifs fixés confirment la validité des hypothèses de travail initiales.

A part des tensions enregistrées sur le marché des poteaux bois en 2004-2005 et sur celui des explosifs à partir de 2003, le marché national a pu répondre à la demande induite par le nouveau calendrier PERG

D'autre part les marchés PERG autorisent le recours à la sous-traitance. Les entreprises font en général appel à des sous-traitants. Agréés par l'ONE, ce qui implique l'augmentation de leur capacité de réalisation.

A noter également que les marchés PERG sont ouverts à la concurrence internationale et que huit entreprises étrangères y ont participé (sans compter les filiales nationales d'entreprises étrangères).

Le PERG a également permis le développement du secteur électrique (industriels et installateurs) dont nous enregistrons aujourd'hui 242 entreprises agréées.

Sur le plan interne, cette accélération a été accompagnée par la décentralisation du suivi des marchés gérés, jusque là, de manière centralisée. Treize services techniques régionaux ont été créés à cet effet.

« **Retard de la mise sous tension des villages** »

Les retards constatés dans les mises sous tension (MST) des villages sont généralement dus aux réserves soulevées lors de la réception des ouvrages. Dans le souci du respect des règles de sécurité en la matière, l'ONE exige l'intervention des entreprises concernées pour procéder à la levée de ces anomalies. Cette opération implique, naturellement, un certain délai entre la date de fin des travaux et celle de mise sous tension.

D'autres retards sont la conséquence de facteurs exogènes tels que les oppositions des propriétaires, le retard dans la réalisation des traversées des voies de communication, etc.

Selon nos statistiques, l'écart moyen entre le délai réel et prévisionnel de mise sous tension n'excède pas 1 mois et 12 jours.

Plusieurs actions ont été menées par l'ONE pour réduire ces délais. Nous en citons principalement:

- La création d'équipes dédiées aux réceptions et d'autres chargées des MST au niveau régional pouvant

intervenir en cas de besoin en appui aux autres Directions régionales ;

- La sensibilisation des entreprises sur les types d'anomalies à éviter dans le cadre des réalisations ;
- Le lancement de l'opération auto réception des travaux par les entreprises et ce pour préparer et faciliter la réception pour les agents ONE.

Par ailleurs il convient de signaler que conformément aux conventions liant l'ONE aux collectivités locales, ces dernières devaient s'acquitter de leur quote-part, même partiellement, avant toute ouverture aux abonnements même après mise sous tension. Or, il s'est avéré que plusieurs d'entre-elles étaient dans l'impossibilité de faire face à leurs obligations. Ce qui entraînait des retards dans les mises en service (c'est à dire l'ouverture aux abonnements) même si les travaux sont achevés et les lignes sont sous tension.

« L'utilisation des énergies alternatives n'occupe pas un choix privilégié par l'ONE »

Le point de vue exprimé par le rapport et qui privilégie l'électrification généralisée par photovoltaïque n'est pas fondé; au vu des coûts d'investissements en équipement solaire et de son volume de production. Le réseau recèle d'autre part un potentiel de développement socio-économique sans commune mesure avec ce qu'offre le photovoltaïque. La tendance observée actuellement dans quelques pays développés et évoquée dans le rapport est supportée par des subventions octroyées par les Etats et par des cadres incitatifs notamment en terme de fiscalité; ce qui n'est pas encore le cas de notre pays ...

Néanmoins, le PERG a été le principal vecteur de diffusion au Maroc de l'électrification par les énergies renouvelables notamment le photovoltaïque. Il ouvre aujourd'hui la voie à l'utilisation du photovoltaïque en milieu urbain à travers le nouveau programme Chourouk que l'ONE est en train de tester en lançant des pilotes.

Le Programme PERG a arbitré entre l'interconnexion au réseau et le décentralisé (principalement le solaire) par le coût d'investissement par foyer. Le plafond d'éligibilité au réseau est fixé à 27.000 DH.

Les résultats de l'électrification solaire (44 000 clients à fin 2007) n'arrivent certes pas aux objectifs initialement fixés mais constituent incontestablement une avancée considérable dans l'utilisation du photovoltaïque au Maroc.

Notons d'autre part, que l'ONE a expérimenté plusieurs modes d'électrification par énergies renouvelables, dont par exemple les microcentrales hydrauliques (63 villages, 1861 foyers). L'extension des électrifications en réseau (plus économique) a limité l'utilisation de ces systèmes.

La mise en œuvre de l'électrification, type photovoltaïque, s'opère comme suit:

- Identification des besoins des citoyens : L'ONE a défini initialement les systèmes proposés aux clients sur la base de l'étude qui a été financée par la KFW en 1997 dans le cadre du projet PERG-ONE-KFW. Ces systèmes ont évolué ensuite en fonction des enseignements tirés des projets pilotes réalisés par l'ONE.
- Sensibilisation de la population: Des actions de 'sensibilisation de la population sont effectuées d'une manière régulière pour encourager la population à recourir l'électrification rurale par kits photovoltaïque. Ces actions sont, d'ailleurs, entreprises dans le cadre du partenariat de l'ONE avec les prestataires privés, dont la rémunération est fonction du nombre d'abonnements et mettent en œuvre d'autres actions pour conquérir de nouveaux clients.

Le cas de Taroudant soulevé par le rapport reste particulier. Cette Province est l'une des premières à être dotées du solaire. Elle a bénéficié par la suite du passage à l'électrification par connexion au réseau national dans le cadre d'une convention spéciale où le choix des villages a été fait en concertation avec la Province et les élus.

La particularité de Taroudant est le fait que les bénéficiaires Réseau paient un supplément de 1500 DH par foyer. Les recettes de ce supplément financent le surcoût engendré par le projet de changement du mode d'électrification.

«Taux d'abonnement au réseau reste faible»

Le taux d'abonnement se définit comme étant le rapport entre le nombre de foyers raccordés au réseau et ayant souscrit un abonnement et le nombre de foyers des villages mis sous tension.

A fin 2006, ce taux était de 72%. C'est un taux élevé comparé à ce qui a été observé dans d'autres pays. Il y a lieu de signaler que ce taux intègre dans son calcul les nouveaux villages qui viennent d'être mis sous tension (moins de 3 mois) et pour lesquels les abonnements sont à leurs débuts. La dynamique d'abonnement montre un accroissement rapide durant les quatre premières années passant de 60% la première année à 75% la quatrième année. Et cette dynamique s'améliore nettement avec les actions d'information et de sensibilisation à destination des foyers, des INSTELECS (Installateurs agréés par ONE) et des élus locaux.

Le bon niveau des taux de raccordement des foyers ruraux confirme les hypothèses de départ qui ont servi au montage du PERG, notamment celles relatives aux capacités de paiement des populations eu égard à leur niveau de revenus.

Ces hypothèses, basées sur des enquêtes effectuées sur le terrain, ont montré que la facture d'électricité à régler par un abonné était inférieure au montant des dépenses engagées pour des services énergétiques équivalents et de moindre qualité (éclairage au gaz ou à la bougie, téléviseur à la batterie,...), services évalués alors à un coût mensuel de 100 DH par foyer. Ce montant est largement supérieur à la consommation moyenne d'électricité fournie avec une qualité supérieure.

Toutefois la faiblesse des taux d'abonnement dans certaines régions a conduit l'ONE à étudier la question et à proposer quelques solutions. C'est ainsi que ce problème a fait l'objet, en 2003, d'une étude spécifique dans la région de Khémisset, menée par l'IAV. Elle a été, également, intégrée à l'étude d'impact socio-économique de l'électrification rurale que l'ONE a commandée en 2003.

Ces études ont identifié les freins à l'abonnement et proposé des actions. Entre autres recommandations: le micro crédit pour financer les frais de raccordement et les frais d'installations intérieures des foyers. Dans ce cadre, une expérience a été menée avec le Crédit Agricole dans la province de Kelaat Sraghna.

«Généralisation du prépaiement et 'accessibilité et proximité des points d'encaissement»

Le milieu rural est caractérisé par la dispersion de l'habitat et la difficulté des accès, engendrant des coûts de distribution élevés et un impact sur la qualité de service. C'est ce qui a amené l'ONE à adopter le système de prépaiement.

Ce mode de paiement permet de baisser les charges de distribution ONE et de permettre au client une meilleure maîtrise de sa consommation.

A noter qu'avant de décider de la généralisation progressive de ce mode de paiement, l'ONE a procédé au lancement de pilotes et à leur évaluation pour s'assurer de son bon fonctionnement et de son acceptation par les abonnés. Parallèlement, il a fallu faire adopter par le Gouvernement une tarification appropriée.

A fin 2007, l'ONE comptait plus de 502 273 clients à prépaiement. Il a été également procédé à l'étude d'un plan de reprise des compteurs classiques en milieu rural pour les villages ayant un coût de distribution élevé.

La recharge des cartes à prépaiement a été externalisée pour rapprocher les points de ventes de la clientèle rurale. A fin 2007, 57 points de vente externes étaient opérationnels.

Pour le système à comptage classique, le nombre de points d'encaissement externes s'élevait à 376.

Un programme de densification des Points de vente et d'encaissement externes est actuellement en déploiement.

« Contrôle des massifs et mesures prises»

A l'initiative de l'ONE un contrôle des massifs de fondation et des poteaux béton a été effectué en 2004 par un laboratoire privé. Il a concerné toutes les entreprises et couvert toutes les régions. Suite aux résultats de ce contrôle l'ONE a pris une série de mesures :

- blocage des réceptions définitives des marchés conclus entre 2002 et 2006 ;
- généralisation des contrôles de la formulation du béton et de réalisation des massifs;
- saisie de toutes les entreprises concernées pour procéder aux renforcements des massifs selon les prescriptions du laboratoire.

L'ONE est en négociation avec les entreprises concernées et leur représentant la FENELEC en vue de mettre en œuvre le plan d'action adéquat pour le redressement des anomalies relevées lors de ladite mission. Dans ce sens, l'ONE avait déjà proposé la mise en place d'un fonds de maintenance.

« Les contrôles effectués par les agents de suivi des travaux sont de pure forme »

En dépit de la quantité importante des ouvrages et de leur dispersion, les contrôles des ouvrages PERG sont effectués de manière systématique par les agents chargés des chantiers lors des opérations de réceptions.

Les procédures en vigueur à l'ONE sont explicites quant aux modalités de réception et de contrôle.

Les contrôles des structures de suivi sont complétés par des contrôles sur échantillon des services d'audit et depuis 2006 par les services de la performance industrielle.

Bien qu'il ne soit pas en lui-même un élément de justification, le volume des réalisations du PERG (4839 villages raccordés au réseau en la seule année 2005) et leur cadence impactent nécessairement les opérations de contrôle et de suivi.

Les cas révélés par des missions d'audit ONE montrent l'existence de voies d'amélioration des contrôles et des réceptions mais ne permettraient pas de conclure, comme le fait le rapport, à une gestion peu rigoureuse des commandes PERG.

Sur la question de la surfacturation révélée par notre audit effectuée en 2003, nous notons que le rapport ne mentionne que la surfacturation de 413.765,22 DH sur les huit (et non cinq) marchés cités sans rajouter que sur ces mêmes marchés l'audit révèle une sous facturation de 261.444,74 DH. Le montant cumulé des huit marchés s'élève à 142.684.289 DH. Cela bien entendu ne diminue en rien l'importance du dysfonctionnement relevé mais permet de restituer le constat de manière plus fiable.

Relativement au double paiement afférent à la situation n° 18 du marché 2924/0, nous précisons que l'ONE s'est rendu compte du problème avant la réception définitive prononcée en date du 04 avril 2003. L'avoir correspondant a été établi en date du 27 mai 2002 et déduit sur les situations 25 et 26 du même marché. Notons également que la retenue de garantie n'a été remboursée à la société qu'en date du 11 novembre 2003.

Nous nous étonnons, à cet effet, que le rapport s'appuie sur un événement isolé pour conclure à « une gestion des commandes peu rigoureuse voire laxiste et l'absence d'un contrôle interne véritablement systématique et opérationnel ». Le fait même que des cas de ce genre soient relevés par les services de l'Office est une preuve de l'efficacité du système de contrôle interne mis en place.

« Le système d'information de l'ONE ne réserve pas un traitement spécifique et individualisé des Projets PERG »

La prise en charge du PERG est assurée par deux systèmes distincts gérés et exploités selon la nature des opérations par différentes unités de l'ONE:

- 1- Système d'information géographique (SIG) de la Direction de l'Electrification Rurale et sa base de données constituée de plus de 40 000 villages. Ce système permet la planification et le suivi d'électrification de l'ensemble des villages. Notons que grâce à la fiabilité de sa base de données, ce système a été adopté en tant qu'outil de travail de grandes institutions du pays tel que l'Agence Nationale de Réglementation de Télécommunications;
- 2- Le système d'information ONE intégré, SAP qui gère, entre autres, les marchés PERG et suit les conventions passées avec les communes. Il est sans rappeler, à cet égard, que l'efficacité de cet outil est attestée par les experts internationaux en la matière.

« Absence d'un schéma directeur de l'électrification rurale PERG, manque de visibilité et incohérences dans la programmation »

Dès le démarrage du PERG, est apparue la nécessité de l'élaboration d'un schéma directeur. C'est ainsi qu'en 1996, l'ONE a lancé une vaste campagne de prospection des villages qui a duré près de 3 ans; la base de données à cette date ne comportait que 4000 villages environ. Elle en compte aujourd'hui plus de 40 000.

En 1999, la base de données comportait plus de 36 000 villages ce qui donnait une meilleure visibilité et ce qui nous a permis d'établir le premier projet du schéma directeur. Ce schéma directeur par province était basé sur le coût au foyer et l'équilibre régional. Il était mis à jour au fur et à mesure de la réalisation des prospections des villages; néanmoins, le principe du mode de choix des villages s'opérait conformément aux critères arrêtés au début du projet.

Grâce à la base de données PERG et à sa programmation, le programme a été conduit avec une grande visibilité. En témoignent, la réalisation des objectifs annuels le plus souvent dans des fourchettes de +/- 10%.

Par ailleurs, il est important de noter que la gestion du programme PERG a été assurée en étroite concertation et en totale coordination avec les structures régionales (collectivités locales, autorités locales, commissions provinciales) et les structures nationales, notamment la DGCL.

« Participation financière de l'ONE ».

L'ONE dispose de toutes les données chiffrées et précises sur le programme PERG. A la fin du programme il est prévu de dresser un bilan financier global qui donnera le coût exact du programme, sa ventilation, ses sources de financement et la participation des différents acteurs.

Le recouvrement des créances soulevé par le rapport auprès des communes constitue effectivement un réel problème auquel nous cherchons des solutions en concertation avec le ministère de l'intérieur et les autres intervenants au programme.

«La valorisation du PERG ainsi que le maintien de ses ouvrages nécessite plus d'attention de la part ONE»

Nous partageons tout à fait les conclusions du rapport en ce qui concerne la valorisation de l'électrification rurale bien qu'il ait omis de citer les initiatives ONE dans ce domaine et notamment le Plan de Valorisation de l'Electrification Rurale - Plan VER- lancé en 2006.

En effet, l'infrastructure électrique que le PERG a déployée dans les zones rurales pour atteindre la pleine couverture (plus de 130 000 km de lignes Basse et Moyenne tension) leur procure un immense potentiel de développement qui, aujourd'hui, n'est que faiblement valorisé.

L'usage de l'électricité rurale est, jusqu'à présent, dominé par les utilisations domestiques: 1% seulement de la clientèle rurale dispose d'un abonnement Force Motrice et sur les 96 000 activités à forte valeur ajoutée recensées dans le cadre des prospections PERG, moins de 12 % sont alimentées en Force Motrice.

Partant de ce constat, l'ONE a lancé le Plan de Valorisation de l'Electrification Rurale (Plan VER) dont l'ambition est de faire de ce programme d'infrastructure qui est le PERG, un levier pour le développement rural.

Le Plan VER vise un double objectif: contribuer au développement socio-économique du rural marocain et rentabiliser l'investissement des réseaux et équipements réalisés dans le cadre du PERG.

Il s'appuie sur une triple valorisation celle de l'actif, des services et de l'expérience.

• Valorisation de l'actif :

- Identifier et promouvoir les activités génératrices de revenus en milieu rural dans l'agriculture et hors agriculture.

- Contribuer au développement des projets à vocation nationale et régionale (irrigation, froid industriel, tourisme rural, ...).
- Promouvoir les usages communautaires.
- Développer l'utilisation des réseaux pour services autres que le transport de l'énergie (CPL, ...)
- Faciliter l'accès à l'électricité aux foyers démunis.

- **Valorisation des services:**

- **Valorisation de l'expérience: Améliorer les services de proximité (externalisation des encaissements, prépaiement, etc.).**

- Développer les partenariats avec les opérateurs exerçant dans le milieu rural (contribution à la bancarisation, complémentarité des réseaux commerciaux, etc.).
- Généraliser l'usage du compteur prépaiement.
- Valoriser la base de données SIG (système d'information géographique).
- Elaboration du livre Blanc sur le PERG. Il s'agit d'une large évaluation de ce programme qui couvrira tous les aspects du projet : techniques, économiques, financiers et sociaux, l'objectif étant de tirer et de partager les enseignements du PERG et partager et valoriser l'expérience acquise dans le PERG, au niveau national (programme PACT, programme INDH,) et à l'international.

Dans le cadre de ce Plan, accompagné par la Banque Mondiale, l'ONE a lancé les premiers projets pilote en 2007.

14.3. Réponse de la Ministre de l'énergie, des mines, de l'eau et de l'environnement concernant le programme diélectrification rurale global

(Texte intégral)

L'analyse du projet d'insertion de la synthèse des observations et recommandations, relatives au contrôle de gestion du Programme d'Electrification Rurale Global, au rapport annuel d'activités de la cour des comptes au titre de l'exercice 2007, fait ressortir les commentaires suivants:

Bilan des réalisations du PERG

1.1 Réalisations techniques

1.1.1 Négligences au niveau des phases préalables à l'exécution des travaux

Le bilan des réalisations du PERG est globalement très satisfaisant et aujourd'hui, à quelques mois de la fin de cet ambitieux programme, on ne peut que se féliciter des résultats atteints. Cette réussite s'explique notamment par le montage institutionnel et financier innovant de ce programme, la forte implication des différents partenaires, son adaptabilité et la maîtrise du métier par le maître d'ouvrage.

Le recours de l'ONE à la conclusion de contrats clés en mains englobant à la fois les études et les travaux est dicté par la nécessité d'atteindre l'objectif de généralisation de «électrification rurale dans les délais fixés. En effet, la séparation des études par rapport aux travaux aurait allongé les délais de réalisation des projets. Néanmoins, et en dépit de la forte contrainte de délais, des études Basse Tension séparées ont été lancées à partir de 1998 et ont concerné plus de 10 000 villages.

Pour parer au risque de surestimation, soulevé par le rapport de la cour des comptes, plusieurs mesures ont été adoptées par l'ONE dont notamment, l'obligation de faire valider les études par les services de l'ONE, la non possibilité de dépassement des montants des marchés de plus de 10% et les contrôles effectués régulièrement.

Le recours aux avenants, qui n'a d'ailleurs concerné que 540 villages sur 24 833 villages réalisés par l'ONE à fin 2006 (soit moins de 1,67%), se justifie par la complexité de cet ambitieux programme (nombre important de villages à électrifier et contraintes techniques, économiques et sociopolitiques y associées) qui implique nécessairement des ajustements (rajout ou suppression de villages ...).

1.1.2 Mesures d'accompagnement de l'accélération du rythme de réalisation du PERG

L'accélération du rythme de réalisation du PERG a été décidée par les pouvoirs publics en 2002 en se basant sur l'expertise acquise depuis 1996 par l'ONE qui s'est assuré, au préalable, des capacités du marché national (fabricants et installateurs) à répondre aux nouveaux défis.

Au niveau de l'ONE, cette accélération a été accompagnée par la décentralisation du suivi des marchés gérés, jusque là, de manière centralisée. Treize services techniques régionaux ont été créés à cet effet.

1.1.3. Retards au niveau des mises sous tension des villages

Les retards constatés dans les mises sous tension des villages sont généralement dus aux délais nécessaires pour la levée par les entreprises concernées des réserves soulevées par les services de l'ONE lors de la réception des ouvrages (souci du respect des règles de sécurité).

D'autres retards ont été la conséquence de facteurs exogènes tels que les oppositions des propriétaires, le retard dans la réalisation des traversées ONCF, Autoroutes, etc.

Selon les statistiques de l'ONE, l'écart moyen entre le délai réel et prévisionnel de mises sous tension n'excède pas 42 jours.

Pour réduire les délais de mise sous tension, l'ONE a mené plusieurs actions dont principalement la mise en place d'équipes dédiées aux réceptions et d'autres chargées des mise sous tension au niveau régional.

Par ailleurs, il convient de signaler que conformément aux conventions liant l'ONE aux collectivités locales, ces

dernières doivent s'acquitter de leur quote-part, même partiellement, avant toute ouverture aux abonnements. Or, il s'est avéré que plusieurs d'entre-elles étaient dans l'impossibilité de faire face à leurs obligations.

1.1.4. L'utilisation des énergies alternatives et renouvelables

Dans le cadre de la mise en œuvre du PERG, aucun mode d'électrification n'a été au préalable écarté ou privilégié. Il a été en fait procédé à un arbitrage entre la connexion au réseau et l'électrification décentralisée (principalement le solaire) sur la base du coût d'électrification par foyer avec un seuil d'éligibilité au réseau fixé à 27 000 DH. Il s'est avéré que cet arbitrage a nettement privilégié le réseau qui recèle, par ailleurs, un potentiel de développement socio-économique, sans commune mesure, avec ce qu'offre le photovoltaïque.

En matière d'énergies renouvelables, la solution de l'électrification en solaire par kits photovoltaïques s'est avérée la solution la mieux adaptée pour des villages caractérisés par des habitats ou groupements d'habitats dispersés dont le coût de raccordement au réseau est prohibitif. Des actions de sensibilisation de la population sont menées d'une manière régulière pour encourager la population à « accepter » cette électrification rurale par kits photovoltaïques. Ces actions sont, d'ailleurs, entreprises dans le cadre d'un partenariat entre l'ONE et les prestataires privés, dont la rémunération est fonction du nombre d'abonnements, qui mettent en œuvre d'autres actions pour conquérir de nouveaux clients.

Les résultats de l'électrification solaire (44 000 clients à fin 2007) n'arrivent certes pas aux objectifs initialement fixés mais constituent incontestablement une avancée considérable dans l'utilisation du photovoltaïque au Maroc.

Cependant, certains villages, bien qu'initialement programmés en solaire, ont été reconduits au réseau du fait que leurs habitants n'ont pas manifesté d'intérêt pour ce mode d'énergie. L'électrification par réseau de ces villages est néanmoins conditionnée par le règlement par la commune de ses arriérés, par la tenue de tous ses engagements et par la présentation de l'attestation de disponibilité de fonds pour la réalisation de l'électrification demandée.

L'ONE a par ailleurs expérimenté plusieurs modes d'électrification par d'autres énergies renouvelables, dont par exemple les microcentrales hydrauliques (63 villages, 1861 foyers) et l'électrification par système éolien (2 villages ont été électrifiés par ce système dans la Province Essaouira). L'extension des électrifications en réseau (plus économique) a limité l'utilisation de ces systèmes.

1.2. Relation avec les usagers

1.2.1 Taux d'abonnement

A fin 2006, le taux d'abonnement était de 72%. C'est un taux élevé comparé à ce qui est observé dans d'autres pays. Il est à noter que la dynamique d'abonnement montre un accroissement rapide durant les quatre premières années passant de 60% la première année à 75% la quatrième année. Cette dynamique s'améliore nettement avec les actions d'information et de sensibilisation à destination des foyers, menées par les des installateurs agréés par l'ONE et les élus locaux.

Le bon niveau du taux de raccordement des foyers ruraux confirme les hypothèses de départ qui ont servi au montage du PERG, notamment celles relatives aux capacités de paiement des populations eu égard à leur niveau de revenus. Ces hypothèses, basées sur des enquêtes effectuées sur le terrain, ont montré que la facture d'électricité à régler était inférieure au montant des dépenses engagées pour des services énergétiques équivalents et de moindre qualité (éclairage au gaz ou à la bougie, téléviseur à la batterie, ...), services évalués alors à un coût mensuel de 100 DH par foyer. Ce montant est largement supérieur à la consommation moyenne d'électricité fournie avec une qualité supérieure.

Il est vrai, toutefois, que dans certaines régions les taux d'abonnement sont restés faibles. Des études réalisées à ce sujet par l'ONE ont recommandé, parmi les solutions à envisager pour remédier à cette situation, le recourir au micro crédit, pour financer les frais de raccordement et l'installation intérieure des foyers. Dans ce cadre, une expérience a été menée avec le Crédit Agricole dans la province de Kelaa des Sraghna.

1.2.2. Généralisation du prépaiement et «accessibilité et proximité des points d'encaissement

Pour remédier à l'éloignement entre les clients ruraux et les points de paiement des factures d'électricité, l'ONE a adopté le système de prépaiement, mode qui permet à l'ONE de baisser ses charges de distribution et au client une meilleure maîtrise de sa consommation.

Pour rapprocher davantage les points de ventes de la clientèle rurale, la recharge des cartes à prépaiement a été externalisée.

Un programme de densification des points de vente et d'encaissement externes est actuellement en déploiement.

2. Suivi et contrôle des réalisations du PERG

2.1 Contrôle de la qualité des massifs de fondation

Le Département de l'Energie et des Mines prend note du constat de la cour des comptes relatif aux manquements relevés lors des opérations de contrôle de la qualité des ouvrages relatifs au PERG.

L'ONE précise à ce sujet que suite aux résultats de ce contrôle effectué à l'initiative de l'ONE en 2004 par un laboratoire privé, une série de mesures ont été prises pour remédier aux manquements relevés, entre autres, le blocage des réceptions définitives des marchés conclus entre 2002 et 2006, la généralisation des contrôles de la réalisation des massifs et la saisie de toutes les entreprises concernées pour procéder aux renforcements des massifs selon les prescriptions du laboratoire. L'ONE est en négociation avec les entreprises concernées en vue de mettre en œuvre le plan d'action adéquat pour le redressement des anomalies relevés lors de ladite mission. Dans ce sens, l'ONE avait déjà proposé la mise en place d'un fonds de maintenance destiné aux ouvrages du PERG.

Bien que ces mesures aient été déjà prises, une attention particulière sera accordée par les services compétents de ce département aux recommandations pertinentes formulées à ce sujet dans le rapport de la cour des comptes, lesquelles feront l'objet d'un examen approfondi, avec les responsables de l'ONE, en vue de prendre les mesures nécessaires pour leur mise en œuvre.

2.2 Missions de contrôle et d'audit interne

L'ONE précise que les contrôles des ouvrages PERG sont effectués de manière systématique par les agents chargés des chantiers lors des opérations de réception. Les procédures en vigueur à l'ONE sont explicites quant aux modalités de réception et de contrôle. Néanmoins, la quantité importante des ouvrages (4839 villages raccordés au réseau en la seule année 2005), leur dispersion et leur cadence impactent nécessairement les opérations de contrôle et de suivi.

L'ONE précise également que les dysfonctionnements relevés par les missions d'audit, qui est une preuve de l'efficacité du système de contrôle interne mis en place, font l'objet de recommandations et de suivi pour leur mise en œuvre.

Le Département de l'Energie et des Mines prend note des recommandations de la Cour des comptes relatives à la généralisation et l'intensification des missions d'audit, en particulier des projets dont les montants dépassent 5 millions DH, au redressement des dysfonctionnements relevés par ces missions d'audit et au renforcement du contrôle et de la surveillance des projets PERG. Il demandera à l'ONE de prendre les mesures nécessaires pour leur mise en œuvre.

2.3 Le système d'information et le suivi des données relatives au PERG

La prise en charge du PERG est assurée au niveau de l'ONE par deux systèmes distincts:

Le système d'information géographique (SIG) de la Direction de l'Electrification Rurale et sa base de données constituée de plus de 40 000 villages. Ce système permet la planification et le suivi d'électrification de l'ensemble des villages;

Le système d'information ONE intégré, SAP qui gère, entre autres, les marchés PERG et suit les conventions passées avec les communes.

3. Evaluation du PERG

3.1. Planification et programmation

Absence d'un schéma directeur de l'électrification rurale PERG, manque de visibilité et incohérences dans la programmation.

La nécessité de l'élaboration d'un schéma directeur du PERG est apparue dès le lancement de ce programme. De ce fait, l'ONE a entrepris, dès 1996, une vaste campagne de prospection des villages qui a duré près de 3 ans. Ainsi, entre 1996 et 1999, le nombre de villages répertoriés dans la base de données exploitée au niveau de l'ONE est passé de 4000 à 36000 villages. Ce qui offrait une visibilité qui a permis d'établir le premier projet du schéma directeur.

Ce schéma directeur par province était basé sur le coût au foyer et l'équilibre régional. Il était mis à jour au fur et à mesure de la réalisation des prospections des villages; néanmoins, le principe du mode de choix des villages s'opérait conformément aux critères arrêtés au début du projet.

La base de données compte aujourd'hui les données socio-économiques relatives à plus de 40000 villages.

Quant aux changements apportés dans les objectifs du PERG, ils ont été induits par la forte ambition des Pouvoirs Publics à généraliser l'électrification rurale et à accélérer sa cadence et ce, suite à la réussite du programme, à la forte demande des populations et à l'amélioration de la capacité de réalisation des entreprises. L'évolution du taux d'électrification rurale ne s'écartait le plus souvent que de faibles fourchettes des objectifs annuels fixés.

La gestion du PERG a été assurée en étroite concertation et coordination avec les structures régionales (collectivités locales, autorités locales, commissions provinciales) et les structures nationales, notamment la DGCL.

3.2. Financement

Concernant la recommandation de la cour des comptes relative à l'établissement du bilan financier relatif au PERG, L'ONE dispose de toutes les données chiffrées sur toutes les opérations réalisées dans le cadre de ce programme, et il est prévu effectivement, à la fin de ce programme, d'en dresser le bilan financier qui donnera son coût global exact, sa ventilation, ses sources de financement et la participation des différents acteurs.

3.3. Valorisation du PERG

A la veille de l'achèvement du PERG, l'ONE a lancé le plan de valorisation de l'électrification rurale (plan VER) dont l'ambition est de faire du PERG un levier pour le développement rural. L'infrastructure électrique que le PERG a déployée dans les zones rurales (plus de 130 000 km de lignes Basse et Moyenne tension) leur procure un immense potentiel de développement qui aujourd'hui, n'est que faiblement valorisé. L'usage de l'électricité rurale est, jusqu'à présent, dominé par les utilisations domestiques.

Ce plan, qui sera mis en œuvre dans un cadre de partenariat avec d'autres opérateurs dans le milieu rural, en cohérence avec les actions de l'INDH, vise un double objectif:

- contribuer au développement socio-économique du milieu rural marocain par la promotion d'activités génératrices de revenus;
- rentabiliser l'investissement des réseaux et équipements réalisés dans le cadre du PERG.

Concernant la maintenance des ouvrages PERG, l'ONE précise que ces ouvrages qui contribuent au service public d'électricité seront maintenus, en application du cahier des charges de l'ONE et des conventions conclues avec les communes, par l'Office et ce conformément aux règles de l'art. Cette opération est assurée par les services régionaux de l'exploitation de l'ONE.

Le recouvrement des créances auprès des communes constitue effectivement un réel problème pour lequel des solutions sont recherchées en concertation avec le ministère de l'intérieur et les autres intervenants dans le PERG.

14.4. Réponse du Ministère des finances concernant le programme d'électrification rurale global (Texte intégral)

L'ONE a regroupé au sein d'un même appel d'offres (A.O) les études et la réalisation des travaux en découlant pour les considérations suivantes :

- l'ONE avait comme engagement de réaliser les objectifs du PERG dans des délais préalablement fixés et ce, en l'absence d'un schéma directeur et d'une base de données précise et qu'en conséquence, le lancement d'un premier appel d'offres pour les études et le suivi par un autre A.O pour les travaux, aurait pour conséquence d'allonger les délais préalablement établis et de compromettre la réalisation des engagements pris à l'égard des pouvoirs publics;
- pour le cas spécifique des études de moyenne tension, les services techniques de l'ONE ont toujours suivi l'approche considérant que les études de moyenne tension doivent être intégrées au niveau des marchés des travaux correspondants, en raison du fait que ceux-ci ne peuvent être réalisés sans une connaissance du « piquage » sur les lignes existantes ou en cours de réalisation.

Les avenants ont concerné la modification du nombre des villages à connecter au réseau, en ajoutant ou en retranchant d'autres villages. La disposition du règlement des marchés de l'ONE ayant servi de base à l'établissement de ces avenants spécifie qu'on peut recourir à un avenant pour « ... les prestations supplémentaires à confier à un entrepreneur, fournisseur ou prestataire de services déjà attributaire d'un marché, s'il y a intérêt au point de vue du délai d'exécution ou de la bonne marche de cette exécution à ne pas introduire un nouvel entrepreneur, fournisseur ou prestataire de services, lorsque les prestations en question, imprévues au moment de la passation du marché principal, sont considérées comme l'accessoire dudit marché et ne dépassent pas dix pour cent (10%) de son montant. En ce qui concerne les travaux, il faut encore que leur exécution implique un matériel déjà occupé ou utilisé sur place par l'entrepreneur. Ces marchés sont établis sous forme d'avenant ».

La consistance et les objectifs des avenants évoqués dans le projet d'insertion de la Cour des Comptes s'inscrivent dans le cadre de la disposition précitée et ce, par référence aux considérations suivantes:

- il s'agit de prestations supplémentaires à confier à un entrepreneur déjà attributaire du marché;
- il y'a intérêt du point de vu délai à ne pas introduire un nouvel entrepreneur, en tenant compte de la nécessité de concrétiser l'engagement de réaliser les objectifs du PERG dans des délais préalablement fixés;
- ces travaux supplémentaires sont à considérer comme l'accessoire du marché de base puisqu'ils portent sur le même objet, à savoir l'électrification des villages et n'impliquent pas une reconfiguration de la consistance du marché;
- il s'agit de travaux dont le matériel utilisé est déjà disponible sur place chez l'entrepreneur.

Cela étant, il convient de souligner que l'ONE a introduit, au niveau des nouveaux marchés PERG, une disposition précisant que « le nombre des villages spécifié dans les marchés est donné à titre indicatif, l'ONE se réservant le droit de procéder à la suppression et au rajout de villages et ce, dans la limite des dispositions de l'article relatif à la variation dans la masse des travaux ».

SECTEURS SOCIAUX

1. Centre cinématographique marocain (CCM)

Le centre cinématographique marocain (CCM) est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, en vertu du Dahir du 8 janvier 1944. Il a été réorganisé par le Dahir portant loi n°1-77-230 du 19 septembre 1977.

Placé sous la tutelle du ministère de la communication, le Centre est administré par un conseil d'administration et géré par un directeur.

Sa principale mission consiste en l'organisation et la promotion de l'industrie cinématographique au Maroc.

L'effectif du Centre s'élève en 2005 à 215 cadres et agents. Son budget au titre de cet exercice a atteint plus de 57 millions DH, dont près de 85% est alloué aux dépenses de fonctionnement. Le Centre gère également le fonds d'aide dont le budget s'élève au titre de la même année à 104 millions DH.

Les ressources du Centre sont passées de 62,6 millions DH en 2002 à plus de 99 millions DH en 2005, soit une augmentation de près de 59%. La subvention de l'Etat au centre constitue plus d'un tiers de l'ensemble de ses recettes. Entre 2002 et 2005, cette subvention a connu une augmentation, d'environ 48% pour atteindre plus de 36 millions DH.

1.1. Observations et recommandations de la Cour des comptes

Le contrôle de la gestion du Centre cinématographique par la Cour des comptes a porté sur la période allant de 2001 à 2005 et a abouti aux observations et recommandations suivantes :

A. EVALUATION DE L'ACTION DU CENTRE

L'accomplissement de la principale mission du CCM à savoir, la promotion cinématographique nationale se fait à travers la gestion du Fonds d'aide et l'organisation de festivals.

► Gestion du Fonds d'aide

Régi par le décret n°2-79-744 du 31 décembre 1979, ce fonds appuie la promotion cinématographique par des aides à la production, à l'organisation de festivals et par l'aide à l'exploitation cinématographique.

Les ressources du fonds destinées à financer la production cinématographique sont passées entre 2001 et 2005 de 48 millions DH à plus de 104 millions DH, soit une augmentation de plus de 137%.

Le tableau suivant présente la situation des aides accordées à la production durant les exercices 2001 à 2005.

Exercice	Aides accordées
2001	10.380.000,00
2002	23.260.000,00
2003	24.000.000,00
2004	33.705.000,00
2005	35.000.000,00

Comme il ressort de ce tableau, l'enveloppe des aides entre 2001 et 2005 a été triplée, pour atteindre 35 millions DH en 2005 soit une hausse de 237%.

Le choix des films bénéficiaires de l'aide relève des attributions d'une commission composée de 11 membres désignés par le ministre de la communication pour un mandat de deux années. Le CCM assure le secrétariat du fonds et son directeur en est l'ordonnateur.

Le contrôle de ce fonds a relevé les observations suivantes :

• Octroi de l'aide à la production

L'octroi de l'aide par la commission du fonds se fait en l'absence de critères clairs de sélection tels que l'originalité du scénario, l'apport au cinéma national, l'aptitude financière de la société de production, la situation des dettes de la société envers le CCM (dont notamment le règlement des prestations et des travaux de laboratoire pour des films antérieurs, etc.). En effet, l'arrêté conjoint relatif à la gestion du Fonds d'Aide à la production cinématographique fixe seulement les attributions de la commission et non les critères d'octroi de l'aide. En outre, aucun cahier des charges fixant les conditions de son attribution n'est établi.

Par ailleurs, l'estimation des coûts prévisionnels des films éligibles à l'aide n'obéit pas à une procédure clairement définie.

C'est ainsi que la Cour des comptes recommande au Centre cinématographique de :

- *Arrêter et formaliser une procédure claire d'octroi de l'aide basée sur des critères objectifs et porter cette procédure à la connaissance des professionnels afin de respecter les principes de transparence et d'équité ;*
- *Adopter un programme annuel traduisant une vision claire pour l'octroi de l'aide ;*
- *Adopter une nomenclature des dépenses à financer par le fonds d'aide.*

• Contrôle de l'utilisation de l'aide accordée à la production

Le versement des tranches d'aide accordées aux bénéficiaires se fait sans contrôle des pièces justificatives et de l'utilisation de celles octroyées antérieurement.

Il est recommandé au centre d'observer plus de rigueur dans le suivi et le contrôle de l'utilisation faite des tranches débloquées.

• Absence de nomenclature de dépenses éligibles au financement par le fonds d'aide à la production

En l'absence d'une nomenclature des dépenses pouvant être prises en charge par le fonds d'aide à la production, les sociétés de production présentent généralement des justificatifs qui n'ont pas de rapport avec la production objet d'aide. Aussi, est-il constaté que les justificatifs en question :

- Ne concernent pas directement la production du film considéré ;
- Ne peuvent justifier les frais engendrés par la production d'un film (factures d'eau et d'électricité de la société de production, frais d'analyses médicales, honoraires de médecins, achats de médicaments, frais de raccordement au réseau d'eau et d'électricité, loyer et fournitures du bureau de la société, frais de la tenue de la comptabilité de la société, etc.) ;
- Comportent des montants dépassant la tranche d'aide accordée.

Il est recommandé aux responsables du CCM d'établir une nomenclature des dépenses éligibles au financement par le fonds d'aide.

Tenue et classement des dossiers des films

Le contrôle du classement des films a suscité les remarques suivantes :

- Absence de classement des dossiers des films selon les sessions au cours desquelles ils ont bénéficié de l'aide. Le Centre cinématographique trouve des difficultés à établir une situation des films ayant déjà bénéficié de l'aide et à suivre, par conséquent, la consommation des tranches d'aides accordées ;
- Manque des situations récapitulant les pièces constitutives de ces dossiers avant tout déblocage de fonds ;
- Absence de fiches signalétiques pour chaque film bénéficiaire.

Il est recommandé au CCM de procéder à la constitution des dossiers des films ayant bénéficié de la contribution du fonds d'aide, et ce pour assurer le suivi et le contrôle de l'aide octroyée.

► **Gestion des festivals**

Le Centre participe à la diffusion de la culture par le cinéma à travers :

- L'organisation du festival national du film (FNF) et du festival de court métrage méditerranéen (FCMM) ;
- L'octroi des subventions à des associations œuvrant dans le secteur cinématographique. (Fondation du festival International du Film de Marrakech «FFIFM» et association du festival de Tétouan du cinéma méditerranéen, etc.) ;
- La participation à d'autres manifestations cinématographiques internationales, principalement le festival international de Cannes.

Le budget des festivals précités est arrêté comme suit :

	2001	2002	2003	2004	2005
Festivals organisés par le CCM					
Festival National du Film	2.960.748,52	_	3.333.608,29	_	4.461.889,97
Festival Méditerranéen de Tanger	_	1.976.163,22	_	2.070.049,88	2.851.823,00
Festivals subventionnés par le CCM					
Festival International de Marrakech	223.413,04	736.599,62	748.669,17	6.787.733,96	7.950.673,54
Festivals auxquels le CCM a participé					
Festival de Cannes	_	_	665.851,58	_	1.634.252,08

L'examen de la gestion de ces festivals a permis de constater les observations suivantes :

• **Carences dans la gestion des dossiers des festivals**

A ce niveau, il a été relevé l'absence des dossiers comportant l'ensemble des données spécifiques à chaque festival (règlement du festival, programme d'emploi, liste des invités, situation financière du festival, bilan de chaque festival, liste des films ayant participé à la compétition, films primés, etc.).

Il est recommandé aux CCM de tenir régulièrement, et de façon permanente, un dossier complet par festival et un suivi rigoureux dans la gestion des dossiers.

• **Insuffisances au niveau de l'élaboration et de l'exécution des programmes d'emploi des festivals**

La Cour des comptes souligne ce qui suit :

- Les programmes d'emploi ne sont pas détaillés en ce qui concerne le nombre d'invités, la catégorie d'hôtels réservés, les défraiements accordés, la liste du personnel du Centre contribuant à l'organisation de la manifestation et celui ayant assisté au festival, etc. ;
- Le recours injustifié à l'élaboration de plusieurs programmes d'emploi visés par le ministère chargé des finances pour un même festival pendant des périodes très rapprochées ;
- Des dépassements de l'enveloppe budgétaire allouée à certaines rubriques du festival comme le montre le tableau suivant :

Rubriques	FNF Marrakech 2001			FNF Oujda 2003		
	Budget (DH)	Paiement (DH)	Dépassement %	Budget (DH)	Paiement (DH)	Dépassement %
Edition et matériel de promotion	200.000,00	369.053,00	85%	250.000,00	398.223,75	58 %
Défraiements et indemnités				285.000,00	446.620,50	57 %
Transport	399.599,00	566.874,14	42%			

- L'octroi d'indemnités de restauration (300 euro par personne) et de transport (80 euro par personne) à cinq personnes non inscrites sur la liste des invités à Cannes 2005 et ayant rejoint le festival de leur propre gré.
- Le recours à des « protocoles de régularisation » conclus entre le Centre et l'organisation professionnelle représentant les producteurs de films pour le prélèvement de fonds supplémentaires sur le fonds d'aide (cas du FNF 2001, FNF 2003).

Il est recommandé au Centre de :

- *Veiller à la préparation d'un seul programme d'emploi par festival, reflétant les besoins réels et de s'y conformer ;*
- *Éviter le recours à la conclusion des « protocoles de régularisation » ;*
- *Ne prendre en charge que les personnes effectivement invitées ;*
- *Veiller au respect et à l'observation des règles de l'exécution des dépenses.*

• Non recours à la concurrence

L'exécution des dépenses prévues par les conventions conclues se fait le plus souvent par bons de commande et sans respect du principe de la concurrence. Il s'agit des dépenses récurrentes et prévisibles (éclairage, sonorisation, animation, restauration, hébergement, confection des trophées, traduction, édition, transport). Le caractère d'urgence des festivals ne peut être retenu du fait que ces manifestations programmées à l'avance et par conséquent, leur organisation se prête au jeu de la concurrence.

A partir de 2003, le Centre fait systématiquement recours aux services d'une même personne pour l'animation des festivals qu'il organise. La Cour a constaté l'augmentation injustifiée de ses honoraires (50.000 DH) comparés à ceux servis lors du festival national du film de Marrakech en 2001 (4.000) pour la présentation de la cérémonie de clôture du festival ou encore 5.000 DH pour la présentation de celle de l'ouverture.

Il est recommandé aux responsables du CCM de veiller au respect des règles de la concurrence dans l'exécution des dépenses publiques.

• Justification insuffisante de certaines dépenses

Les pièces justifiant les dépenses d'hébergement des invités aux différents festivals prises en charge par le Centre cinématographique ne font ressortir aucune indication pouvant s'assurer de la sincérité et de la véracité de ces dépenses tel que la liste des invités hébergés, les factures détaillées, etc.

Il en est de même pour l'organisation de deux «dîners marocains» à Cannes en 2003 pour des montants respectifs de 26.000 Euro et 3.000 Euro sans production de justificatifs probants.

Il est recommandé au CCM d'observer plus de rigueur et de transparence dans la justification des dépenses de restauration et d'hébergement en appuyant les factures de listes dûment établies par le centre et signées par les hôtels.

• Des dépenses sans relation avec le festival

Sur ce chapitre, la Cour des comptes a relevé plusieurs cas. Elle en cite les exemples suivants :

- La prise en charge des frais de transport du président de la chambre des producteurs et d'un cinéaste pour leur permettre de traiter leurs affaires personnelles à l'occasion du festival de Bruxelles 2005 et du festival national du film de Tanger 2005 ;
- Le règlement des dépenses relatives à l'excédent de bagages des invités à l'occasion du festival de Cannes 2003 et 2005 pour des montants dépassant 6.000,00 DH ;
- L'organisation d'une réception d'un montant de 30 000,00 DH après la clôture du Festival national du film 2003, achats de médicaments, hébergement du président de la Chambre marocaine des producteurs après la clôture du Festival national du film 2001.

Il est recommandé au CCM de veiller à plus de rationalité dans l'exécution des dépenses publiques et de n'imputer sur le budget des festivals que les dépenses réellement y afférentes.

• Règlement de dépenses avant le service fait

A l'occasion du festival national du film de Marrakech en 2001, le Centre a procédé au paiement de plus de 50% du montant des bons de commande des prestations d'hébergement et de restauration avant le service fait. Cette situation est illustrée par les cas ci-après :

Etablissement	N° et date de l'OP	Montant de l'avance (DH)	Total de la dépense (DH)	Avance/total dépense (%)
COS-ONE	47/FNF du 4/01/2001	436.200,00	597.677,00	73 %
COS-CNSS	53/FNF 24/01/2001	80.000,00	122.790,00	65 %
Piccola Italia	46/FNF/ 24/01/2001	24.000,00	39.600,00	60 %

A l'occasion du Festival court métrage méditerranéen de Tanger de 2005, une réception d'un montant de 136.000,00 DH a été réglée en totalité deux jours avant la date de la réception.

Il est recommandé aux responsables du CCM de veiller au respect de la réglementation relative à l'exécution des dépenses publiques.

• Prise en charge de fonctionnaires sans décision de leurs organismes d'origine

Le Centre prend en charge les frais de transport, d'hébergement et de restauration au profit de fonctionnaires de différentes administrations (finances, communication, culture, etc.) sans qu'ils soient désignés par leurs départements d'origine.

Il est recommandé au CCM de n'inviter que les personnes pouvant apporter une valeur ajoutée au cinéma marocain et veiller à plus de rationalité dans la gestion des deniers publics.

• Octroi de subventions aux associations œuvrant dans le secteur cinématographique

Le Centre accorde des subventions à un certain nombre d'associations œuvrant dans le domaine de la promotion cinématographique. Ainsi, au titre de l'année 2005, quatorze associations ont bénéficié de ces subventions dont l'enveloppe globale a atteint 9,68 millions DH.

Or, l'octroi de ces subventions se fait en l'absence de conventions avec les associations bénéficiaires, en l'absence des programmes d'emploi des fonds accordés et du contrôle de leur utilisation.

Il est recommandé au CCM d'établir un règlement propre à l'octroi des subventions aux associations œuvrant dans le secteur cinématographique. Toute subvention devra faire l'objet d'une convention garantissant au Centre un suivi de l'utilisation de ses fonds et la production des documents prévus par la réglementation en vigueur.

B. ASPECTS LIÉS À LA GESTION DU CENTRE CINÉMATOGRAPHIQUE MAROCAIN

► Système de gouvernance

Le Conseil d'Administration ne se réunit pas de façon régulière tel que le prescrit l'article 4 du Dahir portant loi n° 1-77-230 du 19 septembre 1977 relatif à la réorganisation du CCM.

Les réunions du conseil d'administration tenues à partir de 2003 sont focalisées essentiellement sur l'approbation des budgets, l'arrêté des comptes et le traitement de certaines affaires courantes. Cette situation s'est traduite par :

- L'absence d'un plan d'orientation stratégique du Centre ;
- L'absence de programmes d'action annuels devant relater les actions à entreprendre pour la promotion du secteur cinématographique ;
- L'absence d'une définition claire des besoins exprimés sur le court et le moyen terme lors de la préparation du budget.

Il est recommandé la tenue régulière des réunions du conseil d'administration, l'élaboration d'un plan stratégique et des programmes d'actions annuels et la préparation du budget sur la base d'une définition claire des besoins.

Le contrôle effectué au sein de la délégation de Casablanca a suscité les observations suivantes :

- La location d'un appartement dont la moitié reste inexploitée à un loyer exorbitant (25.000 DH par mois). Ce loyer est quatre fois supérieur au prix de l'ancienne location ;
- Le local en question est exploité comme «direction générale» à partir de laquelle le directeur du CCM exerce ses fonctions de façon quasi permanente.

Il est recommandé au Centre cinématographique marocain de veiller à la rationalisation des charges liées au fonctionnement du siège à Rabat et de la délégation à Casablanca.

► Contrôle interne

Le CCM ne dispose pas de manuels de procédures décrivant les missions à accomplir par chaque service.

Il est recommandé au CCM d'élaborer un manuel de procédures.

Il a été également constaté que le changement des responsables n'est pas consacré par des procès verbaux de passation contradictoire de consignes. Cette situation s'est traduite par l'absence d'informations relatives aux dossiers traités par certains responsables sortants. Le cas saillant concerne la gestion des dossiers des festivals et des cessions d'immobilisations.

Il est recommandé aux responsables du Centre de veiller à l'établissement des procès verbaux de passation de consignes.

Par ailleurs, le système d'enregistrement des biens acquis par le Centre est défaillant. Ainsi, il a été relevé que :

- Le Centre ne procède pas régulièrement à l'inventaire de ses biens mobiliers. Cette insuffisance ne permet pas de faire le rapprochement physique et comptable dudit matériel et la mise à jour de l'inventaire ;
- L'inventaire tenu ne fait pas ressortir, pour tous les équipements, ni leur affectation ni leur radiation en cas de cession ;
- Le non enregistrement au niveau de l'inventaire de tous les équipements acquis ne permet pas d'assurer une sauvegarde rigoureuse du patrimoine du centre. Le cas du matériel technique et de projection est illustratif : la situation des marchés montre qu'il y a eu des acquisitions qui ne ressortent pas au niveau de l'inventaire (cas du matériel technique et du matériel de projection).

Il est recommandé la mise à jour des registres du matériel, l'inscription des immobilisations acquises dès leur réception et le rapprochement physique et comptable du matériel en place.

► **Gestion des ressources humaines**

• **Recrutement**

L'examen des dossiers de recrutement des agents du CCM montre l'absence de consultations préalables et des procès verbaux du comité d'évaluation des candidats consultés. Ainsi, les recrutements des agents du CCM se font en l'absence de concours.

Il est recommandé au Centre de faire appel à candidature lors des opérations de recrutement qu'il organise.

Le Centre procède au recrutement d'agents par contrat (secrétaire général, conseiller technique du directeur et un cadre dont les salaires mensuels bruts globaux varient entre 8.000 et 33.000 DH) en l'absence de tout appel à candidature, alors que le statut du personnel de l'établissement ne prévoit pas le recours à ce mode de recrutement. De même, le budget du centre ne prévoit pas de ligne dédiée à la rémunération du personnel contractuel.

Il est recommandé de veiller au respect du statut du personnel du CCM.

• **Mise à disposition**

Le Centre a mis en 1984 deux agents à la disposition de la société Ticket Afrique SARL dont le CCM participe à hauteur de 34% au capital social (l'un assurant la fonction du gérant de la société et l'autre technicien). Cette situation est irrégulière au vu du statut du personnel du Centre.

Il est recommandé aux responsables d'assainir la situation de ces agents et de se conformer aux dispositions du statut régissant son personnel.

• **Nomination dans des postes de responsabilité sans respect des conditions statutaires**

Le Centre a procédé à la nomination dans des postes de responsabilité d'agents ne remplissant pas les conditions exigées par le statut de son personnel. Les cas suivants ont été soulevés par la Cour :

Poste de responsabilité	Date de nomination	Situation à la date de nomination	Conditions prévues dans le statut
Chef de service gestion du parc Auto	24 juin 2002	Echelle 8	Echelle 10 + 10ans d'ancienneté
chef de la délégation de Casablanca	25 septembre 1992	Echelle 9	Hors Ech ou Ech 11 + 5 ans de service effectif
Chef de service des archives	21 novembre 1991	Echelle 10 avec un an d'ancienneté	Ech 10 +10ans d'ancienneté

Il est recommandé de respecter les conditions de nomination aux postes de responsabilité telles que fixées par le règlement provisoire régissant le statut du personnel du Centre.

► **Virements inopportuns de crédits**

Le CCM a procédé à des virements de crédits budgétaires réservés à la promotion du cinéma vers la rubrique destinée à la subvention de l'association des œuvres sociales, et ce pour la construction d'un hôtel et d'un club de loisirs comme le montre la tableau suivant :

An.	N° rubrique	Rubrique supportant le prélèvement	Montant viré à la rubrique AOS (DH)
2003	651100	Production et réalisation de films/budget cinémathèque	500 000,00
	61443100	Foires, expositions et marchés de films	400 000,00
	61448100	Coopération cinématographique	50 000,00
	61449100	Semaines des films au Maroc et à l'étranger	100 000,00
	6511100	Subventions aux associations cinématographiques	50 000,00
	65612100	Production et réalisation de film	300 000,00
		Total	1 400 000,00
2005	61448300	Production et réalisation de films/budget CCM	100 000,00

Les virements effectués à partir des rubriques destinées à la promotion du cinéma vers la rubrique « subvention aux œuvres sociales », constituent une ponction injustifiée sur les crédits initialement attribués aux métiers du Centre pour financer des espaces de loisirs et d'estivage.

Aussi, est-il recommandé aux responsables du Centre de respecter la destination initiale des crédits budgétaires.

► Situation fiscale

Le Centre cinématographique marocain ne comptabilise pas le montant de la Taxe sur la valeur ajoutée (TVA) qu'il collecte. Les responsables du Centre estiment que toute son activité était exonérée en vertu de l'article 7 de la loi 30-85. Or, ledit article stipule « que seuls les films cinématographiques documentaires ou éducatifs sont exonérés ». Cette situation fait encourir le Centre le risque de redressement fiscal.

Il est recommandé de régulariser la situation fiscale du Centre et de comptabiliser les opérations effectuées en hors taxes et constater le montant de la TVA séparément, conformément aux principes comptables en vigueur.

► Gestion des recettes

Le paiement des droits des autorisations de tournage des films a été supprimé en 1996 par simple décision du directeur alors que ce dernier n'est pas habilité à prendre ce genre de décisions. Par conséquent, cette décision a entraîné le non recouvrement pour la période de 1997 à 2004 de taxes parafiscales pour un montant s'élevant à environ 363 700,00 DH.

Il est recommandé de se conformer aux lois et règlements régissant le Centre.

► Exécution des dépenses

Le Centre a continué de supporter les frais d'Internet au profit de festivals organisés en 2004 et 2005, jusqu'à 2007. Or, ces frais sont censés être pris en charge uniquement pendant la période des festivals (une semaine pour chaque festival). Le montant de ces frais pour la période 2004 à 2007 dépasse 16.000 DH. Le Centre a procédé à la résiliation de l'abonnement de ces lignes suite à l'intervention de la Cour des comptes.

Le règlement, à tort, par le Centre des frais de téléphone et de consommation d'eau et d'électricité de la cafétéria 7^{ème} Art exploitée par un tiers depuis 1999. A titre illustratif, le montant total des frais de téléphone réglé entre 2003 à 2005 est de 26.081,36 DH. Le Centre a procédé à la résiliation de l'abonnement de ladite ligne suite à l'intervention de la Cour des comptes.

Toute dépense non autorisée par le budget du Centre est considérée comme injustifiée. Aussi, est-il recommandé aux responsables du CCM de veiller au respect de la régularité des dépenses exécutées tout en évitant de prendre en charge les dépenses non autorisées.

► Gestion des marchés

En l'absence d'un règlement de marchés propre au CCM, ce dernier applique les dispositions du décret n°

2.98.482 du 11 ramadan 1419 (30 décembre 1998) fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'Etat.

L'examen des dossiers des marchés a porté sur la gestion et sur la régularité de leur exécution pour la période 2001 à 2005. Les observations suivantes ont été soulevées par la Cour des comptes :

- Le recours aux dépenses par voie de marché est limité. En effet, pour la période examinée, le nombre de marchés conclus ne dépasse pas 78 (dont 33 négociés). Cette situation conjuguée au non recours à la consultation en cas d'achat par bon de commande ne garantit pas l'utilisation optimale des ressources du Centre et ne lui assure pas le meilleur rapport qualité/prix ;
- Le recours injustifié à la conclusion des marchés négociés (marché n°04/2003 (1.167.600,00 DH), marché n°3/2004 (844.327,20DH)) ;
- La spécification des marques commerciales dans le cahier des prescriptions spéciales (marchés n°04/2003, n°18/2004, n°36/2004, n°20/2003) ce qui enfreint le principe de la concurrence ;
- Le manque de sincérité des ordres d'arrêt et de reprise des travaux : (marché n°18/2004 : 612.012,17 DH, marché n°36/2004 : 432.819,24 DH, marché n°20/2004 : 331.432,20 DH) ce qui augmente le délai d'exécution et exonère l'attributaire du marché du paiement des pénalités de retard ;
- La modification d'un article prévu par le cahier des prescriptions spéciales lors de l'exécution des marchés (n°26/2005).

En matière d'exécution de la commande publique, il est recommandé de veiller au respect de la réglementation à laquelle le Centre s'est volontairement soumis.

1.2. Réponse du Directeur de Centre cinématographique marocain, transmise par le Ministre de la Communication, porte parole du Gouvernement

(Texte intégral)

Le Centre Cinématographique Marocain a examiné avec attention les synthèses des rapports relatifs à la mission de contrôle de sa gestion et celle de l'Association des Œuvres Sociales du personnel de cet établissement proposées pour être insérées dans le rapport annuel 2007 de la Cour des Comptes.

Il convient de souligner à cet égard que le CCM et l'AOS ont pris les dispositions nécessaires pour l'application des recommandations contenues dans le rapport de contrôle tout en tenant compte dans la mise en œuvre de ces recommandations des spécificités du secteur cinématographique. En effet lesdites recommandations, soulèvent les observations suivantes :

Mission de contrôle de la gestion du centre cinématographique marocain

1- Evaluation de l'action du Centre

1-1 Gestion du Fonds d'Aide

a- Absence de critères de procédures pour l'octroi de l'aide à la production

La création cinématographique relève principalement du domaine artistique, il est donc difficile de la soumettre à des critères d'évaluation précis. Néanmoins, le Centre, en concertation avec le ministère de tutelle, les chambres professionnelles concernées et les membres de la commission du Fonds d'Aide, étudiera la possibilité d'enrichir les critères déjà mis en place.

S'agissant des procédures d'octroi de l'aide, de la nomenclature des dépenses ainsi que l'adoption d'un programme annuel, celles-ci seront arrêtées en commun accord avec les organisations professionnelles de la production et des départements ministériels concernés.

b. Insuffisance du contrôle de l'utilisation de l'aide accordée à la production

Les tranches d'aide aux films sont accordées conformément à la réglementation en vigueur, le CCM étudiera toutefois, avec les départements ministériels concernés et les professionnels la possibilité de proposer des mesures supplémentaires.

c. Absence de nomenclature des dépenses éligibles au financement par l'aide à la production

Le CCM établit en accord avec les professionnels du secteur une nomenclature définissant les dépenses éligibles au financement du fonds d'aide. Cela dit, il y a lieu de préciser que la production d'un film occasionne des dépenses diverses dont les frais d'analyse médicale, les honoraires de médecin, l'achat de médicaments, le raccordement d'eau et d'électricité, le loyer et la fourniture de bureau etc. En effet, de nombreux prestataires interviennent pour les besoins de la production, tels que :

- L'achat de médicaments et le recours aux services de médecin durant la période de tournage pour apporter en cas de besoin les soins nécessaires à l'équipe technico-artistique ;
- La production d'un film nécessite la location d'espaces de bureau de production et le règlement des frais d'eau et d'électricité y afférents. Ceux-ci sont, de manière générale, pris en charge dans la rubrique « frais généraux » à la condition que cette rubrique existe dans le budget du film et que les bureaux et leurs frais soient les mêmes locaux que ceux du siège social de la société de production. S'il s'agit de locaux loués pour les besoins du film ils sont budgétisés directement dans le film. En général, les besoins des tournages en espaces de bureau sont beaucoup plus importants que ceux d'une activité « hors tournage ». Il faut donc louer des espaces supplémentaires au moment de la production du film.
- Concernant les montants qui dépassent la tranche d'aide accordée, ils s'expliquent par l'apport du producteur, sachant que le fonds d'aide ne finance pas plus des deux tiers du coût total d'un film.

d. Insuffisance dans la tenue et le classement des dossiers des films

Cette recommandation a été mise en application depuis 2007.

1.2 Gestion des festivals

a. Carences dans la gestion des dossiers des festivals

Cette recommandation est mise en application depuis 2008.

b. Insuffisance au niveau de l'élaboration et de l'exécution des programmes d'emploi des festivals

Cette recommandation est satisfaite depuis 2005, date de budgétisation du fonds d'aide à la production cinématographique nationale.

c- Non recours à la concurrence

En application des dispositions de la loi 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes et notamment son article 13, il sera proposé au conseil d'administration, un projet de règlement propre au CCM fixant les conditions et formes de passation des marchés.

d. Non sincérité des justifications de certaines dépenses

Depuis 2007, les listes d'hébergement des participants aux festivals organisées par le CCM sont établies et certifiées par les hôtels.

L'objet des deux factures mentionnées ne concernent pas deux dîners mais un seul dîner et une prestation de service en mai 2003. En effet, la facture de 26.000,00 Euros porte sur le règlement du dîner marocain organisé à l'occasion de la journée du Maroc à Cannes. Quant à la facture de 3000,00 Euro, elle se rapporte à une prestation de service pour la prospection et la décoration du lieu du dîner pour cette même occasion.

e. Des dépenses sans relation avec le festival

Le CCM prend note de cette recommandation, mais souligne néanmoins que ces dépenses ont directement ou indirectement une relation avec les festivals.

f. règlement de dépenses avant service fait

Cette recommandation est déjà mise en application, toutefois, les chèques libellés au nom de certains fournisseurs exigeant le paiement au moment de la livraison, ne sont remis qu'en contrepartie des factures correspondantes.

g. Prise en charge de fonctionnaires sans décision de leurs organismes d'origine

Le CCM prend note de cette recommandation tout en précisant que les fonctionnaires invités ont toujours eu une relation avec le secteur.

h. Octroi de subventions aux associations oeuvrant dans le secteur cinématographique

Depuis 2007, des conventions dont le montant est supérieur à 50.000,00 DH sont conclues avec les associations bénéficiaires des subventions du CCM.

Contrôle de la gestion du CCM

1-2 Délégation de Casablanca

En premier lieu, il convient de préciser que l'ancien siège de la délégation du CCM à Casablanca situé dans un quartier éloigné était exigü et n'offrait pas de possibilité de stationnement pour les visiteurs.

Le choix du local actuel est justifié par le souci de disposer d'un espace à même de permettre l'accueil des professionnels marocains et étrangers dans un cadre agréable avec une vraie salle de réunion et des bureaux présentables à l'ensemble de nos visiteurs.

S'agissant de l'espace non exploité de ce local qui était à l'origine destiné pour être une salle de visionnage (films 35m/m et vidéo) , le CCM a décidé dès 2004 de l'affecter à un corps d'inspecteurs afin d'intensifier la lutte contre la piraterie. La constitution de ce corps d'inspecteurs est très lente vu les procédures administratives de recrutement. Au jour d'aujourd'hui deux fonctionnaires du CCM assurent le contrôle de l'ensemble du territoire, ce qui est très insuffisant.

1-3 contrôle interne

Un projet de manuel de procédures est en cours de discussion avec les Ministères de tutelle avant de le soumettre au conseil d'administration pour approbation.

- Dans le projet de manuel de procédures, il est tenu compte de cette observation.
- La mise à jour des registres du matériel a été effectuée en 2007 ;
- L'inscription des immobilisations acquises dès leur réception est effectuée systématiquement.
- Il sera procédé à l'inventaire des immobilisations et à leur rapprochement comptable pour lesquels des crédits sont prévus dans le budget 2008.

1-4 Gestion des ressources humaines

e - Recrutement

Dans le projet du statut du personnel en cours de discussions avec les Ministères de tutelle, il est prévu une disposition pour l'organisation des concours pour le recrutement.

Le CCM prend note de cette recommandation et précise que ces contrats ont été visés par le Ministère des Finances avant leur exécution.

j.- Mise à disposition

Le CCM a mis fin à ces mises à disposition depuis le 25 mars 2008.

k. Nomination dans des postes de responsabilité sans respects des conditions statutaires

Les nominations aux postes de responsabilité en question, ont fait l'objet, à titre exceptionnel, d'une dérogation du Ministère des Finances vu le manque de cadres remplissant les conditions statutaires de ces nominations.

1-5 virements de crédits injustifiés

Les virements de fonds en faveur de la rubrique budgétaire, « Allocations aux œuvres sociales » ne sont plus effectués depuis 2004. Les virements intervenus avant 2004, ont été autorisés à titre exceptionnel afin de permettre à l'association d'achever les travaux de construction de son club.

1-6 Gestion des recettes

La gratuité des autorisations de tournage décidée provisoirement en 1977 entre dans le cadre des mesures incitatives visant à multiplier le nombre de tournages de films au Maroc. A partir de 2005, ces autorisations de tournage sont redevenues payantes.

1-7 Exécution des dépenses

Le CCM prend note de cette recommandation. Le montant élevé de la facture globale du téléphone du Directeur est justifié par :

- Le recours du Directeur au service Roaming, vu ses déplacements très fréquents à l'étranger (le directeur du CCM est vice président délégué du festival international du film de Marrakech depuis 2004 et président d'Euromed cinéma dont le siège est à Paris).
- La saturation des lignes téléphoniques fixes du standard du CCM qui oblige le Directeur à utiliser son téléphone mobile de façon permanente même pendant l'horaire normal du travail.

Cette consommation a beaucoup baissé depuis l'installation en 2006 d'un nouveau standard téléphonique numérique équipé de lignes SDA.

Les frais de la ligne téléphonique fixe et celle de l'Internet à domicile du Directeur sont devenus à sa charge depuis 2007.

Depuis 2007, les lignes provisoires ADSL utilisées pour les besoins du festival ainsi que les lignes téléphoniques sont résiliées systématiquement après la clôture du festival.

Cette situation a été régularisée par un avenant au contrat de location entre l'association et le gérant et la cafétéria 7^{ème} Art. Ce dernier a procédé à l'installation en son nom d'une ligne téléphonique le 10/10/2007, d'un compteur d'eau le 19/10/2007 et d'un compteur d'électricité le 01/11/2007.

1.8. Gestion des marchés

Le CCM prend note de cette recommandation et veillera au respect des dispositions du décret n°2-06-388 du 05 février 2007 régissant les marchés en attendant l'aboutissement d'un règlement des marchés propre au CCM.

2. Association des œuvres sociales du personnel du CCM

L'Association des Œuvres Sociales (AOS) du Centre cinématographique marocain (CCM) a été créée en 1977, conformément au Dahir n°1-58-376 du 15 novembre 1958 réglementant le droit d'association, tel qu'il a été modifié et complété. Elle a pour mission le lancement et la promotion d'actions à caractère social et culturel en faveur du personnel du CCM.

Les principales activités de l'association concernent l'octroi de prêts au logement, aides et prêts divers ainsi que la mise en œuvre d'autres actions sociales.

Parallèlement à ces actions, l'AOS a lancé d'autres opérations dont la construction et l'équipement du complexe « Dar diafa » (hôtel, restaurant, lieux de divertissements et de sports et des locaux affectés à l'administration de l'association) et l'aménagement et l'équipement d'un espace dans l'enceinte du jardin de la salle de cinéma 7ème Art à Rabat pour y exploiter une cafétéria mise en service en 1998.

Les ressources de l'AOS proviennent principalement de la subvention de l'Etat, des intérêts générés par le compte du Fonds d'aide, du loyer de la cafétéria (300.000DH par an avec une augmentation de 10 % tous les trois ans), auxquels s'ajoutent les cotisations des membres et les recettes générées par les activités de l'association.

Le tableau ci après fait ressortir l'évolution des principales ressources de l'AOS-CCM de 2001 à 2005 :

Nature des recettes/ années (DH)	2001	2002	2003	2004	2005
Subventions de l'Etat	500.000,00	1.450.000,00	2.900.000,00	2.500.000,00	900.000,00
Intérêts bancaires	373.000,00	Fonds débloqués	360.000,00	615.884,06	588.312,88
Loyer de la cafétéria	300.000,00	309.000,00	318.270,00	323.834,12	389.413,16
Total	1.173.000,00	1.759.000,00	3.578.270,00	3.439.718,18	1.877.726,04

2.1. Observations et recommandations de la Cour des comptes

Les principales observations relevées ainsi que les recommandations y afférentes concernent les axes suivants :

A. DÉFAUT D'ÉLABORATION DE BUDGET ET DE PRODUCTION DES COMPTES D'EMPLOI DES FONDS PUBLICS

L'association n'établit pas de budgets décrivant ses recettes et ses dépenses ni de situations financières annuelles comme le prévoit l'article 32ter du dahir n°1-58-376 du 3 Joumada I 1378 (15 Novembre 1958) réglementant le droit d'association.

Il est recommandé aux responsables de l'AOS de respecter la législation en vigueur régissant l'octroi des subventions en veillant à l'élaboration et à la production du budget de l'association et de ses comptes au Centre cinématographique et au ministère des finances.

Ajouter à cela que contrairement à l'article 87 de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières, l'association ne produit pas ses comptes à la Cour des comptes.

Il est recommandé à l'association de produire régulièrement à la juridiction financière les comptes relatifs aux fonds publics qu'elle emploie.

B. DÉFAILLANCES RELEVÉES AU NIVEAU DE LA GESTION DES PRÊTS ET DES AIDES

► Règlement des prêts

Le règlement relatif au prêt logement ne permet pas de préserver les intérêts de l'association. En effet, les conditions et les documents garantissant les intérêts de l'association n'y sont pas prévus (garantie sous forme

d'hypothèque en faveur de l'association, certificat de non imposition, attestation légalisée du vendeur certifiant qu'aucune charge de nature fiscale ou hypothécaire ne grève le logement ou le terrain acquis, mesures à prendre en cas de retard ou de non remboursement des prêts, etc.).

La note régissant les prêts divers, accordés sur une simple demande présentée par l'intéressé, ne prévoit pas les modalités d'octroi dont l'objet, la date de la première échéance et les pièces justificatives à fournir.

Il est recommandé à l'association de :

- *Prévoir des mesures pour garantir le remboursement des prêts accordés et sauvegarder ses intérêts ;*
- *Arrêter des critères clairs de l'octroi des prêts afin de garantir une équité dans le traitement des prêts ;*
- *Assurer un contrôle de l'utilisation des prêts accordés en exigeant la production des justificatifs et des garanties nécessaires pour le remboursement.*

► **Souscription à l'assurance vie**

L'association des œuvres sociales du personnel du centre cinématographique s'est engagée à souscrire une assurance-vie à la place des bénéficiaires du prêt logement. Or, cette souscription n'est pas généralisée à l'ensemble des prêts accordés et se fait avec retard par rapport à la date d'attribution du prêt.

Il est recommandé aux responsables de l'A.O.S de régulariser la situation des crédits non couverts par une assurance vie et prendre les mesures nécessaires garantissant, à l'avenir, le remboursement des prêts accordés.

► **Gestion des dossiers des prêts**

Les procès verbaux des réunions du bureau de l'association ne précisent pas la liste des dossiers de prêt logement sur lesquels le bureau a statué, ni l'enveloppe budgétaire allouée, ni le motif de rejet ou de satisfaction des demandes. D'ailleurs, seuls les procès verbaux des réunions tenues en 2006 sont disponibles.

Le manque d'organisation et de classement des dossiers des prêts logement accordés par l'association se traduit par l'absence de gestion distincte des crédits accordés et l'existence de différences entre les montants de prêts figurant sur les listes des prêts reconstituées par la mission de la Cour des comptes et ceux ressortant des dossiers de prêts.

Il est recommandé à l'A.O.S de consigner dans les procès verbaux l'enveloppe budgétaire réservée au crédit logement, les noms des demandeurs de crédits, les accords donnés, les rejets motivés, etc.

Il est également recommandé à l'association de veiller à la tenue régulière et permanente des dossiers de prêts et à leur suivi rigoureux.

► **Respect des dispositions du règlement des prêts**

L'octroi des crédits aux adhérents de l'AOS se fait parfois en violation des dispositions du règlement des prêts. Il s'agit notamment des défaillances suivantes :

- Non respect de la règle d'ancienneté de trois années de service effectif, prévue par le règlement pour bénéficiaire d'un crédit logement ;
- Octroi de crédit logement plus d'une fois à la même personne contrairement au règlement ;
- Octroi de crédits logements à des personnes ne relevant pas du personnel du Centre ;
- Octroi de prêts à des fins autres que celles prévues par le règlement et sans production des pièces justificatives (règlement d'une dette, acquisition d'une voiture, aménagement de la maison, etc.) ;
- Non respect de la clause relative à la durée de remboursement limitée à l'âge de départ à la retraite du bénéficiaire ;
- Non respect du plafond des «prêts divers» fixé à 10.000 DH ;

Il est recommandé à l'A.O.S de veiller au respect du règlement régissant les prêts et de régulariser la situation des prêts logement accordés en violation du règlement et, si des modifications s'imposent, suivre les voies réglementaires.

► **Octroi d'aides**

L'association accorde des aides à fonds perdus, dans la majorité des cas, en l'absence de procès verbaux du bureau et de pièces justificatives des dépenses y afférentes. Il s'agit notamment de l'aide exceptionnelle accordée au président de l'AOS d'un montant de 150.000 DH pour faire face aux frais comme signalé dans le procès verbal du bureau du 8 février 2002 et appuyée seulement du dossier médical de l'intéressé, alors qu'elles auraient servi à l'hébergement et la restauration de l'intéressé comme signalé dans la réponse du président de l'association au rapport particulier de la Cour. Aucune preuve n'a été fournie par l'association justifiant l'utilisation de ce montant.

Tout en relevant la légèreté qui caractérise la gestion des prêts, la Cour recommande aux responsables de consigner dans les PV toutes les décisions prises pour garantir plus de transparence au niveau de la gestion des fonds de l'A.O.S et d'exiger des bénéficiaires la production des justificatifs nécessaires.

C. GESTION DE LA CAFÉTÉRIA 7^{ÈME} ART

Le terrain sur lequel est bâtie la cafétéria 7^{ème} Art, sis avenue Allal Ben Abdellah à Rabat, est mis à la disposition du CCM par Bank Al-Maghrib, moyennant une somme annuelle de 300.000 DH, en vertu de la convention n° 35/2004 signée entre les deux parties le 5 novembre 2004.

En 1997, le Directeur du Centre cinématographique a confié l'exploitation de la cafétéria 7^{ème} Art à l'association des œuvres sociales du personnel du Centre afin d'améliorer ses recettes. Cependant, l'association a cédé l'exploitation de ladite cafétéria à une personne privée sans appel à la concurrence, pour un loyer dont le montant est équivalent à ce qui est convenu entre le CCM et Bank Al Maghrib, soit 300.000 DH par an.

Ce loyer annuel a été revu à la hausse soit 420.000 DH par la convention signée en date du 5 octobre 2007 suite à l'intervention de la Cour des comptes.

L'association a accordé de façon irrégulière au gérant de la cafétéria, des avantages injustifiés puisés sur les fonds publics, notamment, une voiture de service, l'équipement de la cuisine et matériel de restauration, la prise en charge de la consommation d'eau et d'électricité et des frais de téléphone, etc.

Tout en soulignant que l'association devait faire appel à la concurrence pour la location de la cafétéria, la Cour des comptes lui recommande d'évaluer, à sa juste valeur, la location de la cafétéria 7^{ème} Art et de récupérer le manque à gagner des locations antérieures.

D. CONSTRUCTION DU CLUB « DAR DIAFA »

En vertu de la convention signée le 28 décembre 1994 entre l'Association et le Centre cinématographique, ce dernier lui a cédé le droit de jouissance à titre gratuit d'une parcelle de terrain située dans l'enceinte du Centre pour y édifier un club dit « Dar diafa ». Cependant, la décision n'a pas été approuvée par le conseil d'administration. La construction et la finalisation du club ont mobilisé des fonds importants qui s'élèvent à 7.233.648,54 DH auxquels il faut ajouter le montant d'un crédit bancaire de l'ordre de 3.356.000 DH, soit au total, plus de 10,5 millions DH.

► **Absence de visibilité pour la rentabilisation du club**

Aucune étude n'a été faite pour l'exploitation du club, l'utilisation et la destinée des recettes générées. Excepté le restaurant et la piscine, le club reste inexploité depuis l'achèvement de ses travaux en 2004.

Il est recommandé à l'association d'entreprendre les démarches nécessaires pour l'exploitation et la rentabilisation du club.

► **Observations afférentes aux marchés de construction du club**

• **Sous estimation des travaux**

Le montant réglé des marchés dépasse largement celui du CPS. Le dépassement enregistré est exorbitant et exprime la sous-estimation initiale des coûts des travaux comme l'illustre le tableau ci-dessous :

Date du marché	Objet	Montant du CPS DH (TTC)	Montant réglé DH (TTC)	Ecart
1997	Gros œuvres	2.243.006,00	2.635.370,23	+17%
2000	Aménagement extérieur	878.960,78	1.081.815,08 1.320.269,29	+23%
2000	Plâtre	203.011,20	825.692,79	4 fois le montant initial
2001	Equipement et installation piscine	188.607,20	283.507,04	+50%
2002	Menuiserie bois	445.186,23	938.359,06	2 fois le montant initial
2002	Electricité et lustrerie	91.667,40	130.746,46	+42%
2002-2003	Plomberie et production d'eau chaude	222.100,00	249.168,19	+12%

Il est recommandé à l'Association d'observer plus de rigueur dans l'estimation des marchés.

• **Insuffisances relevées dans l'exécution des marchés**

- Le dépassement du délai d'exécution des marchés sans précompte des pénalités de retard sur les sommes dues à l'entreprise (marché de menuiserie bois : 445.186,23 DH, marché d'électricité et de lustrerie : 392.434,43 DH, marché de plâtre : 203.011,20 DH);
- Le règlement d'un certain nombre d'articles non prévus par le CPS (marché de la menuiserie bois) ;
- Le double paiement en 2004 d'articles d'un montant de 62.588,08 DH dans le cadre du marché de plâtre. Suite à l'intervention de la Cour, l'entreprise a procédé à la restitution du trop perçu ;
- La non fiabilité des pièces constitutives des marchés (décompte non signé par le président de l'association, différences relevées entre les attachements et les décomptes correspondants ...).

La Cour recommande le respect des contrats des marchés conclus et le suivi rigoureux des dépenses exécutées.

E. NON FIABILITÉ ET NON EXHAUSTIVITÉ DE LA COMPTABILITÉ DE L'A.O.S

La comptabilité de l'association ne reflète pas l'image fidèle de son patrimoine. Les cas suivants sont donnés à titre d'exemple :

- L'enregistrement en double de certaines opérations (chèque n°308756 d'un montant de 40.000 DH enregistré le 31 décembre 2001 et le 31 décembre 2002) ;
- L'enregistrement de certaines opérations au crédit du compte caisse, alors qu'il s'agit d'entrée d'argent à la caisse ;
- Aucun résultat n'a été enregistré durant les années 2001 et 2002, ceux relatifs aux exercices 2003 et 2004 sont enregistrés avec un décalage de plus de deux années.

Les états de rapprochements bancaires établis ne sont pas fiables :

- L'état de rapprochement arrêté au 31 décembre 2001 comporte des régularisations relatives à l'exercice 2000 ;

- Les états de rapprochement arrêtés au 31 décembre des années 2002 font ressortir des chèques encaissés antérieurement selon les relevés bancaires.
- Le rapprochement entre les montants figurant sur le compte banque au niveau des balances et sur les relevés bancaires, permet de constater des différences injustifiées en DH :

Années	2001	2002	2003	2004	2005
Solde relevé BCM-AWB au 31/12/en DH	651.733,07	183.724,86	2.746,46	823.193,32	447.122,60
Solde balance en DH	640.679,28	57.772,77	-57.336,71	763.619,51	339.710,59
Différence à justifier	11.053,79	125.952,09	-57.336,71	59.573,81	107.412,01
Solde relevé BMCE au 31/12/ en DH	538.879,28	238.399,11			
Solde balance en DH	538.523,52	62.487,75			
Ecart injustifié en DH	355,76	175.911,36			

Il est recommandé à l'A.O.S d'observer les règles de bonne gestion dans la tenue de sa comptabilité par l'établissement des états de rapprochement bancaires fiables et la révision globale des documents comptables et des situations bancaires de l'AOS.

2.2. Réponse du Directeur du Centre cinématographique national, transmise par le Ministre de la Communication, porte parole du Gouvernement.

(Texte intégral)

Défaut d'élaboration d'un budget et production des comptes d'emploi des fonds publics

L'association a procédé à partir de l'exercice 2008 à l'élaboration de son budget en remplacement des programmes d'emploi annuels qu'elle avait l'habitude d'établir. Les budgets ainsi que les comptes d'emploi des fonds publics seront transmis à compter de 2008 à la cour des comptes, au CCM et au Ministère des Finances.

L'AOS prend note de cette recommandation et produira à partir de 2008 et de façon régulière ses comptes d'emploi des fonds publics.

Défaillances relevées au niveau de la gestion des prêts et des aides

2.1- Règlement de prêts inapproprié

Un règlement des prêts modifié qui prendra en compte toutes les garanties citées dans cette recommandation sera soumis à l'approbation de l'assemblée générale extraordinaire qui sera réunie dans les meilleurs délais.

2.2- Manque de rigueur au niveau de la gestion des dossiers des prêts

L'AOS prendra toutes les mesures nécessaires à l'application de cette recommandation.

2.3 - Octroi de prêts logement sans garanties suffisantes

L'AOS a déjà pris les dispositions nécessaires pour satisfaire cette recommandation.

2.4 - Non respect des dispositions du règlement des prêts

L'AOS prend note de cette recommandation et veillera au respect du règlement régissant les prêts.

2.5- Octroi injustifié d'aides

L'AOS a pris toutes les dispositions nécessaires pour l'application de cette recommandation.

Défaillances dans la gestion de la cafétéria 7^{ème} Art

Vu que le contrat liant l'AOS au locataire gérant a été révisé en octobre 2007, l'appel à la concurrence ne peut avoir lieu qu'après résiliation dudit contrat qui viendra à terme en 2012.

Néanmoins, il y a lieu de signaler que le loyer est passé de 358 000,00Dhs à 420 000,00 Dhs en octobre 2007.

Club « Dar diafa »

4.1- Absence de visibilité pour la rentabilisation du club

Etant donné que l'autorisation d'exploitation du Club n'est toujours pas accordée, il a été décidé, en attendant, de faire bénéficier le personnel du CCM des services de la restauration depuis l'instauration de l'horaire continu et d'offrir les prestations de la piscine aux enfants des adhérents pendant la saison d'été ; pour les autres activités, leur exploitation ne sera effectuée qu'après réalisation d'une étude relative à cette exploitation.

4.2- Observations afférentes aux marchés de construction du club

L'AOS prend note de cette recommandation et veillera au respect des clauses des marchés conclus.

Il y a lieu de préciser que les dépassements enregistrés dans les lots secondaires du club s'expliquent par le fait que les marchés initiaux ont été lancés en prenant en considération l'enveloppe financière disponible et non pas la masse réelle des travaux à effectuer. A chaque fois que les moyens le permettent, des travaux supplémentaires sont confiés aux mêmes entreprises adjudicataires des premiers marchés sur la base des mêmes prix.

3. Caisse nationale des organismes de prévoyance sociale (CNOPS)

La Caisse nationale des organismes de prévoyance sociale (CNOPS) est une fédération créée par les sociétés mutualistes en vertu de l'article 42 du Dahir n° 1-57-187 du 12 novembre 1963 portant statut de la mutualité. En vertu de la loi 65-00 portant code de la couverture médicale de base, la CNOPS est l'un des organismes gestionnaires de l'assurance maladie obligatoire (AMO, entrée en vigueur en Août 2005).

En 2005, la CNOPS emploie un effectif de 496 cadres et agents.

Après le retrait de la mutuelle des forces armées royales en 1999, huit sociétés mutualistes restent fédérées par la CNOPS. Ces mutuelles sont :

- La mutuelle générale du personnel des administrations publiques (MGPAP) ;
- L'œuvre de mutualité des fonctionnaires et agents du Maroc (OMFAM) ;
- La fraternelle de police (MFP) ;
- La mutuelle des PTT ;
- La mutuelle des douanes ;
- La mutuelle des forces auxiliaires ;
- La mutuelle générale de l'éducation nationale (MGEN) ;
- La mutuelle de l'office d'exploitation des ports (MODEP) ;

Les recettes de la CNOPS se constituent de cotisations patronales et ses dépenses concernent essentiellement les prises en charge des soins lourds. Entre 2003 et 2005, ses recettes et dépenses se présentent comme suit (en DH) :

	2003	2004	2005
Recettes	725.139.359,00	1.001.678.439,00	563.574.074,00
Dépenses	568.524.170,00	647.328.264,50	719.217.724,00
Trésorerie	212.011.443,58	268.502.782,09	440.857.998,15

Depuis l'entrée en vigueur de l'AMO, la Caisse perçoit à la fois les cotisations salariales et des contributions patronales et réalise par conséquent des recettes importantes.

3.1. Observations et recommandations de la Cour des comptes

A. RÉALISATIONS DE LA CNOPS

La CNOPS prend en charge les soins lourds dans le cadre du « tiers payant » et rembourse les dossiers des soins ambulatoires. Le taux moyen de couverture des soins ambulatoires n'est que de 40% alors qu'il atteint 96% en termes de couverture des soins lourds. La moyenne annuelle des patients bénéficiaires des prestations de la CNOPS, notamment des soins lourds, est de 321.289 patients.

La Caisse a conclu deux accords avec l'Etat en 1997 et 2002. Elle s'est engagée à réaliser un nombre d'objectifs relatifs à l'amélioration de sa gestion. L'examen de l'exécution de ces deux accords basé sur les documents et les justifications produits par la CNOPS au moment du contrôle, a donné lieu aux constatations suivantes :

Objectifs de l'accord de 1997	Réalisations
1. Audit opérationnel de la CNOPS, du secteur commun et des œuvres sociales	Aucun audit n'a été effectué
2. Mise en place d'un nouvel organigramme et de procédures de gestion et décentralisation des structures de la CNOPS	Le projet d'organigramme a été partiellement mis en place en 1999 au lieu de 1997
3. Définition des outils de contrôle interne	Objectif non réalisé
4. Audits financiers périodiques dans le cadre de la commission permanente d'audit	Objectif non réalisé
5. Approbation par le ministère des finances du budget d'investissement et de fonctionnement	Objectif réalisé
6. Tenue d'une comptabilité générale	La CNOPS tient une comptabilité de caisse en plus d'une comptabilité d'engagements
7. Constitution de fonds de réserve	Objectifs non réalisés
8. Contrôle de la régularité des actes de gestion de la CNOPS par le ministère des finances	Objectif réalisé
9. Instauration de nouveaux outils de gestion dont, un plan comptable des mutuelles avant le 31 mars 1998	Objectif non réalisé
10. Gestion rigoureuse des recouvrements	Objectif non réalisé. La CNOPS peine encore à maîtriser ses recouvrements
11. Suivi et gestion prévisionnelle de la trésorerie	Objectif non réalisé. Ce n'est qu'après l'AMO que la CNOPS a mis en place un service de gestion de trésorerie
12. Définition d'un schéma directeur informatique	Objectif réalisé. Une étude du système d'information a été effectuée en 1999
13. Remboursement des adhérents dans un délai de 90 jours	Objectif non réalisé
14. Actualisation du « tarif de responsabilité » par rapport aux capacités financières des adhérents	Objectif non réalisé
15. Une meilleure communication avec les adhérents via des lettres et des relevés d'information	Objectif non réalisé
16. Elargissement de l'assiette des cotisations du secteur commun	Objectif réalisé. En novembre 1999 a eu lieu la modification des statuts de la CNOPS en vue de cet élargissement
17. Plafonnement des prestations à l'étranger en termes de pathologies et de bénéficiaires	Objectif non réalisé
18. Etablissement de conventions avec les hôpitaux publics	Objectif partiellement réalisé. Les termes des conventions concernant les tarifs n'ont pas été respectés
19. Création de comité de suivi de cet accord	Objectif non réalisé

Sur 19 objectifs prévus par cet accord, seuls trois ont été réalisés et quatre l'ont été partiellement.

Concernant le protocole d'accord de 2002, les investigations de la Cour des comptes ont permis de faire les constatations suivantes :

Objectifs de l'accord de 2002	Observations
1. Mise en place de plan d'action stratégique sur trois ans	Objectif non réalisé. Le plan d'action stratégique de la CNOPS est approuvé par le Conseil d'administration tenu en juillet 2006
2. Plan comptable adapté	Objectif non réalisé. En cours de mise en place
3. Certification et audit financier et comptable des Comptes (annuellement)	Objectif partiellement réalisé. Un audit externe a été effectué pour l'arrêté des comptes des exercices 1996 /1997 à 2001
4. Adoption d'une politique rigoureuse de recouvrement des cotisations	Objectif non réalisé. La CNOPS rencontre des difficultés énormes en matière de recouvrement
5. Contrôle et audit interne avant le 31 mars 2002	Objectif non réalisé. La première direction chargée de l'audit et du contrôle interne a été mise en place en 2005
6. Gestion prévisionnelle de trésorerie	Objectif non réalisé. Le service chargé de la gestion de trésorerie n'a été créé qu'en février 2006
7. Conclusion avec les hôpitaux de conventions pouvant permettre l'apurement des arriérés de paiement de la CNOPS	Objectif non réalisé
8. Amélioration des services offerts aux adhérents	Objectif non réalisé
9. Concertation avec les départements du contrôle médical	Objectif non réalisé
10. Comité de suivi des dettes et créances de la CNOPS	Objectif non réalisé
11. Suivi et l'évaluation de l'accord	Objectif non réalisé

L'ensemble des objectifs convenus dans cet accord n'a pas été réalisé.

Il est recommandé à la CNOPS de veiller à l'avenir au respect des engagements qu'elle a pris dans ses accords avec les pouvoirs publics.

B. AUTRES ASPECTS DE LA GESTION DE LA CNOPS

► Organisation de la CNOPS

Deux phases sont à distinguer dans l'organisation de la Caisse :

• Avant la mise en place de l'Assurance maladie obligatoire

L'organisation se composait d'organes dont le fonctionnement n'était pas conforme aux dispositions des statuts de la Caisse. Ainsi, contrairement aux dispositions de l'article 10 des statuts, l'assemblée générale n'a pas tenu de réunions depuis 1997. Le dernier procès verbal de réunion de cette assemblée communiqué à la Cour des comptes date du 23 mai 1997. Par conséquent, les différents directeurs de la Caisse ont pris plusieurs actes administratifs et financiers non approuvés par ladite assemblée et partant aucun quitus ne leur a été donné.

De même, le Conseil d'administration ne tient pas régulièrement ses sessions. Les deux dernières réunions tenues avant l'entrée en vigueur de l'assurance maladie obligatoire (AMO) ont eu lieu en 1997 et 2003. En conséquence, cette instance n'exerce pas les pouvoirs qui lui sont conférés par l'article 23 des statuts de la Caisse. Elle n'a pas approuvé les comptes depuis 1997. Ce n'est qu'en juin 2006, lors de l'intervention de la Cour, que le Conseil d'administration a tenu une réunion à cette fin.

La commission de contrôle prévue par l'article 33 des statuts de la Caisse n'a pas rendu de rapport depuis 1997, date de la tenue de la dernière réunion de l'assemblée générale.

• Après la mise en place de l'assurance maladie obligatoire (depuis août 2005)

Il a été relevé que la CNOPS n'a pas encore modifié ses statuts pour les mettre en conformité avec l'article 93

de la loi n°65-00 portant code de la couverture médicale de base. Elle fonctionne toujours avec des statuts non conformes à cette loi.

Par ailleurs, l'article 89 de la loi n°65-00 a prévu la fonction de directeur et a précisé ses attributions. Néanmoins, la nomination du directeur ayant eu lieu en 2005 reste irrégulière. En effet, c'est le Premier ministre qui a désigné le directeur alors que l'article 88 de la loi en question précise que «la Caisse est gérée par un directeur nommé par décret parmi trois candidats proposés par le conseil d'administration...». La régularisation de cette situation n'a eu lieu qu'en octobre 2006.

► Structures administratives de la CNOPS

L'organigramme de 1991 avait prévu la mise en place d'un comité d'informatique qui n'a jamais été institué. Cet organigramme se caractérise par une organisation centralisée et n'a pas prévu la création d'organe chargé de l'audit interne.

L'organigramme, non visé, du 24 mai 1999 a reconduit la même organisation de 1991 et a prévu des services qui n'ont pas été mis en place. D'autres ne sont pas encore pourvus.

Cette structure centralisée n'assure pas des services de proximité aux adhérents de la Caisse. En plus, elle n'a pas été accompagnée de délégation formelle de pouvoir ou de signature.

Cette situation est doublée d'un défaut de passation de consignes entre les anciens et les nouveaux responsables actuellement en fonction. Ainsi, certains responsables n'ont pu satisfaire les demandes d'information et de documents formulées par les conseillers de la Cour. Ces derniers étaient souvent confrontés à l'indisponibilité et à l'imprécision de l'information communiquée. Celle-ci est souvent égarée dans des archives documentaires et informatiques difficilement exploitables.

• Contrôle financier de la Caisse

Avant la conclusion des accords signés avec l'Etat en 1997 et 2002, les dépenses de la Caisse étaient soumises au contrôle des engagements de dépenses. Le contrôle financier instauré par les deux protocoles d'accord a été confirmé par la loi n°65-00. Or, il ne concerne que les dépenses de matériel et de personnel qui ne dépassent guère les 10% des dépenses globales de la Caisse. Les prestations sociales demeurent non soumises au contrôle financier.

► Gestion financière et comptable de la CNOPS

• Comptabilité

Il a été relevé le non respect par la CNOPS de certains principes comptables dont le principe de la séparation des exercices. Certaines écritures comptables ne sont pas rattachées à leurs exercices respectifs. Aussi, la Caisse ne procède pas à la provision de ses dossiers en instance de liquidation. Pourtant, elle s'est engagée à appliquer les normes du code général de normalisation comptable depuis 1995.

Les comptes des exercices 2002, 2003, 2004 et 2005 n'ont pas été certifiés par un auditeur externe. Il en résulte que la sincérité des comptes présentés par la CNOPS ne peut être affirmée.

Il est recommandé à la CNOPS de veiller au respect des principes comptables et d'engager la procédure de certification de ses comptes.

Au niveau du recouvrement des créances, d'importants écarts ont été notés entre les avis de crédits et les états de déclaration dus essentiellement au défaut de rapprochement entre les deux situations, notamment en ce qui concerne les collectivités locales et les établissements publics.

Le tableau suivant fait état de cette situation :

	Exercices	2003	2004	2005
Etablissements publics	Etats de déclaration	82.449.073,95	77.163 158,43	45 241 950,40
	Avis de crédit	91.118.560,76	103.157.484,20	1 441 368 636,08
	Ecarts	8.669.486,81	25.994.325,76	1 396 126 685,68
Collectivités locales	Etats de déclaration	25 536 195,23	25 534 054,09	25 127,60
	Avis de crédit	76 166 983,16	84 334 782,09	96 822 813,08
	Ecarts	50 603 787,93	58 880 727,99	96 797 685,58

Source : Base de données de la CNOPS

Aussi, l'absence de base de données exhaustive et complète relative aux effectifs éligibles à la couverture médicale rend difficile le traitement des déclarations notamment celles des collectivités locales.

Il est recommandé à la CNOPS de prendre les mesures nécessaires en vue de rendre son service de recouvrement plus opérationnel et efficace. Aussi, les procédures de la Caisse doivent intégrer les mesures prévues par l'article 4 du décret n°2-05-735 du 18 août 2005 fixant les taux des cotisations dues à la CNOPS.

Par ailleurs, le service de gestion de trésorerie n'établit pas de rapprochement entre lesdits états de déclarations et avis de crédits. Les recouvrements constatés correspondent aux paiements effectués par les organismes payeurs. Ce service ne parvient pas à identifier les organismes payeurs à partir des avis de crédit qui lui sont communiqués.

Après l'entrée en vigueur de l'AMO, les avis de crédit ne distinguent pas souvent entre les parts patronales et salariales, ce qui ne permet pas leur comptabilisation de manière séparée.

Il est recommandé à la CNOPS de sensibiliser les organismes payeurs à l'égard de l'obligation légale de prélever les cotisations à leurs fonctionnaires, de faire identifier clairement leur avis de crédit et d'identifier le personnel travaillant essentiellement au niveau des collectivités locales afin de pouvoir le rattacher au système informatique en cours de mise en place.

De manière générale, il a été constaté que l'ensemble des services de la direction comptable et financière traite l'information soit sur une application isolée, soit sur un tableau Excel. Par conséquent, aucune coordination n'est assurée entre ces services et aucun véritable système de sauvegarde de l'information n'a été disponible à la date de la mission de la Cour des comptes.

• Structure financière

Ressources de la CNOPS

Elles se composent des cotisations des organismes payeurs au titre de la part patronale (Etat, collectivités locales et établissements publics).

Selon la direction du budget du ministère des finances, les cotisations patronales de l'Etat versées à la Caisse depuis 1970 jusqu'en 2005 ont atteint un montant de 8.465.190.000 DH. Durant la période 2003 à 2005, l'Etat a versé à la Caisse 1.806.000.000 DH au titre de la part patronale dont 120.000.000 DH, au titre des dotations exceptionnelles prévues par le protocole d'accord conclu entre les deux parties en 2002.

Durant la période sous revue (2003 à 2005), les cotisations des collectivités locales et des établissements publics restent faibles. Les taux moyens des cotisations respectives sont de 7% et 12%.

La faiblesse de ces cotisations est imputée à l'absence de mesures prises par la Caisse pour assurer le recouvrement de ces créances.

Aussi, les paiements non réguliers des cotisations des établissements publics et des collectivités locales ont engendré des prises en charge d'adhérents appartenant à ces organismes sans que les cotisations correspondantes ne soient payées.

Par ailleurs, et contrairement aux dispositions de l'article 39 des statuts qui prévoient l'égalité des cotisations des parts patronales et salariales, il a été relevé des écarts entre ces cotisations. Ces écarts, révèlent que les organismes payeurs ne versent pas la totalité de leur part patronale. Ils se présentent comme suit :

Année		2003	2004	Au 17/08/2005
Etat	(PPR) cotisations salariales (a)	618.983.262,79	658.767.812,89	471.290.070,99
	Cotisations patronales (Etat) (b)	520.000.000,00	620.000.000,00	430.000.000,00
	Ecart (a)-(b)	98.983.262,79	38.767.812,00	41.290.070,99
Collectivités locales	(CL) cotisations salariales (a)	77.169.885,05	81.198.822,55	57.723.875,29
	Cotisations patronales (b) (CL)	75.266.772,66	82.663.272,44	5.162.748,68
	(a)-(b)	1.903.112,39	-1.464.450,00	52.561.127,00
Etablissements publics	(EP) cotisations salariales (a)	105.497.163,02	126.686.234,87	67.418.666,49
	Cotisations patronales (EP) (b)	100.547.437,02	112.602.851,53	45.056.823,57
	Ecart (a)-(b)	4.949.726,00	83.383,00	22.361.843,00

Source : Base de données de la CNOPS et bilans consolidés de la CNOPS et des mutuelles

Il est recommandé à la Caisse d'apurer les écarts constatés entre les cotisations patronales et salariales en vue du respect des dispositions de l'article 39 des statuts de la CNOPS.

Les produits financiers n'ont représenté qu'une moyenne de 1% de l'ensemble des produits de la Caisse. Ce faible taux s'explique par le non placement de l'excédent de trésorerie même s'il est prévu par l'article 21 de la loi sur la mutualité.

Il est recommandé à la CNOPS de procéder au placement de son excédent de trésorerie et à la constitution de fonds de réserve, conformément aux dispositions des articles 19 et 22 du dahir portant statut sur la mutualité du 12 novembre 1963

Charges de la CNOPS

Durant la période 2003 à 2005, les dépenses de prestations sociales de la CNOPS atteignent un taux moyen de 94% du total des charges de la Caisse. Il a été relevé que la part importante de ces dépenses bénéficie aux médecins et aux cliniques privées, avec un taux ayant atteint 61%.

Les prestations rendues par les œuvres sociales des organismes adhérents ne sont soumises à aucun contrôle en dépit de leur importance. En 2003, elles ont constitué un taux de 22% des charges de la Caisse.

Il est recommandé à la CNOPS de procéder au contrôle des prestations rendues par les œuvres sociales.

Par ailleurs, le retard dans le règlement des prestataires de soins a engendré en 2004 des restes à payer de 650 millions DH qui est en partie expliqué par l'incapacité de la CNOPS à identifier ses véritables créanciers.

Le retard accusé dans le règlement des prestataires à l'étranger génère d'importantes pertes de change. Elles se présentent comme suit :

Désignation	Pertes de change	Dotations financières
2003	1.740.352,64	-
2004	1.535.063,63	571.702,47
17/08/2005	954.022,95	177.298,86

Il est recommandé à la CNOPS de procéder au paiement des prestataires à l'étranger dans des délais prédéfinis afin d'atténuer les risques des pertes de change.

► Evolution des comptes des bilans de la CNOPS

• Compte fournisseurs

L'évolution ascendante de ce compte est en partie aggravée par l'absence de délai pour le règlement des fournisseurs notamment les prestataires de soins.

Par ailleurs, des dettes remontant à la période de 1994 à 1998 ont été constatées. Elles sont dues à des médecins privés pour un montant de 886.000 DH et à certains hôpitaux à Paris pour un montant de 3.682.000 DH. Ces créanciers ne sont pas individuellement identifiés.

Il est recommandé à la CNOPS de régulariser cette situation et de prendre les mesures appropriées.

• Comptes d'associés

Ils représentent les dettes de la Caisse à l'égard des mutuelles. En effet, ces dernières procèdent au paiement des prestations à la place de la Caisse et lui réclament le remboursement à hauteur de 80%. Selon les responsables de la Caisse, cette pratique avait lieu en vertu d'une «convention collective» qui n'a pas été communiquée à la Cour.

Les créances des mutuelles à l'égard de la Caisse se constituent de «Ticket modérateur». Cette part de 20% des frais engagés pour le remboursement des dossiers de maladie, payée par les mutuelles à la Caisse n'est fondée sur aucune base légale.

L'annulation de ces dettes dites «croisées», décidée par le conseil administration aurait engendré pour la Caisse une perte de 1.424.208.553,82 DH.

• Avances aux fournisseurs

Outre le fait que ces avances sont accordées en l'absence d'un texte réglementaire autorisant la Caisse à le faire, certaines n'ont pas été régularisées. C'est le cas par exemple, d'un fournisseur de matériel médico-technique qui, au 29 septembre 2006, a perçu 170.800 DH d'avances non encore régularisées. La Caisse n'a fourni aucune explication à cet égard.

Une avance d'un montant de 82.828,14 DH, reste non identifiée. D'autres avances accordées à certains fournisseurs dont le total est de 182.460,00 DH ne sont pas encore régularisées.

Ajouter à cela, que des avances au montant de 59.673,50 DH et de 7.914,00 DH, accordées respectivement à un fournisseur et à une Association des œuvres sociales, ne figurent pas sur le fichier informatique de la Caisse.

Quant aux avances accordées aux prestataires à l'étranger, elles s'élèvent à 1.901.011,08 DH.

Il est recommandé à la CNOPS de procéder à la régularisation de ces avances.

• Comptes de trésorerie

Lors de la vérification des comptes de la Caisse, notamment ceux du secteur commun, il a été relevé l'existence d'un compte ne figurant pas en comptabilité. Le compte 4036, ouvert à la trésorerie générale au nom de la CNOPS dont la date d'ouverture remonte à 1968. Il est alimenté par des versements effectués par « le secteur mutualiste » de l'ensemble des mutuelles. Les fonds affectés à ce compte sont censés couvrir une assurance complémentaire au profit des adhérents. Or, les investigations complémentaires effectuées par la Cour ont révélé que les dépenses réalisées sur ce compte concernent essentiellement des :

- Indemnités servies au président du Conseil d'administration et à certains membres du Conseil ;
- Indemnités octroyées notamment à un certain personnel des mutuelles des PTT et de la Police ;
- Frais de restauration ;
- Rémunérations du personnel appartenant à des administrations autres que la CNOPS ;
- Primes de productivité, de scolarité et travaux supplémentaires servis à une catégorie du personnel de la CNOPS.

Les mêmes investigations ont montré que la CNOPS avait ouvert un deuxième compte courant à la BMCE. Ce compte permettait l'ouverture de comptes à terme qui généraient des intérêts. Il était alimenté à partir du compte 4036 précité et a cessé d'être mouvementé depuis 2001 affichant au 23 juin 2006 un solde créditeur de 402.347,97 DH.

C. GESTION DU PATRIMOINE

► Concernant le patrimoine foncier

Il a été relevé l'existence d'un immeuble, propriété de la Caisse abandonné pour des raisons imprécises, au moment où la Caisse loue d'autres immeubles pour ses services. L'immeuble abandonné est dans un état délabré et par conséquent, inexploitable.

Il est recommandé à la Caisse de réaménager ce local afin de le rendre exploitable ou d'envisager l'éventualité de sa cession.

En outre, il a été constaté que la Caisse porte sur ses bilans un bien intitulé «Cabinet dentaire» sis à Casablanca alors qu'elle n'en est pas propriétaire, ce qui gonfle son patrimoine de façon injustifiée.

Il est recommandé à la Caisse d'apurer la situation comptable du cabinet dentaire.

► Matériel informatique de la Caisse

A ce sujet, il a été relevé qu'un matériel informatique acquis pendant les années 1980 et 1990 dont la valeur est de 6.789.812,72 DH a disparu bien qu'il continue de figurer sur les comptes de la Caisse de l'exercice 2003. Outre ceci, il existe un matériel informatique vétuste, non identifié déposé dans les caves de l'immeuble abritant les services de la CNOPS à Rabat.

Il est recommandé à la Caisse de procéder à l'identification de ce matériel.

► Parc automobile

Il a été relevé l'inexistence d'une voiture Citroen C15, mise en circulation le 22 juin 1998 dont le numéro minéralogique est 1637/ 23/1. En raison de l'indisponibilité des informations au sujet de la disparition de ladite voiture, les investigations complémentaires menées n'ont pu s'arrêter sur les circonstances dans lesquelles ce véhicule a disparu.

D. GESTION DU PERSONNEL DE LA CNOPS

► Indemnités et gratifications octroyées au personnel

Concernant l'octroi de ces indemnités et gratifications, il a été constaté que :

- L'indemnité de scolarité, la prime de productivité et l'indemnité d'intérim sont incluses dans le compte charges du personnel sans qu'elles soient prévues au budget ;
- Des indemnités de 69.900 DH ont été accordées à l'ex-adjoint au directeur en 2004 et 2005, alors que la rubrique au budget ne prévoit ces indemnités que pour les directeurs de la Caisse. En plus, le même directeur adjoint percevait une indemnité forfaitaire mensuelle de 4.000 DH/mois sur décision du président de la Caisse non visée par le contrôleur financier et non prévue par le contrat.

► Prêts accordés au personnel

Concernant l'octroi de ces prêts, il a été constaté que :

- Des prêts au logement sont accordés au personnel sans qu'ils soient assortis des garanties hypothécaires en faveur de la Caisse ;
- Des prêts d'un montant de 12.467.000 DH sont octroyés par chèques à 60 bénéficiaires entre 1998 à 2005 sans faire l'objet non plus d'hypothèques ;

- Des prêts logement et à long terme ont été accordés à un contractuel sans exiger les garanties requises.

Il est recommandé à la Caisse de procéder à la régularisation de cette situation et d'observer les procédures nécessaires pour garantir le remboursement des prêts qu'elle consent.

• Médecins conventionnés avec la CNOPS

La vérification des conventions passées entre la CNOPS et les médecins conseils a donné lieu aux observations suivantes :

- Un certain nombre de conventions ne portent pas de numéro de visa, ni de date d'établissement ;
- L'engagement par la CNOPS de médecins conseils à plein temps mais qui n'assurent qu'une présence partielle. Ils travaillent au maximum une demie journée par semaine.
- Bon nombre de conventions conclues avec les médecins conseils ne précisent pas le temps de travail à consacrer à la CNOPS ;
- Certaines conventions n'ont pas été communiquées à la Cour ;
- L'octroi d'une indemnité forfaitaire à un médecin afin qu'il assure au profit des patients des prestations pour lesquelles il est déjà rémunéré par l'hôpital d'oncologie à Rabat. Cette convention n'est pas visée.

Il est recommandé à la Caisse d'observer la cohérence des termes des conventions passées avec les médecins et de veiller à la régularité de ces conventions.

E. IMMATRICULATION DES ADHÉRENTS

En plus du délai d'immatriculation relativement lent, d'autres observations ont été relevées :

- Dans le cas de perte de la carte d'adhésion, l'intéressé doit reproduire tout le dossier d'adhésion bien qu'il ait été préalablement établi par le système ;
- La lenteur du réseau du système gestionnaire des immatriculations, entraîne des retards dans les délais de traitement des dossiers ;
- L'insuffisance des moyens logistiques et humains destinés à ce service.

Il est recommandé à la Caisse de prendre les mesures nécessaires pour remédier à ce retard.

► Prises en charge

Il a été relevé que le service des prises en charge et la division du contrôle médical qui supervise ce service ne coordonnent pas entre eux et travaillent sur deux applications informatiques différentes (DPS et Oracle).

Quant aux prises en charge au niveau des points de gestion de la Caisse dans les hôpitaux, les observations suivantes ont été relevées :

- Les procédures de traitement des dossiers ne sont pas normalisées et uniformisées entre les services centraux et les points de gestion;
- Certains points de gestion ne disposent pas de contrôle médical, cas du CHU Avicenne, CHU Ibn Rochd, et de l'Institut Pasteur;
- Les décisions médicales prises sont parfois individuelles et non collégiales contrairement à ce qui est prévu par l'article 32 des statuts de la CNOPS;
- Les conditions de travail ne permettent pas d'assurer des prestations de qualité.

Concernant le traitement des demandes des prises en charge, il a été constaté que les agents en charge des dossiers de prises en charge procèdent à l'établissement de la cotation sans recourir aux compétences des médecins conseils. Ils ne sont pas habilités à attester de tels actes.

Il est recommandé à la Caisse de mettre en place des procédures uniformisées, de doter ses points de gestion de contrôle médical et d'améliorer les conditions de travail dans les points de gestion.

► **Procédure d'octroi de prises en charge à l'étranger**

Il a été constaté que dans certains cas, les conditions requises pour bénéficier des prises en charge à l'étranger ne sont pas respectées. C'est le cas notamment des affections non traitables au Maroc qui doivent être attestées et signées par un médecin chef de service au CHU appuyée d'un procès verbal signé et cacheté par la commission médicale de la Caisse. Pour les mêmes affections, les demandes de prises en charge subissent différents traitements ; parfois, le directeur de la Caisse décide lui-même la prise en charge d'adhérents à l'étranger à l'encontre de l'avis de la commission médicale.

Il est recommandé à la Caisse de respecter les conditions requises pour les prises en charge à l'étranger ainsi que leur traitement de manière équitable.

La commission médico-administrative prévue par le statut de la CNOPS a été remplacée en 2005 par une commission médicale composée de médecins généralistes nouvellement diplômés. Ces médecins sont appelés à statuer sur des dossiers de prise en charge exigeant un savoir faire particulier et beaucoup d'expérience dans le domaine médical.

Quant à la collégialité dans la prise de décision au sein de cette commission, elle n'est pas toujours respectée.

Il est recommandé à la Caisse de respecter les dispositions de ses statuts en matière de contrôle médical.

► **Procédure d'accord d'entente préalable**

L'accord d'entente préalable est une autorisation donnée au bénéficiaire pour l'achat d'un dispositif médical : soins et prothèses dentaires, affections de longue durée et pour les prises en charge de produits pharmaceutiques. A ce niveau, il a été relevé ce qui suit :

- L'absence de remise d'accusés de réception en contrepartie de dépôt des dossiers pour prise en charge ;
- Aucune pièce ne matérialise la délivrance d'accord de prise en charge au niveau des hôpitaux publics érigés en services d'Etat gérés de manière autonome (SEGMA) et du CHU Ibnou Rochd à Casablanca ;
- L'absence de fiches techniques des prestataires des soins ;
- Le cumul de fonctions de médecin traitant et médecin conseil.

Il est recommandé à la Caisse de prévoir la délivrance d'accusés de réception à ses adhérents.

► **Evolution des prises en charge**

En moyenne, la Caisse délivre annuellement 676.000 prises en charge. Celles relatives aux dossiers de soins dentaires constituent plus de 50% des prestations servies.

• **Liquidation des Prestations**

Il a été relevé que la liquidation des dossiers reste centralisée à Rabat ce qui entraîne un important retard dans leur traitement. Les bordereaux parviennent aux cellules de liquidation accompagnées des feuilles de transmission récemment mises en place en double exemplaire. Cette procédure se caractérise par la lenteur du fait que l'agent est appelé à saisir doublement les mêmes informations, d'abord sur l'application d'identification et ensuite sur l'application de saisie.

Il est recommandé à la Caisse de procéder à la déconcentration de ses services.

• **Paiement des prestations**

Durant la période sous revue (2003 à 2005), la Caisse a payé en tant que tiers payant (secteur commun et secteur mutualiste), une moyenne annuelle de 671.454.607,08 DH. Ce montant concerne une moyenne de 541.183 bénéficiaires de prises en charge.

Il a été relevé que jusqu'au 31 décembre 2005, la Caisse continue à payer les prestations réalisées au titre de l'exercice 2003.

- A ce sujet, il a été également relevé :
- L'impossibilité de déterminer les restes à payer des dossiers non traités ;
- L'impossibilité de définir les restes à payer en devises pour les établissements étrangers bien que la commande «J» donne une idée sur le montant en devise ;
- Le tirage des états récapitulatifs définitifs et états liquidés en fin de mois est effectué par la division informatique sur demande du service des prestations. Ces données sont transmises généralement avec un retard de trois à quatre jours.

Il est recommandé à la Caisse d'inventorier ses dossiers en cours de liquidation en vue de pouvoir arrêter ses restes à payer.

F. GESTION DES DÉPENSES DE LA CNOPS

► Par voie de bons de commande

A ce niveau, il a été relevé que les engagements des dépenses de la Caisse sont exécutés principalement par voie de bons de commande. Ils ne sont pas soumis au visa du contrôleur financier contrairement aux dispositions des protocoles d'accord passés avec l'Etat en 1997 et 2002.

L'appel à la concurrence se fait par la consultation répétée des mêmes fournisseurs pour des prestations similaires.

Exemple, la société MEGATEL a été attributaire de bons de commande n° 1575, 1576, 2461 et 2462 et la société COMIFEL a été attributaire des bons de commande n°1583, 1584, 1594, 1595, 1596 et 1597.

Le recours aux bons de commande pour des prestations qui nécessitent des mesures de prudence contractuelles, cas des dépenses suivantes :

N° bon de commande	objet	Attributaire
1575	Matériel informatique	MEGATEL
1576	Matériel informatique	MEGATEL
2461	Matériel informatique	MEGATEL
2462	Matériel informatique	MEGATEL
4507	Application informatique	BC2I
4536	Matériel informatique	UNION TECHNO
4545	Matériel informatique	ODT
4546	Application informatique	AL MOSTACHAR
4652	Matériel informatique	XMEDIA
4655/56	Matériel informatique	SIMA SYSTEME
4658	Application informatique	AL MOSTACHAR
1513/14	Matériel informatique	JET DOCUNET
1535/36	Matériel informatique	GFI
4223	Matériel informatique	BULL
4225	Matériel informatique	MICRODATA

Le recours aux bons de commande et aux marchés pour des prestations de même nature, cas des dépenses suivantes :

Exercice	Bons de commande n°	Objet	N° du marché	Objet
2004	4502, 4503/04, 4508	Matériel de bureau	Marché n°18/2004	Mobilier et matériel de bureau
	4522/23, 4534,4540, 4605, 4606, 4608	Fournitures de bureau	Marché n° 11-12-13/2004	Fournitures bureau et papeterie
	4532, 4528	Imprimés		

Il est recommandé à la Caisse de planifier ses achats et d'évaluer ses besoins au début de chaque exercice en vue d'une meilleure rationalisation de la gestion de ses dépenses.

Des imputations budgétaires erronées :

N° du bon de commande	Objet	Montant En DH	Imputation
1575/03	Matériel informatique	100.000,00	Aménagement et entretien
2455/03	Aménagement	62.426,40	Matériel technique
2456-58/03	Aménagement	40.812,00	Mobilier de bureau
2459/03	Aménagement	25.057,20	Matériel de bureau
4547/04	Travaux Divers	12.540,00	Aménagement et entretien
4549/04	Travaux Divers	97.926,00	Matériaux de construction
4550/04	Travaux d'électricité	54.754,20	Matériel technique
1576/03	Matériel informatique	100.000,00	Aménagement et entretien
4664-65/05	Climatisation	26 560,00	Matériel informatique

Des bons de commande de régularisation comme suit :

Bon de commande n°	Objet	Attributaire	Date de commande	Date de livraison
4625	Désinfection	Arc en ciel	07/12/04	Travaux exécutés en 2002
4651	Etuils en plastique	CB Equipement	02/02/05	Prestations livrées en 2002
4669-4674	Plomberie	EMADSA	14/04/05	11/11/02
1634	Formation	Omnidata	26/12/05	Non Communiqué
4666	Climatisation	Univers clim	14/04/05	08/03/05

Des arriérés de paiement des prestations qui totalisent un montant de 250.784,00 DH.

Il est recommandé à la Caisse de veiller à la régularité de la procédure de passation de bons de commande par le respect des dispositions du décret relatif aux marchés publics.

► Par voie de Marchés publics

Le principe de transparence dans la passation des marchés est rarement respecté pour les raisons suivantes :

La communication par la Caisse au début de l'exercice budgétaire de son programme d'achat prévisionnel est rarement respectée ;

- Le règlement de consultation précisant les critères d'évaluation des dossiers des soumissionnaires est utilisé pour orienter la décision de la commission ;
- L'information des concurrents sur les résultats d'examen des offres n'est pas respectée. Ces résultats ne sont pas affichés à temps.

Il est recommandé à la Caisse de veiller au respect du principe de transparence de ses procédures de dépenses.

D'autres observations méritent d'être signalées :

- Des marchés négociés sont conclus sans justification du chef d'exception qui les justifie (cas des A/O 1/2005 et 1/2004) ;
- Les critères d'évaluation des offres sont parfois subjectifs (cas du règlement de consultation relatif aux A/O 1/2006 et 2/2006 critère n° 1 méthodologie et démarche Art19 §1) ;
- La commission des appels d'offres ne respecte souvent pas le délai de publicité (15 jours au lieu de 21 jours) ;
- Une même commission siège en même temps pour l'ouverture des plis de deux appels d'offres mais pour des prestations différentes (cas des A/O 1/2006, 2/2006, 1/2004 et 2/2004) ;
- La date de reprise de la séance publique n'est pas communiquée aux concurrents. L'examen des offres techniques se fait préalablement à l'ouverture des offres financières.

Il est recommandé à la Caisse de veiller au respect du principe de la concurrence.

Par ailleurs, l'exécution de la commande laisse apparaître les anomalies suivantes :

- Des marchés ont été conclus sans qu'il soit tenu compte du stock existant. Aussi, les marchés n° 8/2001, 6/2002 et 9/2002 portent sur des prestations qui ne sont que partiellement exécutées et le reste à livrer demeure en instance. Les marchés n° 11/2003, 14/2003, 17/2003 et 29/2003 ont été livrés avec des retards allant de sept à huit mois. Les marchés 1/2004, 2/2004, 3/2004, 4/2004, 5/2004, 6/2004, 7/2004, 12/2003, 7/2002 et 9/2002 ne sont pas encore exécutés ;
- Des marchés sont conclus pour des prestations déjà attribuées et en cours d'exécution ; cas des marchés 1/2006, 2/2006 conclus alors que les marchés 4/2005 et 5/2005 sont en cours d'exécution ;
- Des ajournements d'exécution sont demandés soit pour la saturation des lieux de stockage (cas des marchés n° 6/2003, 12/2003 et 17/2003), soit pour défaut de détermination des spécifications techniques des prestations (cas du marché 14/2003), soit sans raisons apparentes (cas des marchés 14/2004, 1/2006 et 2/2006) ;
- Des prestations n'ont pas été exécutées, en raison de la défaillance des titulaires des marchés sans que des mesures soient prises pour régulariser cette situation (cas des marchés 1/2003, 7/2002, 9/2002 et 8/2001) ;
- Des achats de prestations de même nature ne sont pas regroupés (cas des équipements informatiques A/O1/2005, 5/2005, marché négocié 1/2005, A/O2/2003 et 7/2003).

Il est recommandé à la Caisse d'améliorer la formation du personnel du service en charge des marchés en vue d'assurer une meilleure gestion de ses dépenses.

Le défaut de coordination entre les différents services impliqués dans le processus d'achat (service utilisateur, service acheteur, service stockeur) : aucun document n'a été communiqué à la Cour pour attester des besoins à satisfaire.

Des fournitures sont toujours mal stockées dans les bureaux annexes de la Caisse et sont en état de détérioration avancée. Leur valeur a été arrêtée au 31 décembre 2005 à 4.220.694 DH. La valeur du stock des imprimés hors d'usage est estimée au 31 décembre 2005 à 363.783,55 DH, encore que certains articles ont été estimés à un DH symbolique. Celle des timbres de solidarité est de 281.898 DH ce qui représente une perte de 645.681,55 DH.

Dans la perspective d'instaurer une gestion saine, il est recommandé à la Caisse de rationaliser ses dépenses.

3.2. Réponse du Directeur de la Caisse nationale des organismes de prévoyance sociale (Texte réduit)

[.....]

II. Les réalisations de la CNOPS

Il convient de signaler que certains objectifs assignés par les protocoles d'accord de 1997 et de 2002 ont bien été réalisés, notamment:

- L'Audit Financier des comptes de l'exercice 1996 à 2001 ;
- L'Audit opérationnel ;
- Le schéma directeur informatique ;
- L'organigramme mis en place partiellement ;
- L'apurement des comptes des dettes vis-à-vis du CHIS et de la ligue nationale de lutte contre les maladies cardio- vasculaires ;
- L'étude actuarielle.

Toutefois, de l'examen du tableau faisant ressortir les éléments des accords entre l'Etat et la CNOPS, il ressort que certaines dispositions de ces accords n'ont pas été exécutées pour des raisons indépendantes de la volonté du Conseil d'Administration dû au manque de moyens humains et financiers et du manque du personnel qualifié et d'autres qui ne relèvent pas de la responsabilité de la CNOPS telle que l'instauration d'un nouveau plan comptable spécifique aux sociétés mutualistes.

Les objectifs suivants, notés par la Cour des Comptes comme étant non réalisés, soulèvent de notre part les constatations suivantes:

Protocole conclu en 1997

Observations de la cour des comptes			
Objectifs de l'accord de 1997	Objectifs non réalisés	Objectifs partiellement réalisés	Réponse de la CNOPS
1-Audit opérationnel du secteur commun de la CNOPS et des œuvres sociales	Aucun audit n'a été effectué		La CNOPS a engagé une mission d'audit opérationnel réalisée par le cabinet Masnaoui MAZARDS en 2000. Par contre l'audit opérationnel des œuvres sociales du secteur mutualiste relève de la responsabilité des départements de tutelle.
9- Instauration de nouveaux outils de gestion dont: un plan comptable des mutuelles avant le 31/03/98			La comptabilité a été tenue conformément au CGNC en vigueur avant l'adoption du plan comptable des sociétés mutualistes
18- Etablissement de conventions avec les hôpitaux publics		Objectif partiellement réalisé	Convention avec les hôpitaux militaires
19- Création de comité de suivi de cet accord			Dans le cadre du protocole d'accord 1997, un comité de suivi a bien été tenu. La CNOPS dispose des comptes rendus des réunions dont un exemple de PV est ci-joint.

Protocole conclu en 2002

Observations de la cour des comptes			
Objectifs de l'accord de 1997	Objectifs non réalisés	Objectifs partiellement réalisés	Réponse de la CNOPS
2- Plan comptable adapté	Objectifs non réalisés		La comptabilité a été tenue conformément au CGNC en vigueur avant l'adoption du plan comptable des sociétés mutualistes à partir de 2008.
7- Conclusion avec les hôpitaux de conventions pouvant permettre l'apurement des arriérés de paiement de la CNOPS	Objectifs non réalisés		Deux accords ont été signés, dans ce cadre entre la CNOPS et: * le CHIS en date du 14 décembre 2004, qui a abouti à arrêter la dette au 31 décembre 2003 à la somme de 27.000.000 dh. (cf. Procès Verbal) * la ligue nationale de lutte contre les maladies cardiovasculaires en juin 2003, pour apurer la dette arrêtée au 31 décembre 2001 après un abattement consenti par la ligue de l'ordre de 68,5 Mdh de la dette et une réduction des tarifs conventionnels scellés par un accord de partenariat en date du 02 mars 2004.
19- Le suivi et l'évaluation de cet accord			Le comité de réforme de la CNOPS assurait le suivi et l'évaluation du protocole d'accord 2002.

La finalité de ces deux protocoles était la mise à niveau de la CNOPS et des sociétés mutualistes la composant pour préparer l'entrée en vigueur de l'AMO.

Certains de ces objectifs ont été repris dans le cadre du plan d'action stratégique de la CNOPS 2006-2009, par contre le reste des recommandations de la Cour des Comptes concernant le respect à l'avenir des engagements pris vis-à-vis des pouvoirs publics n'ont plus lieu d'être.

Depuis l'entrée en vigueur de la loi 65-00, toute la gouvernance de la CNOPS, la gestion des prestations et des relations avec les prestataires de soins ainsi que les règles de gestion des cotisations salariales et patronales sont désormais fixées par la loi 65-00 et ses textes d'application et ne sont plus du ressort d'un cadre conventionnel avec la puissance publique.

III - Autres aspects de la gestion de la CNOPS

L'organisation de la CNOPS

* Avant l'AMO :

[...]

L'Assemblée Générale

La CNOPS est une fédération constituée de huit mutuelles dont l'OMFAM, la MGEN, la MGPAP etc. (...). Toutes les mutuelles sont informées des actions régulièrement mises qu'entreprend la CNOPS. Il est vrai qu'une assemblée Générale en bonne et due forme n'a pas été tenue depuis 1997 conformément à l'article 42 du Dahir de 1963.

Il convient de rappeler que la CNOPS devait tenir son assemblée. Mais, à la demande du Ministère des Finances, le Conseil d'Administration a, à plusieurs reprises, ajourné sa tenue. Ainsi:

- le Conseil d'administration tenu le 20 juillet 1999, a décidé de reporter l'Assemblée Générale jusqu'à Septembre suivant. (Cf. le Procès Verbal du Conseil d'administration).
- Le Conseil d'Administration tenu le 27 juillet 1999, après examen des rapports moraux et financiers des exercices 1996/1997 et 1997/1998, a décidé de constituer une commission technique pour la révision des

comptes du Secteur commun qui doit présenter un rapport des comptes dans un délai de 3 semaines pour tenir l'Assemblée Générale prévu durant les 10 premiers jours d'Octobre 1999. (Cf. le Procès Verbal du Conseil d'administration).

- Le Conseil d'administration tenue le 23 novembre 1999 a décidé le report de l'Assemblée Générale après le mois du Ramadan. (Cf. le Procès Verbal du Conseil d'administration).
- Durant le Conseil d'Administration du 11 mai 2000, le représentant du Ministère des Finances déclare que l'Assemblée Générale doit être tenue après les rapports d'audit externe. (Cf. le Procès Verbal du Conseil d'administration).
- Le Conseil d'Administration tenu le 31 Octobre 2000 a décidé le report de l'Assemblée Générale suite à l'insistance du Ministère des Finances de demander l'audit des comptes de la CNOPS. (Cf. le Procès Verbal du Conseil d'administration).
- Le Conseil d'Administration tenu le 9 janvier 2001, a décidé la tenue de l'Assemblée générale début avril 2001. (Cf. Procès Verbal du Conseil d'administration).

[.....]

Le Conseil d'Administration

Les conseils d'Administration se tenaient régulièrement. Toutes les décisions sont prises par l'ensemble des membres qui ne sont autre que les représentants des différentes mutuelles adhérentes à la CNOPS et les représentants des ministères de tutelle.

Pour mémoire, le Conseil d'Administration et le bureau de la CNOPS se sont réunis:

1996	14 fois	2000	5 fois
1997	6 fois	2001	5 fois
1998	8 fois	2002	1 fois
1999	8 fois	2003	2 fois
		2006	1 fois

Par ailleurs, le Président tient compte de toutes les suggestions et décisions proposées ou émises par le conseil.

[.....]

La commission de contrôle n'a pas été opérationnelle étant donné qu'elle est statutairement liée à l'Assemblée Générale. Par contre, la CNOPS a fait l'objet de plusieurs contrôles: l'Inspection Générale des Finances, et le contrôle financier.

*** Après l'AMO :**

Le projet de statuts mis en harmonie avec les dispositions de la loi 65-00 a été approuvé par le conseil d'administration de la CNOPS tenu le 21 juillet 2006 sous réserve d'approbation par les ministères de tutelle (cf. en annexe procès verbal du conseil d'administration- résolution n° 5).

Le conseil d'administration tenu le 18 décembre 2007 a également décidé d'approuver les statuts de la CNOPS mis en harmonie avec les dispositions de la loi 65-00 (Cf. en annexe procès verbal du conseil d'administration- résolution n° 1).

Par ailleurs, concernant la nomination du directeur de la CNOPS, le premier ministre l'a désigné ordonnateur provisoire de la CNOPS pour préparer la tenue du premier conseil d'administration de l'AMO.

La nomination par décret du directeur de la Caisse a effectivement été précédée par la sélection d'un candidat parmi trois désignés et soumise à une commission présidée par le président du conseil d'administration de la CNOPS et composée des représentants des départements de l'emploi, des finances, de la santé, et des services du premier ministre.

Cf- Le décret de nomination du directeur de la CNOPS est publié au bulletin officiel n° 05532 du 7 juin 2007 à compter du 2 octobre 2006.

Les structures administratives de la CNOPS

Dans le cadre de l'assurance maladie obligatoire, la CNOPS a donné la priorité à la mise en place des structures de base chargées des services rendus à l'assuré conformément à l'organigramme proposé au conseil d'administration de la CNOPS tenu en date du 21 juillet 2006, et approuvé par les autorités de tutelle.

Pour assurer la transition entre les régimes facultatifs et obligatoires, la CNOPS a tracé parmi ses objectifs primordiaux l'amélioration de la qualité des prestations servies aux assurés et aux établissements de soins et également la consolidation de la gestion des ressources humaines, la maîtrise informatique des données sur les assurés, la communication et la formation continue.

[.....]

La création de ces délégations régionales a démarré en 2007 et se poursuivra jusqu'à 2009. A cette date la CNOPS a inauguré les délégations de Fès, Marrakech, Laayoune, Agadir dont la principale mission consiste à délivrer les prises en charge et collecter les dossiers d'immatriculation.

Cet organigramme sera revu en fonction de l'organisation proposée par «KADRIS Consultant» dans le cadre de la mission de modernisation de la gestion de l'AMO.

Dans le cadre de cette nouvelle organisation, la CNOPS a bien établi les délégations de signature nécessaires (un exemple de décision de délégation de pouvoir et de signature a été fourni à la Cour des comptes [.....]).

[.....]

La gestion financière et comptable

La comptabilité de la CNOPS

Les principes comptables fondamentaux sont respectés par la CNOPS depuis les arrêtés des comptes de l'exercice 2005, notamment en ce qui concerne les principes de prudence et de séparation des exercices à travers la réalisation chaque fin d'exercice d'un inventaire physique des dossiers de maladie non traités, l'estimation des dossiers non déclarés et la constitution de réserves pour prestations restant à payer.

De même, à partir de l'exercice 2005, la CNOPS soumet annuellement ses comptes à des missions d'audit comptable et financier.

Entre 2005 et 2008, la CNOPS a renforcé l'effectif des techniciens et des cadres affectés au département financier et comptable. Les recrutements ont totalisé un effectif de 15 dont 4 départs enregistrés.

[.....]

Structure financière

Les ressources de la CNOPS

[.....]

L'Etat verse mensuellement la part patronale conformément aux stipulations de la loi n°65-00. En fin de semestre, l'Etat régularise les écarts éventuels par rapport à la part salariale.

Concernant les cotisations patronales, l'Etat a honoré la totalité des engagements pris.

[.....]

La CNOPS a procédé fin 2006 au placement, au Crédit Agricole, de 500 millions de DH représentant une partie de ses disponibilités au taux de 4,5% sur une période de 6 mois renouvelable avec le même taux.

De même, une convention a été conclue entre la CNOPS et la CDG pour le placement des provisions techniques

de la CNOPS conformément aux dispositions de la loi 65 00 à un taux minimum garanti de 3%. Le premier placement relatif aux provisions de 2006 a atteint 1.240 M DH ;

Les charges de la CNOPS durant 2003 à 2005

Une réflexion est menée pour étudier les possibilités de mise en place d'un contrôle des prestations rendues par les œuvres sociales des mutuelles.

L'évolution des comptes des bilans de la CNOPS

Les comptes d'associés:

Les comptes d'associés du secteur commun tenus chez la CNOPS et chez les mutuelles faisaient ressortir des créances et dettes croisées d'un montant de 1.424.208.553,82 DH.

Ces créances et dettes croisées du même secteur ne constituent pas des dettes réelles exigibles du secteur envers une personne morale distincte. Il s'agit de comptes qui doivent être naturellement soldés dans les comptes consolidés du secteur.

Il est à préciser que, l'article 37 des statuts de création de la CNOPS et les statuts des mutuelles la composant ont confié la gestion du secteur commun dans sa globalité à la CNOPS;

Les mutuelles gèrent le secteur commun pour le compte de la Caisse et prélèvent la part salariale auprès de leurs adhérents.

Le budget de la CNOPS, est un budget global du secteur commun ; il rassemble en ressources la part patronale et salariale et en dépenses les charges de fonctionnement de la CNOPS et des mutuelles.

Les cotisations, le panier de soins des prestations servies par le secteur sont décidés par le conseil d'administration de la CNOPS.

Les états de synthèses du secteur dans son ensemble ont été arrêtés par le conseil d'administration de la CNOPS au titre du régime facultatif le 30/06/2006, et ont décidé l'annulation de ces créances et dettes croisées.

Les avances aux fournisseurs:

Les avances à l'étranger pour 1.901.011,08 DH concernent des paiements des dossiers de prestations non liquidées et remontent à avant 1995.

L'avance au fournisseur ALINEA: des démarches doivent être entreprises pour la régularisation du compte.

Les Comptes ouverts avant 1996

Le compte de la Trésorerie Générale de Rabat n° 4036 a cessé d'être utilisé au 31/12/2000.

Ce compte alimenté toutefois par toutes les mutuelles membres de la CNOPS par versement du secteur mutualiste était vis-à-vis du Conseil d'Administration tout à fait régulier.

Ce compte servait à couvrir les frais des divers travaux effectués au profit de l'assurance complémentaire.

Tous les membres de la CNOPS sont informés de la gestion de ce compte qui servait principalement au paiement de certaines indemnités, notamment le 14^{ème} mois payé aux employés.

[...]

La gestion du patrimoine de la CNOPS

Concernant le patrimoine foncier

La CNOPS a déjà entrepris des démarches pour apurer cette situation à travers le lancement de l'opération d'inventaire physique des biens meubles et immeubles du secteur commun assistée par un cabinet externe.

Quant aux biens mobiliers

Le Matériel Informatique

Pour le matériel informatique réformé depuis les années 1980 et «porté disparu». Il a probablement fait l'objet de reprise lors d'acquisition ultérieure. Il est entièrement amorti.

La Voiture Citroën C15

Cette voiture a été mise en circulation le 22/06/1998 et porte le minéralogique 1637-23-1 conduite par M. A.D. chauffeur à la CNOPS, la Citroën a été accidentée, la déclaration d'accident a été faite par le même conducteur à la société d'assurance MCMA - MAEM le 08/12/2001.

Après les formalités d'usage, la compagnie d'assurance a remboursé à la CNOPS par chèque de la Banque Populaire N° 1420468 la somme de 31.515 DH le 14 mars 2008, comme dédommagement.

[....]

La gestion du personnel de la CNOPS

Consciente de cette anomalie, la CNOPS a procédé, depuis 2006, à l'affectation de son personnel aux mutuelles par décision, de même, le personnel des mutuelles est affecté à la CNOPS par décision.

Contrats d'engagement des nouvelles recrues:

M. A. a été nommé ordonnateur de la CNOPS à compter du 18 août 2005 et directeur de la CNOPS à partir du 2 octobre 2006. Durant cette période, la continuité d'exploitation, et la restructuration nécessaire de la CNOPS en vue de faire face au défi de la mise en œuvre de l'AMO ont imposé de prendre un certain nombre de décisions relatives à la gestion de la Caisse y compris le recrutement du personnel.

Toutes les actions entreprises durant cette période ont été approuvées par le premier conseil d'administration réuni en date du 21 juillet 2006. [.....].

Cas des médecins conseils

Actuellement la présence et la matérialité des prestations rendues par les médecins conseils sont contrôlées par le département du contrôle médical et sont adressées régulièrement au département des Affaires Générales et de la Logistique.

Les Prêts au Personnel

Le personnel de la CNOPS a bénéficié de prêts pour l'acquisition de logements au vu du règlement établi à cet effet. Les prêts étaient accordés nominativement et à partir de 2001, la CNOPS a entamé la procédure d'hypothèque. L'octroi est établi sur la base d'un dossier d'acquisition soumis à notaire qui s'engage à finaliser l'opération et c'est ainsi que la CNOPS opère aujourd'hui et les copies des hypothèques établies ont été communiquées à la cour.

Pour les logements à Sala El Jadida, la CNOPS a signé une convention avec cette société en vue de faire bénéficier son personnel demandeur. Les logements ont été payés par tranche, la dernière intervenant en 2005. Le début de l'opération d'enregistrement a alors débuté concernant les zones dont les titres et les permis d'habiter le permettaient (18 personnes sont concernées).

La formation du personnel

Les crédits consommés au titre de l'année 2005 sont de 220 322 dhs contre 850 000 dhs en 2006, ce qui montre l'importance accordée à la formation depuis l'entrée en vigueur de l'AMO.

[...]

Le personnel conventionné avec la CNOPS

La CNOPS a procédé à la résiliation de plusieurs anciennes conventions et a élaboré de nouveaux contrats uniformes et conformes à la loi 65-00 et à ses textes d'application. Ils sont visés par le contrôleur d'Etat et précisent les obligations et les missions assignées au médecin conseil.

La formalisation de la validation du service fait sur la base des états de suivi fournis par le département du contrôle médical est opérationnelle depuis 2006.

Par ailleurs, actuellement la CNOPS à travers le recrutement de médecins affectés au contrôle médical et la capitalisation de leur expérience pourrait réserver le recours aux médecins conventionnés au cas des dossiers nécessitant une expertise particulière.

[.....]

L'immatriculation des Assurés

La CNOPS a veillé à l'immatriculation massive des assurés précomptés depuis le 18 août 2005.

Aussi le service chargé de l'immatriculation a été doté par des moyens humains et matériels pour répondre aux demandes des assurés. Une procédure a été appliquée faisant participer le personnel de la CNOPS et des mutuelles pour résorber le flux des demandes exprimées.

Consciente des difficultés rencontrées, pour passer du régime facultatif au régime d'assurance maladie, la CNOPS a procédé :

- A l'acquisition des moyens matériels (postes de travail, imprimantes, et serveur) pour combler les insuffisances. Ainsi le temps de réponse a été raccourci de 5 à 2 mn /dossier.
- Au renforcement de la Division du Service aux Assurés et de l'Immatriculation par le recrutement de trois assistantes sociales.

Actuellement, le délai de production de la carte d'immatriculation par la CNOPS a atteint une semaine.

[.....]

La liquidation des prestations

La CNOPS a opté pour une organisation centralisée de la liquidation, d'une part pour permettre la maîtrise du processus de liquidation, d'autre part pour le maintien d'une chaîne industrielle qui favorise le suivi de la productivité et au delà l'amélioration des délais de traitement.

Le paiement des prestations

La CNOPS a réalisé trois opérations d'inventaire depuis l'avènement de l'AMO en vue de provisionner les prestations restant à payer à la date des arrêtés des comptes:

- Inventaire du 28/02/2006 ;
- Inventaire de fin d'exercice 2006 ;
- Inventaire de fin d'exercice 2007.

Une procédure a été mise en place pour identifier les dossiers traités non identifiés, identifiés non saisis et saisis non encore exploités concernant les différents dossiers reçus par la CNOPS et les mutuelles.

Cette procédure a été soumise à l'approbation de l'auditeur externe qui a assisté au déroulement des phases de l'inventaire, pour en certifier les résultats.

De même, la CNOPS a mis en place au niveau de son nouveau système d'information une traçabilité des dossiers reçus indiquant leur stade de traitement.

La gestion des dépenses de la CNOPS

Passation des Marchés et Bons de Commande

- Le marché 1/2005 a été conclu suite à un certificat administratif.
- Le délai de publicité de 15 jours pour les A/O 1/2006 et 2/2006 était justifié par l'urgence. L'ouverture des plis des dossiers administratifs relatifs aux appels d'offres a été faite simultanément lors de la même séance publique.

La CNOPS a souvent procédé à la réalisation de ses achats par marchés ou par Bons de commande.

Les recommandations formulées par la Cour des Comptes pour améliorer la gestion des approvisionnements sont prises en considération dont l'amélioration de la formation du personnel chargé des achats.

4. Clinique chirurgicale mutualiste

La Caisse nationale des organismes de prévoyance sociale (CNOPS) a acquis la clinique chirurgicale mutualiste (CCM) en 1965 pour en faire une œuvre sociale, conformément à l'article 38 du Dahir portant statut de la mutualité du 12 novembre 1963.

Lors du contrôle de la gestion de cette clinique pour la période de 2003 à 2005, il a été relevé l'absence des actes relatifs à l'acquisition de cette clinique et l'approbation de son règlement financier par arrêté conjoint des ministres de l'emploi et des finances.

Pour la période sous revue, la CCM a enregistré des résultats déficitaires, dus essentiellement, à la mauvaise gestion, au défaut de liquidation de ses dossiers par la CNOPS et à l'absence de rapprochement de ses comptes avec ceux de la Caisse. Le 17 août 2005, date d'entrée en vigueur de la loi n°65.00 relative à l'assurance maladie obligatoire, la Clinique mutualiste affichait d'après ses bilans, un déficit de 80.051.909,66 DH.

A l'exception de la pharmacie, les autres unités de la Clinique (l'hémodialyse, le laboratoire et la clinique) sont aujourd'hui en cessation d'activité. Depuis 2006, La CNOPS y a installé certains de ses services administratifs.

La Clinique emploie un effectif de 123 cadres et agents répartis entre personnel permanent, vacataire, occasionnel et contractuel.

4.1. Observations et recommandations de la Cour des comptes

A. REALISATIONS

Les réalisations de la Clinique concernent les composantes suivantes :

► Le laboratoire

Cette unité était gérée par un médecin qui subvenait à ses besoins d'ordre professionnel par bons de commande. Des écarts inexplicables ont été constatés entre les montants des dépenses effectuées par ces bons de commande et ceux des dépenses figurant sur les comptes des produits et charges de la Clinique.

► L'hémodialyse

Le contrôle de cette unité a permis de constater que :

- Cette unité a affiché des résultats déficitaires durant les exercices 2003 à 2005;
- Elle assurait l'hémodialyse au profit de personnes mutualistes et non mutualistes dont les frais de ces derniers pendant la période sous revue ont été entièrement pris en charge par la Clinique. Ces frais s'élèvent à 1.341.300 DH ;
- La réparation de vieux générateurs a représenté 10% à 15 % des dépenses de cette unité. Or, au lieu de ces réparations, il aurait été judicieux d'en acquérir de nouveaux.

► La clinique

Cette unité recevait jusqu'à 4.000 patients par an et prodiguait un nombre important d'actes médicaux (chirurgie, accouchement, etc.). Le chiffre d'affaires de cette unité représente en moyenne 6% du chiffre d'affaires global de la Clinique. En plus des dossiers liquidés par la CNOPS, ses recettes se composent de parts d'adhérents et de retenues sur consultation de médecins.

Les honoraires des médecins représentaient jusqu'à 50% du total des charges de l'unité clinique.

► La pharmacie

La CNOPS a mis en place deux pharmacies : une pour les produits chimio et une autre dédiée à son personnel, celui de la Clinique mutualiste et celui des autres mutuelles (la police, la mutuelle des PTT, la mutuelle générale du personnel des Administrations publiques, la mutuelle générale de l'Education nationale). Cette unité compte

17 employés supervisés par une pharmacienne.

Le contrôle de la pharmacie a révélé ce qui suit :

- L'octroi de médicaments au personnel des six mutuelles résulte d'un simple accord du président de la CNOPS. Ce personnel ne paye pas sa part d'adhérent à la CNOPS et bénéficie de médicaments sur simple présentation des dossiers de maladie. Ce personnel a consommé de 2003 à 2005, une quantité importante de médicaments d'une valeur de 9.155.316,60 DH ;
- Les bons de commande ne sont établis qu'ultérieurement par le responsable de la pharmacie de la Clinique et ne sont soumis à aucun contrôle médical ;
- L'achat de manière excessive de médicaments d'une pharmacie à Salé, en l'absence de convention entre ladite pharmacie et la Clinique. Le chiffre d'affaires réalisé par cette pharmacie pendant la période objet du contrôle s'est élevé à 26 millions DH.

L'examen d'un échantillon de dossiers de cette pharmacie a permis de relever l'existence de cas d'abus relatifs à l'octroi de médicaments (cas de surdosage, de bénéfice de médicaments non remboursables, erreurs de liquidation des prix de médicaments prescrits, etc.).

Le contrôle de la pharmacie de chimiothérapie soulève les observations suivantes :

- La part payée par les adhérents n'est prévue que par des notes émises par la commission médico-administrative ;
- Le coût élevé des produits chimio achetés auprès de la pharmacie de Salé ;
- La péremption d'importants stocks de médicaments ;
- La non maîtrise du circuit de distribution d'échantillon de médicaments coûteux ;
- L'achat de médicaments dont la date de péremption est proche ;
- Des écarts entre le stock calculé et le stock inventorié de certains médicaments ;
- Des conditions inappropriées de conservation des médicaments.

Il est recommandé à la CNOPS de soumettre les circuits d'achat des médicaments à un contrôle concomitant et à des audits périodiques.

L'examen d'un échantillon de dossiers de cette pharmacie a révélé les anomalies ci-après :

- Absence de signature et de cachet sur les prises en charge (PEC) accordées par la CNOPS ;
- Des prises en charge manuellement écrites ;
- Des cas de surdosage et de substitution de médicaments, légalement interdits et pourtant servis aux adhérents par l'ex. responsable de la pharmacie.

Il est recommandé à la CNOPS de :

- Etablir des prises en charges détaillant les médicaments de chimiothérapies tels que prescrits par les médecins traitants ;
- Eviter la substitution des médicaments conformément à la réglementation en vigueur ;
- Soumettre l'octroi des médicaments de chimiothérapie à des audits périodiques.

En plus de la péremption d'un stock important de médicaments, dont la valeur est arrêtée au 31 mai 2006 à 3.163.134,84 DH, due principalement au défaut d'évaluation des besoins en médicaments, les conditions de conservations de ceux-ci à la pharmacie de la CCM restent inappropriées.

Il est recommandé à la CNOPS d'améliorer les conditions de conservation des médicaments et de mettre en place une gestion prévisionnelle de ses besoins en médicaments.

B. AUTRES ASPECTS DE LA GESTION DE LA CLINIQUE MUTUALISTE

► Organisation

L'organisation de cette clinique est arrêtée par son règlement spécial du 30 mai 1986 qui prévoit dans son article 5 que «le conseil d'administration de la CNOPS délègue ses pouvoirs sous sa responsabilité à un comité de gestion (.....) chargé d'assurer le fonctionnement régulier de la clinique». Toutefois, ce comité de gestion n'a jamais existé, seul le président du conseil d'administration prenait les décisions afférentes à la gestion de cette œuvre sociale.

Les trois organigrammes adoptés par la clinique n'ont pas été approuvés par le conseil d'administration de la CNOPS. En 2002, elle a été scindée en quatre unités : la clinique, l'hémodialyse, le laboratoire et la pharmacie. Suite à cette scission il a été relevé que :

- La clinique est administrée par un directeur désigné directement par le président de la CNOPS, alors qu'il devait être nommé par le comité de gestion ;
- Les responsables des unités n'avaient aucune maîtrise des dépenses dont ils passaient et réceptionnaient les commandes ;
- Les responsabilités étaient diluées et non définies ;
- L'absence de coordination entre les unités, aggravée par l'absence de manuel de procédures.

La défaillance du système d'information doublée par l'absence de système de sauvegarde (cas des dossiers de la pharmacie, l'hémodialyse).

► Gestion des ressources humaines

Le règlement intérieur de la Clinique ne prévoit que les agents permanents et temporaires. Pourtant, un personnel vacataire et occasionnel travaillait à la clinique sur simple décision du président de la CNOPS.

Concernant les contractuels, il a été relevé ce qui suit:

- La convention conclue par le président de la CNOPS avec un médecin chargé de la gestion de l'unité « laboratoire » prévoit le bénéfice de ce dernier de 75% des recettes réalisées par le laboratoire, alors que cette unité ne parvenait même pas à couvrir les charges de son fonctionnement. Le responsable de cette unité passait et réceptionnait les commandes sans être soumis à aucun contrôle.
- L'ex. directeur de la clinique chirurgicale mutualiste a continué à percevoir son salaire en dépit de l'arrivée d'un nouveau directeur en mars 1998. Il percevait indûment un salaire net de 4.025,23 DH depuis avril 1998 à février 2002. Le total du montant perçu est de 189.185,81 DH ;
- L'augmentation du salaire de l'ex. directeur de la CCM a été appliquée par une décision non signée du président de la CNOPS.

Concernant la motivation du personnel, il a été relevé :

- La modification de l'article 26 des statuts de la CNOPS sans l'approbation des autorités compétentes. Cette modification a instauré deux gratifications par an au lieu d'une initialement prévue;
- En plus du personnel prévu par le statut de la clinique, des vacataires et contractuels ont bénéficié de ces gratifications non prévues par leurs contrats;
- Des indemnités sont indûment octroyées au personnel de la Clinique par décision du président du conseil d'administration de la CNOPS. Il s'agit parfois d'indemnités forfaitaires injustifiées.

► Gestion financière et comptable

La Clinique tient une comptabilité séparée conformément à l'article 40 du dahir portant statut de la mutualité du 12 novembre 1963.

Concernant la fiabilité de cette comptabilité, il a été relevé que :

- La Clinique n'établit ni budget ni programme d'emploi. Elle tient une simple comptabilité de caisse qui ne peut fournir des informations fiables;
- Les écritures comptables ne sont pas toujours justifiées par les pièces comptables nécessaires. Il arrive que le chargé de la comptabilité de la Clinique ne reçoive ces pièces qu'après paiement des dépenses ou recouvrement de recettes;
- En plus du défaut de saisie de certaines écritures comptables, des factures étaient doublement saisies ;
- Des écarts importants ont été constatés entre les écritures comptables effectuées avant et après l'arrêté des comptes. Ces écarts demeurent inexpliqués.

• Analyse financière

En termes de dépenses, les charges relatives à l'achat de produits chimio thérapeutiques, constituent 75% à 90% du total des charges de la Clinique. Quant aux charges non courantes, elles se constituent essentiellement de pénalités de retard et majorations d'impôts.

En ce qui concerne l'enregistrement des produits de la Clinique, il a été relevé notamment le non respect du principe de séparation des exercices et le défaut de liquidation des dossiers notamment de la pharmacie de chimiothérapie.

Ajouter à cela, le non rapprochement des comptes de la clinique et ceux de la CNOPS, ce qui a laissé apparaître un écart de 102.127.758,59 DH non accepté par cette dernière d'où la nécessité de constater une provision entraînant un résultat déficitaire pour la clinique.

Il est recommandé à la CNOPS de procéder à la liquidation des dossiers de soins en instance et de régulariser les écarts constatés entre les comptes de la CNOPS et ceux de la Clinique.

• Bilan comptable

A cet égard, il a été constaté l'absence d'inventaire physique des immobilisations de la clinique et la présence d'éléments amortis et l'absence de travaux d'inventaire, ce qui a amené à conclure que l'actif de la Clinique ne reflète pas l'image fidèle de son patrimoine.

Il est recommandé à la CNOPS de procéder à l'inventaire physique des immobilisations de la CCM et de soustraire de son actif le matériel déjà amorti.

Les créanciers de la Clinique se composent de laboratoires dont les dettes représentent 90% du total des dettes. Toutefois, ces dettes ne peuvent être arrêtées et cernées en raison des écarts constatés entre les soldes comptables de la Clinique et les soldes établis par les créditeurs. Cette situation est aggravée par le fait que, la Clinique n'établit pas d'états de rapprochement bancaires. Il s'agit des cas suivants :

Catégories	Solde inscrit au service des paiements (A)	Solde inscrit dans la comptabilité De la clinique Au 31/12/05(B)	Solde réclamé par le Fournisseur (C)	Ecart (B)-(C)	Ecart (A)-(C)
Promopharm	689.065,40	6.634.480,00	5.332.568,002	1.301.911,80	- 4.643.503,2
Sothéma	1.953.887,50	21.356.612,00	17.852.308,21	3.504.303,79	-15.898.421,00
Cooper	1.278.637,07	105.703, 70	1.562.062,85	-1.456.359,15	-283.425,00

Il est recommandé à la CNOPS de procéder à l'apurement des restes à payer de la CCM.

4.2. Réponse du Directeur de la clinique chirurgicale mutualiste

Le directeur de la clinique chirurgicale mutualiste n'a pas fait de commentaire au projet d'insertion qui lui a été notifié.

5. Cités universitaires

L'office national des œuvres universitaires, sociales et culturelles (ONOU SC) est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière créé par la loi n°81-00 du 6 septembre 2001. Sa mission consiste à dispenser aux étudiants les prestations fournies dans le cadre de la vie universitaire au titre de l'hébergement, de la restauration, de la couverture sanitaire, des bourses et des activités culturelles et sportives.

Avant sa création, les cités et résidences universitaires étaient érigées en Services d'Etat gérés d'une manière autonome (SEGMA). Actuellement, elles ont le rang de divisions de l'office articulées en trois services à savoir le service des affaires économiques, le service du personnel et le service des affaires estudiantines.

En l'absence d'un statut particulier du personnel de l'ONOU SC, le personnel des cités universitaires demeure régi par le statut du personnel du Ministère de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur.

En tant qu'établissement public, l'ONOU SC est administré par un conseil d'administration et géré par un directeur habilité à engager les dépenses de l'organisme pour le fonctionnement des différentes cités. Il délègue à leurs directeurs respectifs les crédits de fonctionnement nécessaires.

Malgré la création de l'ONOU SC en 2001 et la succession de trois directeurs à sa tête, cet organisme n'a pu démarrer réellement sa mission qu'en 2006.

5.1. Observations et recommandations de la Cour des comptes

La mission de contrôle de la gestion effectuée par la Cour des comptes a concerné cinq cités universitaires. Il s'agit de :

- La cité universitaire de Rabat-Agdal ;
- La cité universitaire Moulay Ismail- Rabat ;
- La cité universitaire de Casablanca ;
- La cité universitaire de Rabat Souissi-II ;
- La cité universitaire d'Oujda.

A. RÉALISATIONS DE L'ONOU SC À TRAVERS LES CINQ CITÉS UNIVERSITAIRES

Le contrôle de la gestion effectué au niveau des cités précitées a touché les volets suivants :

- La gestion de l'hébergement ;
- La gestion de la restauration ;
- La gestion de l'activité socio-culturelle et sportive ;
- La gestion budgétaire ;
- Les moyens humains.

► Gestion de l'hébergement

Pour dispenser aux étudiants les prestations d'hébergement, l'ONOU SC a mis en place un nouveau règlement intérieur. Le contrôle sur place a permis à la Cour de relever ce qui suit :

- Non respect du règlement intérieur des cités universitaires : A ce sujet, il a été relevé les dysfonctionnements suivants :
 - Les dossiers de demande de résidence sont incomplets et non actualisés ;
 - Certains étudiants venus de régions lointaines sont évincés alors que d'autres de la région de Rabat sont acceptés bien qu'ils ne remplissent pas les conditions prévues par le règlement (Cité de Rabat-Agdal) ;

- Hébergement des personnes qui ne sont pas des étudiants (Cité de Rabat-Agdal) ;
- Hébergement de certains étudiants sans paiement du loyer en infraction des dispositions des articles 3 et 11 du règlement intérieur (Cités de Casablanca et de Rabat Souissi II) ;
- Hébergement d'étudiants recommandés, ne remplissant pas les conditions requises au détriment d'autres de régions lointaines et issus de milieux modestes (Cité de Rabat-Agdal) ;
- Octroi de chambres à des étudiants dont l'établissement où ils sont inscrits est doté d'un internat contrairement à l'article 2 du règlement intérieur des cités universitaires (Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II, Faculté des sciences de l'éducation, Ecole Mohammedia des Ingénieurs, Institut National des Statistiques et de l'Economie Appliquée, etc.) ;
- Mise à la disposition du personnel de certaines chambres (Cité Rabat Souissi II).

La Cour recommande aux directeurs des cités universitaires de respecter scrupuleusement le règlement intérieur en vigueur.

- Conditions d'hébergement médiocres : Sur ce volet, la Cour des comptes a constaté que :
 - Les conditions d'hygiène et de propreté ne sont pas respectées.
 - Les locaux et équipements destinés aux douches sont vétustes ce qui rend impossible leur utilisation par les résidents (Cité My Ismail).
 - En plus de l'insuffisance des douches, certaines d'entre elles ne fonctionnent pas (Cités de Casa, d'Oujda et de Rabat Souissi II).
 - La répartition des résidents entre les chambres est mal faite (surbooking dans certaines et sous-utilisation dans d'autres).

La Cour recommande à l'ONUSC d'améliorer les conditions d'hébergement des étudiants et de procéder systématiquement aux travaux d'entretien.

► **Gestion défaillante du service des affaires estudiantines**

La multitude d'intervenants et d'intermédiaires lors de l'examen des demandes de résidence crée un comportement mal-sain (Cités de Rabat Agdal, de Rabat Souissi II et d'Oujda).

Ajouter à cela le fait que les responsables qui assurent la gestion du service des affaires estudiantines sont nommés provisoirement par les directeurs des cités alors qu'ils doivent l'être par le directeur de l'ONOUSC.

La Cour recommande à l'ONOUSC d'officialiser la nomination des chefs de services des affaires estudiantines et aux Cités de prendre les mesures nécessaires à la bonne gestion de ce service.

► **Situation préoccupante de la restauration**

La situation de la restauration dans les cités universitaires se singularise par les faits marquants suivants :

- Réception de denrées alimentaires non conformes aux cahiers des prescriptions spéciales (CPS). Cette situation est due essentiellement au fait que les fournisseurs commencent à livrer les denrées alimentaires avant l'approbation des marchés ;
- Non respect des normes réglementant la sécurité et l'hygiène au niveau des lieux destinés à la réception, au stockage et à la préparation des denrées alimentaires ;
- Non présence de vétérinaires lors de la réception des denrées alimentaires, ce qui fait encourir aux étudiants résidents le risque d'intoxication alimentaire (Cité universitaire de Rabat Souissi.II).

La Cour recommande de formaliser les précautions sanitaires et de respecter les normes d'hygiène instaurées par le ministère de la santé.

Aucun dispositif de contrôle interne n'est mis en place pour s'assurer de la réception des commandes et de la gestion des magasins. Cette insuffisance a permis de relever que l'économe de la Cité universitaire de Rabat Souissi acheminait une partie des denrées alimentaires à son domicile.

La Cour recommande aux cités d'instaurer un système de contrôle interne efficace.

Prise en charge d'activités d'autrui : Les Cités universitaires reçoivent fréquemment des correspondances en provenance, soit du département de l'enseignement supérieur, soit de l'ONOUCS pour prendre en charge la restauration des invités de ces départements (manifestations sportives, séminaires de formation continue, séjours d'étudiants étrangers, etc.). Etant donné que cette prise en charge est gratuite, les denrées alimentaires destinées à ces activités sont déduites de la quantité réservée aux étudiants, ce qui affecte considérablement la ration alimentaire journalière qui leur est servie.

La ration alimentaire fournie aux étudiants ne respecte pas le tableau de dosage fixé par la lettre n°4.786 du ministère de l'enseignement supérieur en date du 3 Mai 1979. Il en résulte que la ration alimentaire offerte aux étudiants est insuffisante.

La Cour recommande à l'ONOUCS de se conformer à l'objectif même de sa création, à savoir assurer aux étudiants une restauration appropriée.

L'ONOUCS fermé, entre autres, au début de l'année universitaire 2006/2007 le restaurant de la cité universitaire de Rabat My Ismail au motif de sa réfection dans un délai d'un an. En 2008, le restaurant ne fonctionne toujours pas.

La Cour recommande à l'ONOUCS d'activer la procédure de reconstruction du nouveau restaurant et de faciliter l'accès des étudiants aux autres cités de la ville de Rabat.

► Quasi absence des activités sportives et socio-culturelle

Ces activités constituent le parent pauvre de la gestion des cités universitaires. En effet :

- Ces activités sont laissées à la propre initiative des cités. Elles restent tributaires de l'action momentanée et occasionnelle de certaines manifestations réalisées par les étudiants ;
- Les lieux destinés aux activités socio-culturelles sont affectés comme locaux d'hébergement pour le personnel de la cité (Cité de Rabat Souissi.II) ;
- Le manque de moniteurs et d'animateurs (Cité de Rabat-Agdal) ;
- La mauvaise gestion des espaces réservés à l'exercice des activités sportives (Cité Rabat My Ismail) et l'accaparement de ces espaces par la présidence de l'université (Cité de Casablanca) ;
- L'activité culturelle se limite à l'achat de certains livres qui ne sont pas forcément mis à la disposition des résidents (Cités Rabat My Ismail et Casablanca). Les livres acquis ne sont pas systématiquement inventoriés (Cités de Casablanca et de Rabat My Ismail) ;
- Les ouvrages acquis sont surfacturés ;
- Les livres sont prêtés sans décharge et dans certains cas, ils ne sont jamais restitués (Cités de Casablanca, Rabat Souissi II et Rabat Agdal).

B. AUTRES ASPECTS DE LA GESTION

La Cour a également analysé la gestion budgétaire et les moyens humains.

► Gestion budgétaire

A partir des crédits délégués par le directeur de l'ONOUCS aux différents directeurs des cités universitaires, ces derniers engagent, liquident et mandatent les dépenses relatives au fonctionnement. Cette gestion est caractérisée par le :

- Retard dans la délégation des crédits : Les crédits sont alloués tardivement aux cités et subissent des modifications au cours de l'année. Ce retard qui s'aggrave d'une année à l'autre, se répercute négativement sur la régularité de l'exécution des dépenses.

La Cour recommande à l'ONOUCS de déléguer aux cités les crédits en début d'exercice.

- Dépenses par voie de bons de commande : Les acquisitions faites par voie de bons de commande ne sont pas soumises au principe de la concurrence pour faire bénéficier les cités des meilleurs rapports qualité-prix.
- Dépenses d'eau et d'électricité : Les cités assurent le paiement de leur propre consommation d'eau et d'électricité et le paiement de la consommation des logements de fonction et/ou des logements construits irrégulièrement. Les cités ne se conforment pas à la circulaire n°38/95 du Premier ministre en date du 15 novembre 1995 et aux différentes notes du ministre de l'enseignement supérieur relatives à l'utilisation rationnelle de l'eau et de l'électricité (Note n°2210/11662 du 15 Juin 1999 et la note n°2110/22261 du 11 Octobre 2001).

La Cour recommande aux cités de rationaliser l'utilisation de l'eau et de l'électricité en se conformant à la réglementation en vigueur.

- Dépenses exécutées par appel d'offres : L'examen de ces dépenses a permis de relever les principales observations suivantes :
 - Octroi de marchés à des personnes n'appartenant pas à la profession ;
 - Attestation erronée du service fait ;
 - Non respect de la procédure réglementaire pour la passation de certains marchés (forage de puits) ;
 - Exagération dans les prix des articles ;
 - Exécution non conforme de travaux.

Gestion des recettes : Les cités universitaires disposent d'entités connexes (buvettes, épiceries, cabines téléphoniques, centres de photocopie). Ces locaux génèrent des recettes mensuelles substantielles qui sont directement dépensées sans être budgétisées. Or, le ministère de l'enseignement supérieur et par lettre n°3195/2100 du 20 Avril 1996 avait rappelé aux directeurs des cités universitaires d'enregistrer ces recettes comme « recettes accidentelles ».

Pour les autres types de recettes, à savoir celles qui proviennent de la location des chambres et de la vente des tickets du restaurant, les régisseurs n'établissent pas des situations permettant de détecter les montants non perçus.

C. OBSERVATIONS SPÉCIFIQUES À CHAQUE CITÉ UNIVERSITAIRE

En plus des observations signalées auparavant qui sont communes aux cités contrôlées, la Cour a relevé des observations particulières à chaque cité. Il s'agit en l'occurrence de :

► Cité universitaire de Casablanca

- Octroi d'une prime forfaitaire à des personnes n'exerçant pas à la cité : Cette prime appelée prime de rendement est octroyée au personnel exerçant effectivement à la cité. Or, quatre personnes ne faisant pas partie du personnel de la cité bénéficient de ces primes. Il s'agit de deux médecins, d'une infirmière et du chauffeur du président de l'université Hassan II Ain Chock.
- Marché n°13/2004 relatif au forage de deux puits avec équipements d'irrigation : La cité n'a pas respecté la procédure réglementaire relative au creusement des puits et à la réalisation des forages. Il s'agit du respect des dispositions des lois et règlements suivants :
 - Loi 10-95 sur l'eau (16 août 1995) :

- Décret n°2-97-487 du 4 février 1998 fixant la procédure des autorisations de prise d'eau et de réalisation de forage du domaine public hydraulique.
 - Circulaire n° 150/DAAJ du 14 septembre 1998 relative aux modalités d'application du décret ci-dessus ;
 - Arrêté du ministre de l'équipement fixant le seuil de creusement des puits et réalisation des forages et seuil de prélèvement d'eau souterraine dans le périmètre des bassins hydrauliques.
 - La notification du marché au fournisseur a été faite le 24 mai 2004, avant le visa du contrôleur d'Etat le 18 août 2004.
- Lors de la réception des travaux, il s'est avéré que les travaux exécutés par la société attributaire du marché ont été exécutés de façon non-conforme aux stipulations du cahier des prescriptions spéciales. Néanmoins, la réception de l'ouvrage a été faite sans réserves, ce qui met en doute la véracité des informations mentionnées dans le procès verbal de réception.
 - Marché relatif au fuel : Le marché relatif à la livraison du fuel à la cité devait être exécuté par un fournisseur patenté vente de carburants et de lubrifiants. Or, les achats de fuel sont opérés auprès du même fournisseur qui livre à la cité les produits d'épicerie.

Par ailleurs, il a été relevé que dans le cadre du marché n°10/05, le prix facturé à la cité est de 6.002,69 DH / tonne, alors que le prix réglementaire est de 3360,11DH / tonne. Ce qui fait subir au budget de la cité, un surcoût de 2.642,58 DH /tonne. A titre d'exemple, la perte subie en 2005 s'est élevée à 237.832,20 DH.

La Cour recommande à la cité de faire recours à la concurrence pour la passation des marchés et de veiller au respect des règles budgétaires régissant la dépense publique.

► Cité universitaire d'Oujda

- Utilisation du bois acquis sur le budget de la cité à d'autres affectations : La cité procède annuellement à l'acquisition de plusieurs types de bois pour procéder à la réparation des portes et fenêtres des chambres et bureaux de la cité. Or, les menuisiers de la cité ont confirmé aux conseillers de la Cour que ce bois aurait servi à la confection de meubles au profit du chef du service des affaires économiques. Ce dernier aurait détourné le bois de la cité afin de confectionner trois salons marocains et une chambre à coucher.
- Frais de téléphone : Le logement du directeur de la cité demeure directement branché au réseau téléphonique de la cité et ce, en infraction à la circulaire du Premier ministre n°38/95 du 15 novembre 1995 relative aux prévisions budgétaires et à la rationalisation des dépenses des établissements publics.

► Cité universitaire Rabat Souissi II

- Non budgétisation des recettes provenant de l'hébergement d'étudiants étrangers pendant les vacances d'été : La Cité a hébergé des étudiants étrangers pendant le mois d'Août après accord de l'Agence marocaine de la coopération internationale (AMCI) mais sans autorisation de l'ONOUSC. L'hébergement des étudiants étrangers devait normalement faire l'objet d'un accord entre l'AMCI et l'ONOUSC.
- L'AMCI a consacré une enveloppe de 250.000,00 DH pour couvrir cette opération d'hébergement. Or, la Cité n'a pas budgétisé ce montant. Elle l'a dépensé en infraction aux principes de la comptabilité publique.

5.2. Réponse du Directeur de l'office national des œuvres universitaires, sociales et culturelles

La réponse du directeur de l'office national des œuvres universitaires, sociales et culturelles au projet d'insertion qui lui été transmis n'est pas parvenue dans les délais.

6. Centre hospitalier Ibnou Rochd (CHIR)

Le Centre hospitalier Ibn Rochd (CHIR) a été érigé en établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière par la loi n° 37-80 du 15 janvier 1983 relative aux centres hospitaliers telle qu'elle a été modifiée et complétée. Il est soumis à la tutelle administrative du ministère de la Santé.

En vertu du décret n° 2-86-74 du 5 juillet 1988, pris pour l'application de la loi susvisée, le Centre est administré par un conseil d'administration, assisté d'un conseil de gestion et d'un directeur.

Il est composé de quatre formations hospitalières à savoir : l'Hôpital Ibnou Rochd, l'Hôpital du 20 août 1953, l'Hôpital d'enfants et le Centre de consultations et de traitements dentaires.

Le centre a pour missions de dispenser les soins médicaux, d'effectuer les travaux de recherche médicale, dans le strict respect de l'intégrité physique et morale et de la dignité des malades, de participer à l'enseignement clinique universitaire et post-universitaire médical et pharmaceutique et à la formation du personnel paramédical et de concourir à la réalisation des objectifs fixés en matière de santé publique par l'Etat.

Le Centre emploie 3.210 cadres et agents, répartis comme suit : 1.086 médecins dont 273 médecins professeurs, 1.023 infirmiers, 244 cadres administratifs, 219 techniciens et 638 agents de soutien. Sa capacité litière est de 1.492 lits.

Les dépenses et les recettes du centre ont évolué comme suit :

Désignation	2003	2004	2005
Dépense/ personnel	75.112.678,78	81.378.729,49	102.072.173,92
Matériel et dépenses diverses	134.975.223,88	131.678.053,94	146.216.111,32
Dépenses/investissement	35.413.217,31	35.123.275,32	93.621.347,88
Total des dépenses	245.481.119,97	248.180.058,75	341.909.633,12
Recettes propres (les contributions des malades Indigents et payants)	52.857.363,25	68.930.212,85	78.532.898,76
Subvention de l'Etat (fonctionnement)	132.000.000,00	132.000.000,00	147.000.000,00
Subvention de l'Etat (investissement)	30.000.000,00	25.000.000,00	25.000.000,00
Total des recettes	214.857.363,25	225.930212,85	250.532.898,76

Pour la période 2003 à 2005, le CHIR a dispensé :

- Des soins curatifs au profit de 62.171 malades par an en moyenne, soit l'équivalent de 402.378 journées d'hospitalisation ;
- 25.367 opérations chirurgicales ;
- 218.183 consultations externes ;
- 118.000 consultations en urgences ;
- 8.541 accouchements ;
- 177.119 examens de radiologie ;
- 1.096.467 examens de laboratoire ;
- 13.712 actes de soins dentaires.

6.1. Observations et recommandations de la Cour des comptes

Le contrôle de la gestion de cet établissement par la Cour des comptes a débouché sur les observations suivantes :

A. ACTIVITÉS ET PERFORMANCES

► Baisse d'activité

Malgré l'augmentation du budget du Centre hospitalier Ibnou Rochd durant la période de 2003 à 2005, suite à la conclusion du contrat plan 2003 / 2004, ceci n'a pas conduit à l'amélioration des performances escomptées au niveau des différentes prestations hospitalières. En effet, son activité a connu une chute anormale en 2005 par rapport à 2004, comme le montre l'évolution des indicateurs ci-dessous :

- Les admissions ont régressé de 63.670 à 59.699, soit une baisse de 6% ;
- Le nombre d'opérations chirurgicales est passé de 26.882 à 22.692, soit une baisse de 16% ;
- Le nombre d'accouchements a baissé de 8.661 à 8.355, soit moins de 4 % ;
- Le nombre de consultations externes (pour les personnes non hospitalisées) est passé de 233.833 à 203.376, soit une diminution de 13% ;
- Le nombre de consultations en urgences est passé de 118.536 à 110.279 enregistrant une baisse de 7% ;
- Le nombre d'actes en soins dentaires est passé de 14.700 à 11.171, soit une chute de 24%.

► Faible productivité des structures de soins

Durant les trois années examinées (2003 à 2005), il a été remarqué que l'hôpital Ibnou Rochd (principale formation du CHIR) qui dispose de 336 médecins réalise, en moyenne, 120.000 consultations par an et 600 consultations par jour ouvrable, soit moins de 2 consultations par jour et par médecin.

En matière d'admission pour hospitalisation, l'année 2005 a enregistré 41.292 admissions contre 43.365 en 2004, soit une diminution de l'ordre de 5%.

Les opérations chirurgicales réalisées à l'hôpital Ibn Rochd ne dépassent guère 14.204 opérations en moyenne, soit 273 actes chirurgicaux par semaine et 39 par jour ouvrable.

En prenant en considération l'effectif de 64 chirurgiens en exercice, cela correspond à moins d'un acte chirurgical par médecin et par semaine.

La faible productivité est frappante au sein de plusieurs services hospitaliers notamment les services d'oncologie, de chirurgie viscérale (Aile I), de chirurgie viscérale (Aile III) et de traumatologie orthopédie (Aile IV).

► Baisse continue de la capacité litière du CHIR

La capacité litière est également en baisse continue. Elle est passée de 2.224 lits en 1989, date de création du Centre, à 1.452 lits à fin de 2005, soit une baisse de 34% (correspondant à 772 lits supprimés).

Il est recommandé au CHIR d'optimiser l'utilisation de ses ressources humaines et d'améliorer sa capacité litière.

► Insuffisance du personnel para- médical

Il ressort de l'analyse de l'effectif du personnel médical disponible par rapport à la capacité litière au niveau de chaque service que la majorité des services hospitaliers souffrent d'un besoin pressant en personnel et particulièrement en personnel paramédical.

Selon la norme établie par le Ministère de la Santé, chaque Centre hospitalier devrait disposer d'un infirmier pour trois lits. Or, dans certains services (chirurgie viscérale (Aile III), pédiatrie II, chirurgie pédiatrique, etc.), le nombre de lits par infirmier évolue de huit le matin à dix l'après midi pour finir à 20 pendant le service de nuit.

Par ailleurs, la garde de nuit dans les services stomatologie, chirurgie maxillo-faciale et psychiatrie est confiée à des agents de service.

En fait, le besoin exprimé par le CHIR pour la période 2005-2009 est de l'ordre de 527 infirmiers.

Il est recommandé de doter le Centre en personnel paramédical suffisant.

B. GESTION FINANCIERE

La gestion financière du CHIR se caractérise par un manque de rigueur en ce qui concerne l'identification des besoins et l'établissement des prévisions budgétaires, des modifications budgétaires fréquentes (budget primaire, budget modificatif et budget définitif) et un nombre important de virement des crédits.

Les restes à mandater s'élevant à 180.800.262,51 DH sont détaillés comme suit :

Chapitre II : Matériel et dépenses diverses	
Exercice	Montant
1997/98	23.461,20
1998/99	4.543,00
2 ^{ème} semestre 2000	17.571,86
2001	49.756,58
2002	384.107,68
2003	2 887.989,17
2004	13.346.108,06
2005	60.893.383,01
S / Total	77.606.920,56
Chapitre III : Investissement	
Exercice	Montant
1995	276.380,66
1999/2000	24.265,96
2 ^{ème} semestre 2000	271.720,45
2001	70.146,24
2002	612.188,58
2003	9.886.491,81
2004	7.780.410,36
2005	84.271.737,89
S / Total	103.193.341,95
Total général	180.800.262,51

- Les restes à recouvrer ont atteint au 31 décembre 2005 un total de 220.339.915,66 DH détaillés comme suit :

- CNOPS : 17.908.577,16 DH ;
- Autres organismes de prévoyance sociale : 5.355.852,85 DH ;
- Assurances : 989.987,95 DH ;
- Particuliers : 196.084.797,69 DH.

Ces restes à recouvrer gonflent les ressources du budget.

- Par ailleurs, et sans base légale, le CHIR impose aux indigents différentes «contributions» (à titre d'exemple : 200 DH pour l'hospitalisation et 50% du tarif de base pour les analyses et la radiologie).

La Cour recommande aux autorités de tutelle de définir les bases juridiques pour la perception des recettes propres du CHIR.

C. SYSTEME D'INFORMATION

Les divers projets d'informatisation du CHIR ont été retracés dans un schéma directeur informatique. L'examen de la réalisation de ces projets a donné lieu aux observations suivantes :

- L'apport du Cabinet chargé de «l'assistance à la maîtrise d'ouvrage» est faible dans la mesure où certaines prestations ont été réalisées par le service informatique de l'administration d'une part et d'autre part, seule une personne a été affectée au lieu des 10 prévues ;
- Une acquisition massive d'ordinateurs en l'absence des solutions informatiques prévues;
- Non acquisition des plateformes d'exploitation des diverses applications;
- La solution de sécurité informatique n'est pas généralisée à l'ensemble des appareils utilisés au niveau du CHIR;
- Retard dans la réalisation des solutions informatiques notamment le système d'information hospitalier.

La Cour recommande d'activer la réalisation des divers projets informatiques et d'accentuer la sécurité du système d'information.

D. HYGIENE HOSPITALIERE

Le Centre a signé avec l'Etat un contrat plan pour les années 2003 / 2004 dans lequel il s'est engagé à mettre en place un schéma directeur d'hygiène hospitalière (procédures, normes, actions) et à confier à des consultants indépendants l'audit du programme d'hygiène hospitalière et les mesures de protection de l'environnement.

De multiples insuffisances en hygiène hospitalière ont été relevées au niveau des services hospitaliers. Il s'agit principalement de l'absence de:

- matériel spécifique au nettoyage du matériel de chirurgie ;
- normalisation du processus de stérilisation du matériel ;
- protection des lieux de désinfection ;
- produits d'hygiène.

La Cour recommande de veiller à une application rigoureuse de l'hygiène hospitalière.

E. ACTIVITÉS EXTERNALISÉES

Le CHIR a procédé à l'externalisation de plusieurs activités par recours à des marchés de service. Il s'agit de :

- alimentation des malades et du personnel de garde ;
- collecte et traitement des déchets hospitaliers ;
- blanchissement du linge ;
- sécurité et gardiennage ;
- nettoyage des locaux ;
- jardinage et balayage des trottoirs et abords extérieurs.

L'examen des conditions de passation et d'exécution de ces marchés a révélé plusieurs problèmes liés notamment à l'insuffisance des références techniques des titulaires des marchés, au non respect des cahiers de charges et au manque de contrôle exercé par le CHIR sur les prestations. Ces insuffisances concernent particulièrement l'alimentation des malades et la collecte et le traitement des déchets hospitaliers.

Quant à l'externalisation du blanchissement du linge, cette opération a subi un échec total. Le marché conclu pour cinq ans pour un montant annuel de 2.916.000 DH a été résilié après quelques mois d'exécution suite à l'incapacité de la société attributaire du marché de gérer cette activité. En effet, l'examen de l'attestation d'affiliation à la CNSS et de l'attestation de la patente a montré que, le titulaire du marché n'a jamais exercé le

métier de blanchisseur de linge. Cette situation aurait pu être évitée par la non attribution de ce marché à une société dont les références techniques sont insuffisantes.

La Cour recommande de veiller à la rigueur en matière d'externalisation des services et à l'application scrupuleuse des clauses des marchés conclus.

F. GESTION DU MATERIEL MEDICO-TECHNIQUE

► Matériel défaillant à l'acquisition

Un scanner acquis, pour l'hôpital 20 août 1953, dans le cadre du marché n°184/03, pour une valeur de 7.200.000 DH, est tombé en panne dès les premiers jours de son installation (sept rapports de pannes signalés dans le premier semestre de son utilisation). Cette situation a perturbé le fonctionnement de l'hôpital de manière sérieuse, en ce sens qu'il a retardé les examens radiologiques ce qui a causé pour l'hôpital d'importantes pertes en matière de recettes sans parler des services non offerts aux patients.

Il convient de signaler que le CHIR n'a pas appliqué les clauses de garantie et a procédé au précompte d'une pénalité de retard de 1.440.000 DH, bien que la livraison a eu lieu dans les délais.

Par ailleurs, l'acquisition de 52 fauteuils dentaires, (objet des marchés n°74/04 pour 23 fauteuils dentaires, n°75/04 pour 27 fauteuils dentaires visé le même jour en date du 02 novembre 2004 et un avenant n°1/05 visé le 9 juin 2005, pour deux fauteuils dentaires au prix de 127.650,00 DH l'unité) pour un montant total de 6.637.800,00 DH est une opération qui a porté sur un matériel de mauvaise qualité et non adapté aux missions dévolues aux centres hospitaliers universitaires en matière de production de soins et de formation et ce, malgré les 11 réserves formulées par la commission chargée de la réception de ce matériel en date du 5 avril 2005.

En effet, après une série de tractations avec le fournisseur, le CHIR avait désigné une autre commission pour procéder à la réception de ces fauteuils dentaires concernant les marchés n°74/04 et n°75/04 avec un effet rétroactif (le procès verbal de réception signé par cette dernière commission a été ante daté, il porte la date du 17 décembre 2004). Les conséquences de cette opération douteuse ont été à l'origine de la chute de 50 % de l'activité en matière de soins dentaires d'une part, et la non disponibilité du matériel adéquat pour la formation des futurs dentistes d'autre part.

► Matériel neuf non utilisé

Un bronchoscope souple, inventorié sous le n°1300645 et acquis depuis le 3 avril 2004 au prix de 510.579,00 DH au profit du service pédiatrie1, n'a jamais été utilisé pour des raisons qui demeurent imprécises.

► Affectation de matériel non conforme aux besoins

Le matériel acquis pour certains services ne répond pas à leurs besoins. C'est le cas, par exemple, des minis autoclaves jugés trop petits par rapport aux dimensions des boîtes de stérilisation utilisées par le service de traumatologie.

► Vétusté de certains matériels

Le service d'oncologie utilise quatre appareils vétustes : genre curietrons, sources CESIUM dont trois curietrons ont été acquis depuis 1985. Or, ce type d'appareils présente, selon les spécialistes, un réel danger pour la santé des patients. Plusieurs pays ont abandonné l'utilisation de ce type de matériel en matière d'oncologie. De plus, les pièces de rechange les concernant ne sont plus disponibles sur le marché.

En matière de soins par le biais de la thérapie, le service d'oncologie ne dispose que de deux COBALT THERAPIE ALCYON, acquis également depuis 1985 dont un ne fonctionne plus depuis le mois de juillet 2006. En plus, la source radioactive utilisée par ces machines n'est plus disponible sur le marché.

► Retard important en matière de réparation du matériel médico-technique

La Cour a constaté que la quasi-totalité des services hospitaliers souffrent du retard dans la réparation du

matériel en panne (plus de cinq mois en moyenne). Ce retard qui entrave le fonctionnement normal des services hospitaliers est dû aux défaillances de la maintenance interne (insuffisance de techniciens, défaut de formation continue, absence de pièces de rechange et inadéquation des locaux). A titre d'exemple, le matériel appartenant aux services suivants :

- Laboratoire de la biochimie : l'automate ;
- ORL : scialytique du bloc opératoire et bistouri électrique ;
- Maxillo-facial : bloc d'alimentation du scialytique du bloc opératoire ;
- Laboratoire de microbiologie : centrifugeuses ;
- Néphrologie : échographe, pousse seringue, lave-linge, ... ;
- Anesthésie réanimation des urgences chirurgicales : poussettes seringue, moniteur de pression artérielle...;
- Réanimation chirurgicale : oxymètres, cardioscopes, ... ;
- Ophtalmologie adulte : appareil «Phacoemultificateur».

► Manque de matériel

Plusieurs services manquent du matériel nécessaire pour prodiguer des soins. C'est le cas du service de chirurgie cardio-vasculaire où le fléchissement de l'activité en 2005 pourrait être attribué à la vétusté du matériel, le manque de certains équipements essentiels (défibrillateur, échangeur thermique, etc.) et l'absence de tables opératoires.

Au niveau de la maternité, le nombre de lits pour bébés est très insuffisant. A titre d'exemple, le service gynéco C dispose de huit lits pour bébés et 32 lits pour mamans. Les mamans se voient obligées de partager leurs lits avec leurs bébés, ce qui expose ces derniers au risque d'asphyxie et prive les mères du repos nécessaire. Ce problème est d'autant plus pesant pour les femmes ayant subi une césarienne.

Enfin, le service d'urologie souffre d'un manque flagrant d'équipements et des produits d'hygiène nécessaires au lavage des mains, à la désinfection du matériel et au nettoyage des surfaces.

Ainsi, la Cour des comptes recommande au CHIR de prendre soin du matériel médico- technique et de veiller à sa maintenance pour assurer un minimum de confort aux patients.

G. ACCUEIL A L'HOPITAL

Des agents de gardiennage non qualifiés pour orienter les malades ou les renseigner, assurent l'accueil à l'entrée principale de l'hôpital.

► Prise en charge des patients

• Mauvais état des boxes d'accouchement

Le plateau technique de la maternité dispose de sept boxes pour accouchement normal. Ces boxes, mal entretenues, manquent de système de climatisation et d'équipements adéquats (appareils de mesure de rythme cardiaque des bébés et ventouses notamment).

Le nombre de mort-nés reste élevé, comme le montre le tableau suivant :

Année / service	Gynéco A	Gynéco B	Gynéco C	Nombre de morts nés par accouchement	Tx. Mort. Par 1000
2003	55	138	171	364 sur 8.607 accouchements	42,29
2004	169	125	154	448 sur 8.661 accouchements	51,73
2005	55	92	119	266 sur 8.355 accouchements	31,84

• **Taux de mortalité élevé aux urgences de l'hôpital Ibnou Rochd**

Ce taux élevé concerne :

- le Service de réanimation chirurgicale (230 pour 1000) ;
- le Service de réanimation médicale (330 pour 1000);
- le Service d'anesthésie réanimation des urgences chirurgicales (373 pour 1000).

Le taux moyen de mortalité pour les disciplines de réanimation de l'HIR dépasse 303 pour 1000.

Année	Indicateurs	Services		
		Réa. Chirurg.	Réa. Médic.	Anést. Réa. Urg.
2003	Hospitalisation (A)	472	450	471
	Décès (B)	128	156	187
	Tx. Mort. B/A	271, 11/1000	346, 65/1000	397, 07/1000
2004	Hospitalisation (A)	497	361	371
	Décès (B)	76	117	154
	Tx. Mort. B/A	152, 90/1000	324, 06/1000	415, 06/1000
2005	Hospitalisation (A)	478	397	428
	Décès (B)	128	127	132
	Tx. Mort. B/A	267, 72/1000	319, 89/1000	308, 49/1000
Taux de mortalité moyenne par service sur les 3 années		230/1000	330/1000	373/1000

• **Sous-exploitation des blocs opératoires**

Les médecins cessent toute activité à 13 heures. Ce qui se traduit, entre autres, par l'allongement des délais des rendez-vous qui atteignent quatre à six mois pour les services de chirurgie viscérale (Aile I et Aile III).

Le service des brûlés, un des cinq blocs opératoires existants, n'est pas opérationnel.

• **Des blocs opératoires fermés pendant un mois**

Le bloc 7 (maternité) et le bloc central de l'HIR ont été fermés pendant tout le mois d'août 2006. Il s'agit d'une longue interruption d'activité d'un service vital qui a eu pour conséquence, l'utilisation des deux blocs du plateau technique pour tous les cas opérés. Durant cette période, la maternité a connu un très grand flux de parturientes dont neuf ont décédé.

• **Indisponibilité de certaines analyses dans les laboratoires**

Plusieurs types d'analyses médicales ne sont pas disponibles dans les laboratoires de l'hôpital, même si l'activité de certains services y est directement liée. Des demandes d'analyses émanant du service d'endocrinologie, par exemple, ne peuvent pas être satisfaites par les laboratoires de l'hôpital. Les patients sont ainsi obligés de s'adresser à des laboratoires privés.

• **Défaillances du système de sécurisation du circuit prélèvements / résultats se rapportant aux analyses médicales**

Les opérations de réception de prélèvements et de remise des résultats d'analyses par les laboratoires s'effectuent dans de mauvaises conditions. Ainsi, les actes constatant lesdites opérations ne sont disponibles ni au niveau des laboratoires ni au niveau des services hospitaliers.

• Des salles d'hospitalisation surchargées

De nombreux services disposent de chambres de huit, neuf voire dix lits. Ce qui se répercute sur la qualité de soins et constitue une atteinte sérieuse aux règles d'hygiène hospitalière.

Ce problème est plus visible au service des maladies infectieuses où les malades sont hospitalisés dans des salles communes.

H. GESTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

► Utilisation de médicaments périmés

Il a été relevé durant la mission de la Cour des comptes qu'au niveau du service de psychiatrie, des médicaments périmés sont administrés aux patients. C'est le cas du HALOPERIDOL, périmé depuis le 1^{er} septembre 2006, mais qui continue à être administré aux malades le 11 octobre 2006.

► Absence de traçabilité pour la consommation des médicaments

L'utilisation des médicaments au niveau des services hospitaliers n'est pas totalement maîtrisée. Aucun registre permettant d'identifier les malades bénéficiaires n'est tenu. Ce qui rend difficile de justifier les sorties de médicaments. C'est le cas par exemple de la pharmacie du service de chirurgie viscérale (pavillon I) où des sorties non justifiées de médicaments ont été observées.

► Rupture du stock de médicaments pour certains services

La comparaison de la liste des médicaments vitaux établie par la division des urgences du ministère de la Santé avec celle du service d'accueil des urgences (SAU) a permis de relever l'absence d'une partie non négligeable de ces médicaments. En plus, ce service est parfois confronté à des ruptures de stock.

► Absence ou inadéquation de locaux de stockage des médicaments

Au niveau des services de psychiatrie, de cardiologie, d'accueil des urgences et de médecine interne, les locaux de stockage des médicaments sont inexistant, ou, lorsqu'ils existent, ils sont inadaptés.

I. PATRIMOINE IMMOBILIER ET LES SYSTEMES RESEAU

► Patrimoine immobilier

Le patrimoine immobilier du CHIR est très important et couvre une superficie totale de 438.700 m².

• Construction de logements sans autorisation

Sur les 74 logements situés dans l'enceinte du centre hospitalier, 33 logements ont été construits sans autorisation des autorités compétentes.

Il est recommandé au CHIR d'apurer cette situation pour permettre, éventuellement, son extension et augmenter sa capacité d'accueil.

• Occupation illégale de logements

Sur les 74 logements situés dans l'enceinte du centre hospitalier, quatre sont occupés sans titre ni décision d'attribution et 59 autres sont occupés par des personnes n'exerçant plus de fonction au CHU (déchargés, mutés, décédés, retraités, etc.).

Il est recommandé au CHIR de prendre les mesures appropriées pour évacuer les logements illégalement occupés.

• Occupation illégale de locaux administratifs

Des syndicats occupent certains locaux administratifs qu'ils exploitent pour l'exercice d'activités commerciales (restauration, kiosque, photocopie, téléboutique, etc.).

Il est recommandé au CHIR de mettre fin à cette situation.

- **Location irrégulière des biens affectés à l'association des œuvres sociales**

Les buvettes exploitées par l'Association des œuvres sociales du CHIR (buvette de la direction générale, buvette du CCP (P28), buvette de la maternité et le kiosque situé au SAU) sont louées sans respect des principes de la concurrence et de la transparence.

Il est recommandé au CHIR de respecter les principes de la concurrence et de la transparence en matière de location de ses locaux.

- ▶ **Travaux d'aménagement**

- **Retard dans l'exécution des travaux**

L'exécution des marchés de travaux d'aménagement accuse des retards importants qui varient d'un à sept ans. L'extension du service des urgences de l'hôpital d'enfants et l'aménagement des locaux des laboratoires de l'hôpital Ibnou Rochd sont des cas typiques à cet égard.

- **Des locaux vétustes en état de délabrement avancé**

La vétusté des locaux de nombreux services hospitaliers est frappante. C'est le cas, par exemple, du service de psychiatrie et du service de médecine interne. Le bâtiment qui abrite ce dernier est dans un état de délabrement avancé, à tel point que plusieurs salles ne sont plus exploitées à cause de l'effondrement des plafonds.

Le bâtiment abritant le service de gynécologie B est également dans un état de détérioration avancée (effondrement de plafonds de deux salles d'hospitalisation).

- **Détérioration des locaux par manque d'entretien de la tuyauterie et des installations sanitaires**

C'est le cas par exemple du service des maladies infectieuses, dont l'état vétuste contraste avec le qualificatif du centre de référence qui lui est souvent attribué. La détérioration qui touche en particulier la plomberie, les équipements sanitaires et électriques perturbe énormément le fonctionnement de ce service.

- **Des travaux d'aménagement inadéquats**

Les travaux d'aménagement, effectués au premier étage du service de chirurgie viscérale (Aile I), ont affecté l'étanchéité et le plafond de cette aile. En effet, ces travaux, qui concernent l'installation de douches et de toilettes individuelles non prévues par le plan initial de construction, sont à l'origine de l'écoulement permanent d'eaux usées et exposent en conséquence, ce service au risque d'effondrement.

- ▶ **Dépenses excessives en électricité, eau et téléphone**

Les frais d'eau et d'électricité atteignent en moyenne 10 millions DH par an. Les logements de fonction et les locaux commerciaux sont branchés aux réseaux d'eau et d'électricité du centre hospitalier.

En ce qui concerne les dépenses relatives au téléphone, la consommation annuelle s'élève à 1,1 million DH.

La Cour recommande de rationaliser les dépenses relatives à la consommation d'eau, d'électricité et du téléphone notamment par l'installation des compteurs individuels pour les logements de fonction.

6.2. Réponse du Directeur du Centre hospitalier Ibnou Rochd (Texte intégral)

Activités et performances

Baisse d'activité

L'augmentation du budget du CHIR a été accordée pour faire face à la masse salariale. En effet, - Pour l'année 2003, le crédit du personnel est de 75.989.655,90 DH dont le crédit RAM est de 2.923.229,95 DH ; Pour 2005, le crédit du personnel est de 110.990.633,00 DH dont le report du solde comptable de l'exercice précédent est de 3.153.333,00 DH.

Concernant la baisse de l'activité du CHIR, elle est due au problème de grèves durant tout le 2ème semestre de 2005 du personnel médical et paramédical ; à cause de la prime de rendement non attribuée au personnel du budget général et du problème d'intégration des résidents dès la première année.

Faible productivité des structures de soin à l'hôpital Ibn Rochd

La productivité a été entravée par les grèves et le déficit important en infirmiers notamment en infirmiers anesthésistes nécessaires pour faire fonctionner les blocs opératoires, matin et après midi. Ce besoin n'a été comblé que partiellement à ce jour par manque de ce profil sur le marché. Cependant, le CHIR reste parmi les plus performants sur le plan national et prend en charge la pathologie tertiaire lourde qui ne peut être prise dans les hôpitaux préfectoraux de Casablanca et la région (Settat, Mohammedia, Béni Mellal et El Jadida).

Baisse continue de la capacité litière du CHIR

L'instauration de nouveaux modes d'hospitalisation : exp. hôpital de jour au bénéfice des malades et pour l'humanisation des soins un développement de l'activité se fait en ambulatoire et après analyse sur les années précédentes du taux d'occupation une actualisation de la capacité a été faite avec validation par le Conseil d'Administration du 14 décembre 2007.

La tuberculose dans ses formes simples est traitée en ambulatoire, seuls les cas graves sont hospitalisés en application du programme national de la tuberculose.

Insuffisance du personnel paramédical

Le nombre d'infirmiers recrutés est de 79 en 2006 (45 polyvalents, 4 en psychiatrie, 10 en radiologie et 7 sages femmes) et 131 en 2007 (94 polyvalents, 17 en psychiatrie, 9 en anesthésie, 5 en radiologie, 3 en laboratoire, 2 techniciens d'hygiène et un assistant social). Ceci ne règle que partiellement le déficit. Les départs des infirmiers sont de l'ordre de 46 en 2006 et 63 en 2007.

Gestion financière

Une lettre a été adressée au Ministère des Finances pour annuler les RAR des particuliers considérés comme des créances irrécouvrables.

Le système d'information

Pour ce cabinet, il a été décidé de limiter son action à la préparation des projets de gestion de la maintenance (GMAO) et de l'activité financière (SICAF) étant donné qu'il a participé à toutes les étapes réalisées de ces deux projets qui étaient dans un stade avancé.

D'autant plus que le CHU a eu un don du Québec le système cristal net pour le dossier SIH (valeur approximative de 20 millions DH.).

L'hygiène hospitalière

Réalisation des séminaires de formation et de sensibilisation en hygiène hospitalière durant l'année 2006. Services bénéficiaires : 33 ; Effectif des participants : 317.

Organisation, durant l'année 2006 de la 2ème journée Ibn Rochd d'hygiène hospitalière dont le thème est «Utilisation des gants en milieu hospitalier avec la participation de 500 personnes».

Activités externalisées

L'attestation fiscale montre que l'activité de la société est :

- 1- Import et export.
- 2- Teinturerie et dégraissage des vêtements par procédé mécanique et la société dispose des attestations de référence en matière de blanchissement.

La société a été choisie par application des critères de jugement à travers la notation sur la méthodologie de travail, le matériel à utiliser, les effectifs à mettre sur place et les références de bonne exécution.

Sa défaillance est due à des problèmes de santé du gérant.

La réflexion est de relancer l'appel d'offres après avoir identifié des sociétés capables de réussir cette activité vu la complexité et la grandeur de la capacité du CHU avec 80 lits de réanimation ou il y a une forte demande.

La gestion du matériel médical

Matériel défaillant

Ce problème retentit sur la marche du service, la défaillance de la société a fait changer le Directeur.

Ceci a été en application des clauses du marché signé par la société.

Les marchés 74 et 75/2004 ont été réceptionnés conformément aux clauses du marché, au CPS et au descriptif. Aucun bon de commande de réparation ou d'entretien n'a été établi étant donné que le dit matériel était en période de garantie et ce, du mois de novembre 2004 au mois de novembre 2006. Les utilisateurs étaient membres de la commission de conformité, leurs demandes lors de la réception ne rentraient pas dans les éléments du CPS.

Matériel neuf non utilisé

Une formation a été entamée auprès des utilisateurs adultes pour ne pas détériorer ce matériel très fragile.

Affectation de matériels non conforme aux besoins

Les minis autoclaves sont destinés à la stérilisation rapide du petit matériel, répondant au besoin de stériliser les petites boîtes de chirurgie de la main ou pour les pansements comme en ophtalmologie.

Vétusté de certains matériels

L'ALCYON acquis en 1985 est réformé.

Une source de COBALT est acquise dans le cadre du partenariat avec la Région du Grand Casablanca par marché 180/07 en date du 22/06/2007 pour un montant de 3 042 000.00dhs .Elle est fonctionnelle depuis le 25 Octobre 2007.

Retard important en matière de réparation du matériel médical

Ce sont des pannes dues aux accessoires : capteurs qui sont chers.

La préservation par les utilisateurs est essentielle : des réunions de sensibilisation sont entamées.

Aussi des devis proposés pour la réparation avoisinent le prix du neuf ce qui ne peut être justifié, sans oublier le manque de sérieux de certaines sociétés pour le service après vente ce qui nous oblige des fois à leur exclusion des appels d'offres.

Manque de matériel

Acquisition de matériel médico-technique dans le cadre de l'A/O International pour un montant de 3 630.158.90 Euros (date de mise en service entre le 19/5/2006 et le 1er juillet 2006).

Le Ministère de la Santé a contribué par le financement de 12.000.000, 00 DH supplémentaires.

Le CLIN a procédé à un plan d'action pour pallier à ce problème.

Accueil à l'hôpital

Les agents de sécurité sont assistés dans l'exercice de leur fonction par les surveillants généraux. La nouvelle société de gardiennage a affecté des hôtesse d'accueil à côté des agents de sécurité à l'accueil.

Mauvais état des boxes d'accouchement

Un effort a été entrepris avec le service d'hygiène et du comité de lutte contre l'infection nosocomiale (CLIN). Une permanence de l'équipe de nettoyage 24/24. Acquisition de nouveaux équipements pour la maternité en 2007 :

- 03 Cardio-tocographes (monitoring) ;
- 04 Tables d'accouchement ;
- 01 Ventouse obstétricale ;
- 01 Scialytique plafonné ;
- 01 Table d'opération gynécologique ;
- 01 Autoclave (250 litres).

Taux de mortalité élevé aux urgences de l'hôpital Ibn Rochd:

La Mortalité est entre 20 et 30% en réanimation selon les normes internationales.

C'est la neurotraumatologie qui vient en tête en rapport avec le fléau des accidents de la circulation.

Prise en charge des patients

Sous-exploitation des blocs opératoires

Le bloc opératoire central est ouvert jusqu'à 18h voire parfois au delà quand il y a des interventions qui se prolongent (ex: la neurochirurgie), il y a une équipe l'après midi pour terminer les programmes, souvent au moins 6 salles sur 9. le manque des infirmiers anesthésistes en est la cause.

Les rendez-vous longs concernent plutôt la pathologie non urgente et qui peut être prise en charge par les hôpitaux préfectoraux.

Il n'est pas fonctionnel par absence d'infirmiers anesthésistes d'autant plus que ce service a ouvert 8 lits de réanimation grands brûlés.

Des blocs opératoires fermés pendant tout un mois

Au contraire les blocs ont pu reprendre leurs activités en septembre 2006 alors que dans le passé, l'activité était perturbée de juin à septembre avec une très faible productivité de la chirurgie programmée qui est réduite pendant le mois d'août, période des congés. La fermeture n'a concerné que la gynécologie, les blocs d'obstétrique sont restés fonctionnels avec 165 césariennes pratiquées pendant ce mois.

La mortalité est due aux références des patientes des autres hôpitaux (Audit des décès).

Indisponibilité de certaines analyses dans les laboratoires

Le CHIR a procédé à la mise à disposition des analyses depuis juin 2007 : la majorité des analyses sont réalisables au CHIR.

Défaillances du système de sécurisation de circuit prélèvements / résultats se rapportant aux analyses médicales

La mise en place du système d'information permettrait dans l'avenir de combler ce vide.

Des salles d'hospitalisation surpeuplées

L'humanisation des services est en cours de façon progressive et tous les nouveaux aménagements vont dans ce sens : chambre individuelle ou à 2 lits maximum.

Un aménagement est en cours depuis le 10 Mars 2008 grâce au Fonds Mondial pour le soutien du traitement du SIDA et La Tuberculose par le Ministère de la Santé.

Gestion des produits pharmaceutiques

Utilisation de médicaments périmés

Le professeur de pharmacologie de l'hôpital a assuré qu'on peut utiliser ces médicaments 3 mois après leur péremption sans risque pour les patients.

Absence de traçabilité pour la consommation des médicaments

Une première étape a été faite pour les médicaments chers comme les antibiotiques avec ordonnance personnalisée signée par le chef de service et le médecin- chef de la formation.

Rupture de stock des médicaments pour certains services.

L'acquisition des médicaments est faite sur la base des commandes des utilisateurs et le Service des urgences est prioritaire.

Le patrimoine immobilier et les systèmes en réseau

Le patrimoine immobilier

Construction de logements sans autorisation

Ces logements sont construits depuis plus de 15 ans.

Occupation illégale de logements

Le CHIR a procédé à 18 évacuations (4 logements sont redéployés, 7 réaffectés, 7 sont encore vides mais dans un état de délabrement très avancés.

Le CHIR a procédé à 48 recours au tribunal en date du 23 Juin 2006 pour l'évacuation des logement occupés de façon illégale (13 jugements d'évacuation, 22 jugements non encore parvenus, 13 refus dont recours est fait) et a eu un accord d'évacuation à l'amiable.

Location irrégulière des biens affectés à l'association des œuvres sociales

Actuellement les kiosques sont loués à travers la procédure d'A/O, notamment le kiosque de l'Hôpital du 20 Août et le kiosque de l'Hôpital d'Enfants.

Travaux d'aménagement

Retards dans l'exécution des travaux

Concernant l'extension des urgences, le retard est dû à un litige avec la société titulaire, un 2ème A/O est lancé. Actuellement la réception définitive est faite le 29 Avril 2008. Concernant l'aménagement du laboratoire, le retard est dû à la défaillance de l'attributaire, un 2ème A/O est lancé. Actuellement la réception provisoire est prononcée le 10 Juillet 2006.

Des locaux vétustes et en état de délabrement avancé

Un donateur est en train d'aménager le service dans sa phase finale. La Construction par un mécène d'une aile pour hospitalisation des femmes en psychiatrie est fonctionnelle depuis le 10 décembre 2007 d'une capacité de 20 lits.

Une reprise de la dalle de la salle de gynécologie B est faite avec une expertise d'exploitation de la part du laboratoire d'étude.

Une nouvelle maternité est à l'étude par la Fondation Kabbaj au sein de l'hôpital d'enfants pour faire un pôle Mère- Enfant (à côté de la néonatalogie).

Détérioration de locaux par manque d'entretien de la tuyauterie et des installations sanitaires

En cours (pour un délai de 6 mois) financé par le Fonds Mondial.

Travaux démarrés le 10 Mars 2008.

Des travaux d'aménagement inadéquats

Pour régler ce problème, un appel d'offres est lancé en 2 lots : ouverture des plis le 18 Juin 2008.

Le réseau d'eau et d'électricité est branché sur des coffrets des compteurs individuels installés dans 39 logements au CHIR. Reste leur branchement sur les panitiers liés au réseau de la LYDEC.

7. Fonds de travail

Afin de préserver les droits des salariés victimes des accidents de travail et des maladies professionnelles, le législateur a mis en place un système de couverture des risques professionnels sous forme d'une assurance sociale basée sur la solidarité des employeurs dénommé «Fonds de Travail». Ce système d'assurance est composé de trois fonds :

- Le Fonds de garantie (F.G), créé par le dahir du 25 juin 1927 et modifié par le dahir n° 1-60-223 du 6 février 1963, il a pour mission de garantir les indemnités, les rentes et les frais d'appareillage au profit des victimes et leurs ayants droits en cas d'insolvabilité des employeurs non assurés, de prescription des affaires judiciaires des accidents de travail (5 ans) ou de maladies non encore inscrites au tableau des maladies professionnelles au moment de leur première constatation.
- Le Fonds de majoration des rentes (F.M.R), institué par le dahir du 9 décembre 1943 en vue d'accorder aux victimes des majorations des rentes pour sauvegarder leur pouvoir d'achat et en procédant à leur réévaluation. Ce fonds accorde également une allocation de rente au profit des victimes ne bénéficiant pas de rente en vertu du dahir du 25 juin 1927 ou une aide constante destinée à louer les services d'une tierce personne en vue d'aider les victimes à mener une vie normale.
- Le Fonds de solidarité des employeurs (F.S), institué par le dahir du 16 octobre 1942 pour couvrir les accidents de travail et les maladies professionnelles occasionnés par des faits de guerre, des contestations populaires ou des attroupements armés ou non armés.

L'analyse de la législation relative aux accidents de travail qui remonte à 1927, met en évidence son caractère anachronique et la multiplicité des textes dont la quasi-totalité a été promulguée du temps du protectorat.

Le budget de l'Administration des fonds de travail au titre de l'exercice 2005 prévoit en recettes 309.710.000 DH et en dépenses pour 244.101.972 DH. Quant à l'effectif du personnel, il s'élève à 388 agents et cadres.

7.1. Observations et recommandations de la Cour des comptes

Le contrôle de la gestion des fonds de travail a permis de relever les observations suivantes :

A. CADRE INSTITUTIONNEL

Les textes régissant les Fonds de travail, ne stipulent pas qu'ils pouvaient disposer d'une Administration propre. Or, une entité administrative dénommée Administration des fonds de travail a été créée et dotée de l'autonomie financière sans base juridique. Cette entité n'est pas prévue dans le décret portant organisation et attributions du Ministère de l'emploi et des affaires sociales.

Cette administration agit en tant que structure sous tutelle du Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle. Elle est dirigée par un Administrateur érigé en sous-ordonnateur, chargé de la gestion des Fonds de Travail même si son statut n'est pas prévu par les textes régissant ces Fonds.

Selon les textes ayant créé le Fonds de majoration des rentes et le Fonds de solidarité des employeurs ne disposent pas de la personnalité morale, seul le Fonds de garantie est doté de cet attribut.

La loi n° 35-05 relative à la loi de finances au titre de l'année 2006 a créé un service d'Etat géré de manière autonome (SEGMA), intitulé Division des accidents du travail (DAT), chargé de la gestion administrative des Fonds de Travail. Cette situation a rendu ambigu le cadre institutionnel de cette division et de l'Administration des fonds de travail surtout qu'il n'existe aucune relation hiérarchique entre le chef de la Division des accidents du travail et le sous ordonnateur du SEGMA gérant les Fonds de Travail.

La subrogation de la division des accidents de travail dans les droits et obligations des Fonds pour tous les marchés, contrats et autres conventions passées avant 2006 par lesdits Fonds de Travail pose la question de la responsabilité juridique vis-à-vis des tiers en cas de contentieux.

B. RÉALISATIONS DE L'ADMINISTRATION DES FONDS DE TRAVAIL

La mission de base des Fonds de Travail, consiste en l'indemnisation des victimes des accidents de travail

et des maladies professionnelles dans le secteur privé et les établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC).

► Traitement des dossiers des accidentés de travail

L'Administration des fonds de travail ne dispose pas de base de données permettant d'identifier en temps réel la situation des dossiers de majoration. Elle se limite à une application informatique élémentaire sur «Access» contenant les données relatives aux dossiers parvenus après 2003.

La Cellule de la comptabilité et du mandatement s'occupe de l'ordonnancement des indemnités allouées aux victimes ou à leurs ayants droits. Elle traite annuellement en moyenne 230 dossiers (voir tableau ci-dessous). La liquidation des droits et l'établissement des fiches comptables sont effectués manuellement.

► Rendement de la cellule mandatement

	Nombre des dossiers	Veuves	Orphelins	Ascendants
2003	200	58	389	26
2004	270	207	424	81
2005	218	169	475	48
2006	142	141	303	35

La Cour recommande la mise en place d'une application informatique performante pour la gestion des dossiers des victimes.

La cellule du contrôle à l'Administration des Fonds de travail exerce un contrôle exhaustif basé sur le rapprochement entre les différentes pièces composant les dossiers de majoration. A ce niveau, il a été noté que :

- Le contrôle exercé par cette cellule se limite aux nouveaux dossiers réglés, soit par mandat, soit par carnet ;
- L'examen d'un échantillon des dossiers liquidés sur carnet et sur mandat a montré que :
 - Sur la période allant du 29 janvier 2007 au 5 février 2007, 39 nouveaux dossiers sur carnet, sont parvenus à la cellule du contrôle. 19 de ces dossiers ont été renvoyés pour correction d'erreurs de liquidation et/ou pour complément des pièces manquantes dans les dossiers, soit un taux de rejet de 49% ;
 - Pour la journée du 27 février 2007 par exemple, six dossiers réglés par mandat sont parvenus pour un premier contrôle, un seul dossier est déclaré conforme, soit un taux de rejet de 80%.

Avec un taux de rejet de 49% pour les dossiers liquidés sur carnet et 80% pour ceux sur mandat, la qualité du travail accompli en amont au niveau des différentes cellules en matière de prestations nécessitent beaucoup d'amélioration. Ajouter à cela le faible nombre de dossiers transmis à cette cellule pour contrôle.

La Cour recommande, de soumettre tous les dossiers de majoration au contrôle tout en dotant la cellule du contrôle des moyens humains et logistiques nécessaires.

• Les dossiers en «actualisé»

Un dossier est dit en actualisé, lorsqu'il connaît un fait nouveau dans la situation de la victime ou de ses ayants droits (aggravation, revalorisation reversement, deuxième accident ou plus, aide constante, allocation, etc.). A ce niveau, il a été relevé un important retard en matière de traitement des dossiers de revalorisation. Ce retard entraîne la prescription qui frappe la majoration des rentes et lèse les victimes d'accidents de travail.

La Cour recommande la célérité dans le traitement des dossiers des victimes.

• Les allocations

Une allocation est attribuée aux victimes des accidents de travail et des maladies professionnelles qui n'ont pas déposé plainte devant la justice dans les délais réglementaires. La date d'exigibilité est fixée de manière discrétionnaire par l'Administration des fonds de travail qui procède à la liquidation des droits des victimes.

La Cour recommande de préserver les droits et les intérêts des victimes et de prendre en considération la date d'introduction de la requête pour la liquidation des droits.

• Aide constante

L'indemnité de l'aide constante est attribuée aux victimes sur la base d'un jugement prononcé en leur faveur, accompagné d'un certificat médical attestant la dépendance de la victime d'une tierce personne.

L'évolution des bénéficiaires de cette aide et son incidence financière se présentent comme suit :

Exercice	2003	2004	2005	2006
Effectif	22	19	21	31
Incidence financière (en DH)	2.239.227,73	2.061.297,49	2.316.719,34	2.874.472,21

En l'absence d'une date d'exigibilité prononcée par le jugement, cette date reste à la discrétion de l'Administration des fonds de travail qui fixe l'effet à compter de la date du jugement, de l'introduction de la requête ou du sinistre.

La Cour recommande d'uniformiser la date d'effet de la liquidation des droits des victimes.

• Les dossiers en prescription

La levée de la prescription n'est soumise à aucune règle ni critères objectifs pour que les victimes puissent en bénéficier. Cette compétence est exercée de manière discrétionnaire par l'Administrateur des Fonds de travail. Sur les trois dernières années, le nombre global des dossiers liquidés après la levée de la prescription est de 86 dossiers dont 17 concernent 2004, 46 concernent 2005 et 23 sont relatifs à 2006.

L'Administrateur des Fonds de Travail procède à la levée de la prescription pour certains dossiers, abstraction faite, de la cause de la prescription qui incombe à la victime ou à l'Administration. Il a été remarqué le non respect du principe de l'égalité et de l'équité dans le traitement des dossiers des différentes victimes du fait que de nombreux dossiers prescrits n'ont pas reçu de suite favorable par les services de l'Administration des fonds de travail.

La Cour recommande d'indemniser équitablement les victimes dont les dossiers sont tombés en prescription sous l'effet du retard accusé par l'administration.

C. EVALUATION DE LA STRUCTURE DES PRESTATIONS

L'appréciation du fonctionnement des structures de l'Administration des fonds de travail soulève les observations suivantes :

- Absence d'organigramme visé par les autorités de tutelle ;
- Co-gestion formelle entre l'Administration des fonds de travail et le Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle ;
- Absence de système de contrôle. Les textes législatifs et réglementaires régissant les Fonds de Travail ne contiennent pas de dispositions explicites sur la nature et le type de contrôle devant leur être appliqué. Le trésorier général du Royaume, en sa qualité de dépositaire de ces Fonds, il exerce un contrôle relevant d'un contrôleur d'Etat et d'un comptable public ;
- Absence d'organisation comptable ;
- Défaillance du système d'information ;

- Absence de manuel de procédures.

En matière de prestations, il est noté que :

- Les nouveaux dossiers et ceux relatifs à l'actualisation, à l'aide constante, à l'allocation, à la prescription et aux mandats liquidés sur chaque trimestre ne sont soumis à aucun contrôle permettant de s'assurer de l'exactitude des montants ordonnancés au profit des victimes ou de leurs ayants droits.
- Avec un système d'information défaillant conjugué à une procédure de traitement des dossiers non maîtrisée, le risque de traitement des dossiers en double est élevé. C'est le cas par exemple de :
 - L'émission de deux carnets pour une victime d'un même accident (cas des dossiers n°48475 et n°48255). Cette situation a été régularisée suite aux observations de la Cour des comptes.
 - L'émission de deux carnets pour la même personne victime de deux accidents ou d'aggravation ;
 - L'attribution d'un même numéro de majoration à deux victimes différentes comme illustré dans les numéros de majorations suivants : 45455, 46591, 48266 et 48840.

Par ailleurs, l'examen d'un échantillon de dossiers a révélé que le délai de traitement d'un dossier en majoration peut dépasser quatre ans. Or, les dossiers ne présentant pas de complications peuvent être traités pendant une durée ne dépassant pas les trois mois. Ce délai est systématiquement dépassé (voir le tableau ci-dessous), sauf les cas favorisés par les agents de l'Administration des fonds de travail (dossier n°52.623 traité en un mois).

N° provisoire	N° majoration	Date d'arrivée	Date de transmission à la TGR	Durée de traitement
95/768	49337	22/10/2003	09/01/2007	40 mois
90/955	51805	01/01/2003	09/01/2007	48 mois
2001/7	52617	01/06/2003	09/01/2007	43 mois
99/406	52573	01/11/2005	09/01/2007	14 mois
97/685	52616	16/04/2004	09/01/2007	33 mois
92/1304	52623	07/12/2006	09/01/2007	1 mois

Au regard du retard constaté en matière de traitement des dossiers de majoration, la Cour des comptes s'est intéressée à l'évaluation du rendement de certaines cellules relevant de la structure prestations. L'analyse du rendement de cette structure a porté sur trois cellules pour lesquelles les données sont disponibles, comme le montre le tableau ci-dessous. Ainsi, il a été noté que le rendement annuel des agents au regard de la charge de travail et des actes à accomplir est très faible. A titre d'exemple, le rendement mensuel de chaque agent de la cellule constitution de dossiers, dont la tâche se résume à joindre au dossier des victimes des accidents de travail la demande de majoration des rentes et la fiche d'état civil, est de 21 dossiers soit une moyenne d'un dossier par jour.

Le tableau suivant donne une idée sur le rendement par agent et par cellule

	2004			2005			2006		
	Output	Effectif	Rendement par agent/an	Out ut	Effectif	Rendement Par agent/an	Out put	Effectif	Rendement Par agent/an
Cellule fichier	1.433	3	478	1.275	3	425	1.542	3	514
Cellule constitution	1.319	8	165	1.130	8	141	1.993	8	250
Cellule liquidation	1.517	5	303	1.248	5	250	1.973	5	395

Par ailleurs, en matière de prestations, l'Administration des fonds de travail traite en moyenne 8.344 dossiers par an avec un effectif de 180 agents. Les nouveaux dossiers représentent seulement 16% de l'ensemble des dossiers traités.

En ce qui concerne l'évolution des prestations des années 2003, 2004 et 2005, elle a connu une fluctuation en dents de scie passant de 8.568 en 2003 à 9.510 en 2004 et à 6.954 en 2005, réalisant ainsi par rapport à 2003 une augmentation de 11% en 2004, pour afficher une baisse de 19% en 2005. Le tableau suivant montre cette situation :

Divers	2003		2004		2005	
	Nombre de dossiers	Prestations (En DH)	Nombre de dossiers	Prestations (En DH)	Nombre de dossiers	Prestations (En DH)
Nouveaux Dossiers	1.192	13.775.519,74	1.750	9.626.564,12	1.173	9.192.382,32
Dossiers Actualisés	284	5.185.667,67	350	5.456.434,27	413	6.489.316,69
Carnets Renouvelés	1.309	-	1.930	-	1.866	-
Paiement par mandats	2.200	4.662.759,90	2.380	5.658.907,50	1.133	2.322.902,20
Réajustements «états modificatifs »	3.583	9.793.241,65	3.100	7.710.004,34	2.369	9.805.249,41
Total	8.568	33.417.188,96	9.510	28.451.910,23	6.954	27.809.850,62

Le montant moyen des prestations servies par dossier est nettement inférieur à son coût de gestion. Le tableau suivant montre cette situation :

En DH	2003	2004	2005
Nombre de dossiers traités	8.568	9.510	6.954
Total de prestations allouées	33.417.188	28.451.910	27.809.850
Total des Frais de gestion	37.460.016	37.379.870	46.136.141
Moyenne des prestations par dossier*	4.063	3.753	5.465
Moyenne des frais de gestion par dossier**	4.372	3.930	6.634

* Nombre de dossiers retenus est 8.568 moins 1.309 n'ayant pas d'incidence financière.

** Nombre de dossiers retenus est de 8.568.

La Cour recommande de :

- *Mettre en place un système de contrôle pour tous les dossiers de majoration ou d'allocation ;*
- *Mettre en place un système d'information performant susceptible de réduire les risques de double paiement et des erreurs de liquidation ;*
- *Améliorer le délai de traitement des dossiers de majoration tout en assurant un rendement plus important par agent ;*
- *Réduire les frais de gestion dans l'objectif de rationaliser les dépenses et d'améliorer les prestations servies aux victimes.*

D. AUTRES ASPECTS DE LA GESTION

► Gestion du Budget

Les textes régissant les fonds de travail n'ont pas prévu l'autorité habilitée à examiner et à approuver leurs budgets. Néanmoins, la Direction du budget relevant du Ministère des finances s'arroge le droit de les viser.

Le budget des Fonds de Travail se caractérise par le fait :

- Qu'il n'est pas inscrit dans la loi des finances ;
- Les dépenses des Fonds de Travail ne sont pas soumises au contrôle à priori ;
- L'absence de l'établissement d'un compte administratif.

La transformation de la gestion des Fonds de Travail en SEGMA a eu pour conséquence :

• Plafonnement des disponibilités

L'article 12 de la loi n°35.05 relative à la loi des finances de l'année 2006 a stipulé que le plafond des Fonds de Travail est fixé à un milliard DH. Ce plafonnement n'a pas été basé sur une étude actuarielle et n'a pas pris en compte les restes à payer, les dossiers de majoration en instance et les dossiers en prescription.

• Versement du solde des fonds de travail au budget général de l'Etat

En application des dispositions de l'article 12 de la loi des finances 2006, le Ministère des Finances a prélevé sur les comptes des Fonds de Travail ouverts à la Caisse de dépôt et de gestion un montant de plus 2,038 milliards DH qu'il a versé au budget général de l'Etat.

Or, à l'exception du Fonds de garantie qui dispose de la personnalité civile, les autres fonds ne sont que des comptes ouverts à la Trésorerie générale du Royaume, dont la gestion devait être confiée, selon les textes, au Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle contre une dotation annuelle inscrite au budget dudit Ministère.

La mise en application des dispositions de la loi de finances de 2006 a créé une confusion et un flou juridique. Dans les faits, l'Administration des fonds de travail s'est substituée à la Division des Accidents du Travail érigée en SEGMA pour gérer ces Fonds.

La Cour recommande la régularisation de la situation de fait de l'Administration des fonds de travail et la clarification de la confusion juridique relative à la gestion des Fonds de Travail entre la Division des Accidents de Travail érigée en SEGMA et l'Administration des fonds de travail qui demeure toujours un organe opérationnel en parallèle.

Durant la période de 2003 à 2005, le taux d'exécution du budget des Fonds de Travail a varié entre 64% et 88%. L'Administration des fonds de travail a dégagé, en moyenne, un excédent de l'ordre de 109.601.687 DH par an. Cet excédent demeure relatif dans la mesure où l'Administration des fonds de travail enregistre un retard dans le traitement des dossiers de majoration des rentes.

Le tableau ci-dessous retrace l'évolution des recettes et des dépenses de l'Administration des fonds de travail.

Total en DH	2003			2004			2005		
	prévisions	réalisations	%	prévisions	réalisations	%	prévisions	réalisations	%
Recettes	600.450.000	277.692.007	46	585.435.000	281.122.090	48	309.710.000	328.131.223	105
Dépenses	257.653.448	166.558.790	64	257.381.160	175.268.914	68	244.101.972	216.312.554	88
Excédent	111.133.217			105.853.176			111.818.669		

Pour l'exercice 2005, les charges profitant au Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle, par supportées le budget de fonctionnement des fonds de travail sont évaluées à 12.515.244,77 DH soit 27% du total des dépenses de fonctionnement de ces Fonds.

La Cour recommande d'éviter la prise en charge des dépenses du Ministère de tutelle par l'Administration des fonds de travail.

• Structure des recettes des Fonds de Travail

La structure des recettes des Fonds de travail se présente comme suit :

- Les contributions versées par les employeurs;
- Les revenus des placements financiers de l'Administration des fonds de travail;
- Les montants des avances faites par le Trésor ;
- Le produit de l'astreinte ;
- Les avances consenties par les autres fonds prévus par la législation marocaine sur les accidents de travail.

Les recettes globales des trois fonds de travail ont évolué positivement. En 2005, elles ont atteint 328.131.223 DH réalisant ainsi une augmentation de 18% par rapport à 2003.

Contributions versées par les employeurs

Les montants des contributions des employeurs durant les trois derniers exercices 2003, 2004 et 2005 se chiffrent respectivement à 145.800.790,88 DH, 229.851.301,80 DH et 242.803.627,99 DH. La totalité de ces contributions sont versées au profit du Fonds de Majoration des Rentes par des employeurs assurés.

Employeurs assurés

Ils versent annuellement une contribution aux Fonds de travail par le biais de leurs compagnies d'assurance moyennant une taxe dont le taux varie entre 15 et 20% des primes émises auprès des compagnies d'assurance. Cette taxe est fixée annuellement par arrêté du Ministre chargé de l'emploi après avis du Ministre chargé des finances.

Employeurs non assurés

Ces employeurs sont appelés, en cas de sinistre à constituer un capital auprès de la Caisse Nationale de Retraite et d'Assurance (CNRA) et à verser une contribution aux fonds de travail.

La procédure de recouvrement du capital de la rente et de la contribution, est complexe et longue. Il a été relevé à ce niveau les observations suivantes :

- La multiplicité des intervenants dans le traitement des dossiers des employeurs non assurés, sans coordination, engendre des retards dans le traitement du dossier et la difficulté d'assurer un suivi rigoureux de chaque dossier. Plusieurs affaires contentieuses demeurent en suspens ;
- Le manque de coordination entre les différents partenaires impliqués dans ce système (Trésorerie générale du Royaume, Bureau d'Enregistrement et du Timbre, compagnies d'assurance et Ministère de la Justice) ;
- L'Administration des fonds de travail fait les diligences nécessaires au lieu et à la place de la CNRA pour le recouvrement du capital de la rente ;
- L'organisation du travail au sein de la cellule «dossiers non assurés», ne permet pas d'apprécier le délai du traitement des dossiers et par conséquent, le temps consacré à la procédure de recouvrement du capital et de la contribution. Certains dossiers n'ont pas été relancés depuis quatre années.

La Cour recommande de revoir la procédure des non assurés de manière à simplifier la procédure de traitement des dossiers et d'appliquer la procédure prévue par les textes notamment l'article 326 et suivants du Dahir du 25 juin 1927 précité.

Produits du portefeuille et intérêts de placement

L'analyse de cette rubrique a permis de relever que :

- Les montants des produits de placement tels qu'ils ressortent des budgets des années 2003, 2004 et 2005 se chiffrent respectivement à 86.387.742 DH, 53.476.701 DH et 83.028.428 DH, représentant 19% des recettes globales. En 2004, les produits de placement ont réalisé une diminution de 38% par rapport à

2003 et une progression importante de 55% en 2005. Il est à signaler que les revenus générés par les excédents investis par le Fonds de majoration des rentes viennent en premier lieu avec 91% de la totalité des produits perçus sur les placements

- Les textes régissant le placement des excédents des fonds de travail sont vagues et imprécis. Ils datent des années 1940.

► **Gestion des ressources humaines**

• **Un personnel régi par un statut particulier**

Le Fonds de majoration des rentes dispose d'un personnel recruté sur la base d'un règlement provisoire faisant référence au dahir du 9 décembre 1943 et à l'arrêté du 10 décembre 1943 notamment ses articles 7 et 8.

La gestion des ressources humaines à l'Administration des fonds de travail se heurte à l'ambiguïté de son statut notamment pour le recrutement du personnel, son avancement et sa promotion s'inspirent du statut de la fonction publique sans qu'il y soit soumis et la rémunération du personnel est différente des critères du traitement du personnel de la fonction publique en matière d'indemnités et de primes statutaires prévue par le statut de la fonction publique.

En 2006, l'effectif du personnel rémunéré sur le budget des fonds de travail est de 388 agents dont deux médecins. L'appréciation du déploiement des effectifs fait ressortir que 50% de l'effectif (196 agents) sont mis à la disposition du Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle. Ces agents échappent complètement au suivi de l'entité chargée de la gestion du personnel.

Le recrutement du personnel n'émane pas d'un besoin réel en ressources humaines et se caractérise par :

- Le non respect de la réglementation lors du recrutement de certains agents ;
- Le recrutement massif d'agents occasionnels ;
- Le recrutement et l'affectation se font au niveau du Ministère de tutelle ;
- L'Administration des fonds de travail souffre d'un sureffectif.

L'appréciation de la formation à l'Administration des fonds de travail a révélé :

- L'absence d'un plan de formation continue ;
- La formation du personnel n'est pas inscrite comme priorité ;
- Certains bénéficiaires de la formation diplômante ne relèvent pas des fonds de travail ;
- La formation en bureautique a été sans effet en raison du sous équipement en matériel informatique de l'Administration des fonds de travail.

La Cour recommande une gestion du personnel conforme aux textes réglementaires en vigueur.

• **Prêts logement**

En matière de prêts logement, il est noté :

- L'absence de base juridique autorisant l'Administration des fonds de travail à accorder des prêt logement ;
- Depuis 1992, les responsables de l'Administration des Fonds de Travail ont accordé des prêts à long terme, soit au personnel rémunéré sur lesdits Fonds soit à des personnes externes ;
- Aucune procédure n'a été établie pour garantir les intérêts des Fonds. 30 dossiers de prêts en cours de remboursement ne sont pas hypothéqués ;
- Des arriérés d'un montant de 107.345,58 DH restent à payer malgré l'expiration des échéances pour certains débiteurs ;
- D'autres débiteurs, dont les précomptes sont toujours opérés à la source, ont des arriérés non réglés ;

- Aucun suivi des remboursements des prêts logement accordés ne se fait au niveau de l'Administration des fonds de travail ;
- Le recouvrement des arriérés est caractérisé par le laxisme, aussi bien au niveau de la Trésorerie générale du Royaume qu'au niveau de l'Administration des fonds de travail. Dans les rares cas où les recouvrements des arriérés sont opérés, l'Administration des fonds de travail et la Trésorerie générale du Royaume n'appliquent pas de pénalités de retard.

La Cour recommande à l'Administration des fonds de travail d'effectuer les diligences nécessaires pour le recouvrement des arriérés non remboursés et d'appliquer les pénalités de retard pour les bénéficiaires défaillants.

• **Service médical**

L'Administration des fonds de travail dispose de deux cabinets de consultation médicale, l'un de médecine générale et l'autre de chirurgie dentaire. En plus de cela, des conventions ont été conclues avec des médecins spécialistes. Il est à noter que :

- La convention passée avec un cabinet de médecine générale n'est pas justifiée dans la mesure où cette spécialité est déjà assurée par le médecin statutaire des l'Administration des fonds de travail ;
- La convention avec un cabinet de chirurgie dentaire à Casablanca n'est pas nécessaire du fait que l'Administration des fonds de travail dispose déjà de ce service dont les prestations n'apparaissent nulle part dans le rapport d'activité de l'unité médicale de l'Administration des fonds de travail.

La Cour recommande de limiter les consultations médicales (médecine générale et chirurgie dentaire) aux seuls médecins statutaires de l'Administration des fonds de travail.

► **Système d'information**

Le diagnostic du système d'information de l'Administration des fonds de travail, a révélé un retard en matière d'informatisation et l'absence d'un schéma directeur informatique.

En matière du système d'information, il a été remarqué :

- Un sous équipement informatique patent : un ordinateur pour trois personnes. Il existe encore des entités non dotées en ordinateurs ;
- Un parc informatique obsolète ;
- Des rubriques budgétaires réservées au développement de cet outil sont dotées alors que les crédits correspondants ne sont pas consommés ;
- Une application informatique pour la gestion des prestations de l'Administration des fonds de travail a été acquise mais pas toujours opérationnelle.

La Cour recommande la mise en place d'un système d'information fiable et performant.

► **Gestion du patrimoine**

• **Patrimoine mobilier**

La gestion du patrimoine mobilier est caractérisée par la non actualisation du registre d'inventaire arrêté depuis 1999, l'inexistence des fiches de stock de la majorité du patrimoine, l'inexistence d'un registre pour les consommables et l'absence de rayonnage pour la conservation des articles.

La Cour recommande le respect de la réglementation en matière d'inventaire et de gestion des stocks.

• **Patrimoine immobilier**

L'essentiel des charges immobilières supportées par le budget des fonds de travail est constitué des loyers qui représentent 90%. Sur trois immeubles loués par l'administration des fonds de travail, un seul situé à l'Avenue

Oqba à Agdal Rabat profite à l'administration des fonds, les deux autres immeubles sont mis à la disposition du ministère de tutelle.

La Cour recommande le respect de la réglementation régissant la location des immeubles et bâtiments à usage administratif et de ne prendre en charge que les baux des immeubles occupés par les services de l'Administration des fonds de travail.

• Parc automobile

Le parc auto se compose de 32 véhicules qui se répartissent entre 21 véhicules de mission et 11 véhicules utilitaires servant au transport du personnel. Il convient de noter que 15 véhicules de mission sont mis à la disposition du Ministère de tutelle. Des véhicules utilitaires de transport sont aussi utilisés par le personnel du Ministère. Ce transfert de charges du Ministère vers les fonds de travail ne trouve sa justification ni dans les textes régissant ces Fonds ni dans les règles du droit budgétaire.

Les dépenses du parc automobile ont connu en 2005 une augmentation de 80% par rapport à 2003 passant de 965.329,13 DH à 1.861.873,77 DH. Il est à signaler que les dépenses propres aux véhicules appartenant et servant exclusivement les objectifs des fonds de travail ne dépassent guère les 13,7% des dépenses d'entretien et de réparation.

La Cour recommande la récupération des véhicules mis à la disposition du Ministère de tutelle et le renouvellement des véhicules dont les frais d'entretien dépassent leur valeur vénale.

7.2. Réponse du Ministre de l'emploi et de la formation professionnell (Texte intégral)

Les missions des Fonds du Travail :

Le Fonds de garantie : la mission assignée par les textes instituant le Fonds de Garantie consiste à se substituer aux employeurs débiteurs insolvables et aux organismes d'assurances défaillants pour le paiement des indemnités, des rentes et des frais d'appareillage mis à leurs charges.

Les deux autres cas, relatifs à la prescription des affaires judiciaires et aux maladies non encore inscrites au tableau des maladies professionnelles au moment de leur première constatation, sont des attributions assignées au Fonds de Majoration des Rentes, et ce sont les deux cas prévus par les législations qui donnent lieu au bénéfice de l'allocation.

Le Fonds de Majoration des Rentes : en plus des missions énoncées, le Fonds de Majoration des Rentes a également pour mission de prendre en charge le paiement des frais d'appareillage et de renouvellement des appareils de prothèse conformément à la législation.

Le cadre institutionnel

De fait, la personnalité civile est reconnue explicitement par le législateur uniquement pour le Fonds de Garantie. Cependant, le Fonds de Majoration des Rentes et le Fonds de Solidarité sont d'une similitude parfaite avec le Fonds de Garantie, tant sur le plan juridique et administratif que financier, et jouissent en conséquence d'une personnalité juridique effective.

D'ailleurs, cette situation est confirmée par l'aptitude des deux fonds d'ester devant les tribunaux en leurs noms propres pour les affaires qui les concernent. En outre, les jugements sont rendus et exécutés également en leur nom. Ce qui confère aux deux fonds une personnalité civile reconnue par la justice.

Il convient à juste titre de signaler que cette question a fait l'objet d'un avis de la part du Secrétariat Général du Gouvernement en date du 24 avril 1959, qui a affirmé la disposition de la personnalité civile aux deux fonds.

Réalisations de l'AFT

Les activités de l'AFT :

Le total des prestations allouées par le Fonds de Majoration des Rentes au titre des exercices 2003-2004-2005 se présente comme suit :

Année	2003	2004	2005
Total des réalisations allouées	129.098.775,00	137.889.045,00	189.135.000,00

8. Secrétariat d'Etat auprès du Premier ministre, chargé de la jeunesse

Le Secrétariat d'Etat auprès du Premier ministre chargé de la jeunesse¹ avait pour mission d'élaborer et de mettre en oeuvre la politique gouvernementale dans le domaine de la jeunesse, de la protection de l'enfance et de la promotion féminine.

Sur le plan de l'organisation, ce département comprend outre le cabinet du Secrétaire d'Etat, une administration centrale et des services extérieurs.

Concernant les ressources humaines, le personnel du Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse est constitué de personnel régi par un statut particulier² (instructeurs, éducateurs, inspecteurs et inspecteurs divisionnaires) et de cadres communs. Le nombre total de ce personnel est de 3.734 répartis entre l'administration centrale, le centre Moulay Rachid de la jeunesse et les services extérieurs.

Sur le plan financier, le budget alloué au Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse représente une moyenne de 0,23% du budget général de l'Etat pour la période 2003 à 2005 (objet du contrôle). Ce budget reflète une dominance de la partie fonctionnement par rapport à l'investissement.

La structure du budget du Secrétariat d'Etat à la jeunesse se présente comme suit (en milliers DH) :

	2003		2004		2005	
	Dépenses	%	Dépenses	%	Dépenses	%
Fonctionnement	297.038	90,81%	309.467	91,96%	320.067	87,79%
Investissement	30.056	9,19%	27.050	8,04%	44.500	12,21%
Total général	327.094	100%	336.517	100%	364.567	100%

8.1. Observations et recommandations de la Cour des comptes

Le contrôle de la gestion du Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse par la Cour des comptes a permis de relever les observations développées au niveau des axes ci-après :

A. ACTIVITÉS DU SECRÉTARIAT D'ETAT CHARGÉ DE LA JEUNESSE

► Insuffisance dans la gestion des colonies de vacances

A ce niveau, il a été relevé :

- L'absence de cadre juridique relatif à l'organisation des colonies de vacances ;
- La non informatisation des tâches administratives relatives aux colonies de vacances : souvent, les informations produites à la Cour des comptes n'étaient pas fiables ;
- L'absence de procédures nécessaires à l'archivage de la documentation et des dossiers ;
- La situation foncière de certains centres de vacances n'est pas apurée ;
- L'existence d'une caisse noire appelée «fonds de réserve et de gestion des centres de vacances» dont la gestion est floue ;

La Cour recommande de :

- Procéder à l'informatisation des tâches administratives relatives aux colonies de vacances ;

¹ Décret n° 2-02-379 du 12 juin 2002 relatif aux attributions et à l'organisation du Ministère de la jeunesse et des sports

² Décret royal n°1194-66 du 9 mars 1967 portant statut particulier du personnel de l'administration de la jeunesse et des sports tel qu'il a été modifié et complété

- *Mettre en place les procédures nécessaires à l'archivage de la documentation et des dossiers;*
- *Recenser les centres de vacances pour apurer les situations confuses en collaboration avec les partenaires concernés (le Haut commissariat aux eaux et forêts, communes, etc.).*

La Cour a également constaté des réalisations intéressantes qui ne sont pas consolidées par une amélioration de la qualité des prestations. L'effort enregistré au niveau de l'augmentation des bénéficiaires, n'a pas été accompagné par une amélioration de la qualité. En effet, il a été constaté une diminution substantielle au niveau de la qualité des prestations fournies aussi bien de la part du Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse que des associations.

Cette dégradation touche le cadre de vie des enfants, l'encadrement pédagogique et l'alimentation. Par exemple, une diminution de 13% du crédit d'alimentation, par enfant, a été enregistrée entre 2003 et 2006

Outre ce qui précède, il a été relevé :

- L'existence de certains dysfonctionnements au niveau de l'accueil des enfants dus, notamment, aux effectifs des enfants qui dépassent la capacité de certains centres;
- Le non respect des conditions de sécurité et d'hygiène requises dans certains camps (notamment les écoles);
- La non-conformité, dans certains cas, de la qualité des produits alimentaires aux spécifications des cahiers des charges ;
- Des programmes pédagogiques et des projets éducatifs sommaires ne précisant pas de nombreux aspects : rythme de vie des enfants, déroulement des activités, vie quotidienne, formation, modalités de participation des enfants, etc. ;
- Le non respect, dans certains cas, de l'âge limite pour la participation aux colonies de vacances ;
- L'absence de mesures spécifiques aux enfants handicapés ;
- L'absence de cadre réglementaire organisant la relation du Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse avec les associations en matière des colonies de vacances ;
- Les réalisations en matière des effectifs des enfants bénéficiaires enregistrant une augmentation très significative durant les cinq dernières années, atteignant 91% entre 2003 et 2005 ;
- La concentration de l'activité au niveau de 10 délégations provinciales (sur un total de 63) qui bénéficient d'une moyenne annuelle de 60% des crédits d'alimentation alloués aux colonies de vacances. Cette situation montre que l'effort d'extension de l'opération a été basé sur les structures déjà existantes sans programmer l'élargissement des capacités d'accueil dans les différentes régions du Royaume ce qui pouvait permettre de diversifier l'offre et de donner aux enfants l'opportunité de découvrir les différentes régions du pays.

La Cour recommande au Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse de :

- *Etablir un cadre organisant sa relation avec les associations en matière de colonies de vacances ;*
- *Déterminer les effectifs des bénéficiaires au niveau des délégations selon un programme respectant la capacité d'accueil de chaque centre et de veiller au respect des quotas par les associations ;*
- *Procéder à l'établissement des plans d'évacuation, notamment au niveau des camps de superficie importante comme ceux d'Ifrane, de Tanger et d'El Jadida ;*
- *Revoir les conditions d'installation des enfants dans les camps de vacances, notamment dans les écoles, pour leur garantir la sécurité, le suivi et l'encadrement sanitaire convenable ;*
- *Veiller au respect, par les associations, des mesures d'encadrement pour assurer la réalisation des objectifs pédagogiques des colonies de vacances.*

► Protection de l'enfance

En matière de protection de l'enfance, la Cour des comptes a relevé les insuffisances suivantes :

- L'action éducative souffre d'un sous encadrement notable. Un renforcement des centres par des éducateurs ayant les qualifications requises est nécessaire ;
- Le système des pécules des jeunes est inefficace. Sa réforme est requise ;
- Les moyens humains et logistiques requis pour assurer la continuité de la formation professionnelle dans les centres et la réinsertion professionnelle des enfants bénéficiaires sont insuffisants ;
- Les clubs d'enfance ne sont pas dotés de moyens humains et financiers suffisants pour assurer la continuité de leur fonctionnement ;
- Le réseau des clubs d'enfants est faible, son élargissement à travers le Royaume est nécessaire ;

La Cour recommande de :

- *Prendre les mesures nécessaires pour améliorer la capacité d'accueil des centres ;*
- *Renforcer les centres en les dotant d'un nombre suffisant d'éducateurs qualifiés ;*
- *Prévoir les moyens humains et logistiques requis pour assurer la continuité de la formation professionnelle dans les centres et la réinsertion professionnelle des enfants bénéficiaires ;*
- *Prendre les mesures nécessaires pour élargir le réseau des clubs d'enfance à travers le Royaume et de les doter de moyens humains et financiers nécessaires.*

► Maisons de jeunes : Insuffisance de moyens et problèmes de fonctionnement

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

- Les centres d'information des jeunes ne sont pas généralisés et n'accomplissent pas leur mission de manière convenable ;
- La répartition du personnel encadrant entre les maisons de jeunes est très déséquilibrée. Des sureffectifs sont observés au niveau des maisons de jeunes dans l'axe Casa- Rabat (concentrent près de la moitié des cadres et agents avec un pourcentage de 45,17%¹), alors que la plupart des établissements au niveau national souffrent du manque d'encadrement (106 établissements ayant un seul cadre) ou de son absence totale (cas de 29 établissements) ;
- Manque de moyens financiers nécessaires au fonctionnement normal des maisons de jeunes ;
- Les activités de la jeunesse ont enregistré une évolution positive entre 2003 et 2006 grâce notamment à l'introduction de nouvelles activités saisonnières tels que le sport pour tous, les universités populaires, le temps du livre et le théâtre de jeunes.

La Cour recommande de prendre les mesures nécessaires pour généraliser les centres d'information et veiller à l'accomplissement de leur mission.

► Affaires féminines : insuffisance de moyens et problèmes de fonctionnement

Sur ce volet la Cour des comptes a relevé les insuffisances suivantes :

- Manque de moyens financiers pour assurer le bon fonctionnement des activités féminines et favoriser l'élargissement de leur réseau, notamment dans le monde rural ;
- Fermeture de certains établissements en raison du manque de cadres ;
- Non clarification de la situation administrative des cadres auxiliaires ;
- Nécessité d'augmenter la base des bénéficiaires des actions des garderies d'enfants, des foyers féminins

¹ Dont 28,42% dans la région de Rabat- Salé- Zemmour- Zair et 16,76% dans la région de Casablanca

et des centres de formation professionnelle ;

- Les compétences d'autorisation et de contrôle des crèches privées ne sont pas exercées pleinement ;
- Perturbation de l'action des foyers féminins et des centres de formation professionnelle lors de l'opération «vacances pour tous».

La Cour recommande de :

- *Prendre les mesures nécessaires pour développer le réseau des établissements notamment dans le monde rural ;*
- *Prévoir les moyens financiers et humains nécessaires pour assurer le bon fonctionnement des activités féminines ;*
- *Exercer pleinement ses compétences d'autorisation et de contrôle des crèches privées.*

B. MISSION, OBJECTIFS, STRATÉGIE ET ORGANISATION

► Une séparation non achevée avec le secteur des sports

Malgré la séparation entre les secteurs de la jeunesse et du sport, certaines structures ont continué à fonctionner en commun pour les deux départements (direction du budget et de l'équipement, direction des ressources humaines, division des affaires juridiques et de la coopération et les délégations provinciales). Ce qui a posé certains problèmes de gestion et surtout des difficultés d'évaluation des moyens affectés à chaque secteur.

► Certaines attributions sont également exercées par d'autres organismes

L'intervention de plusieurs acteurs dans ce domaine nécessite la coordination de leurs efforts pour assurer la cohérence et l'efficacité des actions. Les organismes en question sont :

- Le Secrétariat d'Etat chargé de la famille, de l'enfance et des personnes handicapées ;
- Le Secrétariat d'Etat chargé de l'alphabétisation et l'éducation non formelle ;
- L'Entraide nationale ;
- Les associations de la société civile qui prennent de plus en plus en charge des opérations dans le domaine de la femme et de l'enfance, notamment, en matière de formation, d'alphabétisation et de sauvegarde de l'enfance.

► Des objectifs et un plan d'action non chiffrés et recentrage de l'essentiel des efforts sur une seule activité

Le Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse a élaboré une stratégie qui précise son référentiel et ses objectifs généraux. Il a également établi un plan d'action couvrant la période 2003 à 2007. Toutefois, ce plan d'action ne décline pas les objectifs généraux en objectifs opérationnels ou en actions à réaliser avec des cibles chiffrées pour chaque action ou activité. Il ne fait pas état des moyens humains, logistiques et financiers requis pour la réalisation des objectifs.

Le plus grand effort du Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse a été axé sur une seule activité, à savoir les colonies de vacances. Certes, l'opération «vacances pour tous» est un programme ambitieux mais sa réalisation a nécessité des moyens budgétaires, humains et logistiques plus importants que ceux dont dispose le Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse. En conséquence, la réalisation de ce programme a été faite aux dépens d'autres activités pour lesquelles le Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse a aussi une obligation de résultats.

Ainsi, les moyens humains et logistiques d'autres activités ont été mobilisés pour l'opération «vacances pour tous» ce qui a affecté négativement leur fonctionnement normal. Durant la période 2003 à 2005, l'activité des colonies de vacances a mobilisé une moyenne de près de la moitié du budget du Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse hors personnel, soit 48,66%.

C. Structure et organisation

► Incohérence entre certaines structures et les attributions

La Cour des comptes a constaté une discordance entre certaines attributions telles qu'elles sont fixées par le décret n°2-02-379 relatif aux attributions et à l'organisation du Ministère de la jeunesse et des sports et les structures qui les exercent. Une revue de ces structures et leur adéquation avec les attributions est nécessaire pour une meilleure cohérence entre les différentes activités.

La Cour recommande au Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse d'assurer l'adéquation des structures avec les attributions pour une meilleure cohérence d'ensemble des activités.

► Absence de Coordination, manque de circulation de l'information entre les services et non formalisation des procédures

A ce sujet, la Cour des comptes a constaté :

- L'absence de définition formelle des attributions de chaque service. En effet, les relations entre les différents services ne sont pas formalisées. Cette situation a provoqué des redondances et des chevauchements entre les différentes entités. Elle a rendu difficile l'évaluation du rendement de chaque poste par rapport au travail qu'il doit réellement exécuter ;
- Le manque de coordination et de circulation de l'information entre les services. En effet, certaines tâches à caractère administratif qui doivent être exécutées par les services support, notamment la direction du budget et de l'équipement sont exécutées par les services opérationnels (achat de matériel informatique, formation, tenue de l'inventaire du matériel par chaque division sans coordination avec le service matériel). En outre, cette situation a abouti à la production d'informations non concordantes et non actualisées.
- La non formalisation des procédures : les services opérationnels ou les fonctions support ne possèdent pas de procédures formalisées. Cette situation entrave la bonne marche et l'exécution efficace des tâches et provoque des risques de non conformité à la réglementation, de redondance et de double emploi (la même information peut être produite par plusieurs services avec le risque de discordance que cela comporte).

La Cour recommande de renforcer la coordination entre les différents services pour assurer une efficacité dans la gestion des différents dossiers. Elle recommande également de procéder à la mise en place de manuels de procédures pour les différentes tâches et de minimiser les risques de non contrôle, de redondance et d'inexactitude de l'information produite à différents niveaux.

► Absence de tableaux de bord

Le Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse ne dispose pas de situations ni de tableaux de bord servant de guide pour la prise de décision

La Cour recommande de capitaliser l'information disponible au niveau des rapports d'activité, en établissant des indicateurs et des tableaux de bord. Ces outils permettront plus de visibilité dans le déroulement des actions et surtout un moyen précieux d'aide à la prise de décision.

► Un système d'information incohérent

Les problèmes signalés à propos de la coordination, de la circulation de l'information et du reporting sont amplifiés par l'absence d'un système d'information permettant de produire une information fiable.

Une étude pour l'élaboration d'un schéma directeur informatique a été réalisée pour un montant de 750.000 DH. Ce schéma n'a pas été mis en œuvre.

En l'absence d'un inventaire actualisé du parc informatique et d'une évaluation des besoins réels en matériels et fournitures informatiques, les achats se font au niveau de chaque service et sans implication de la division informatique. Les risques évidents de cette situation se matérialisent dans les faits par des achats non conformes et non adaptés aux besoins réels et une mauvaise gestion des stocks.

La Cour recommande de capitaliser les résultats de l'étude du schéma directeur informatique en actualisant le plan avant de le mettre en œuvre, en vue d'améliorer ses capacités de production et de partage de l'information.

D. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

► Une gestion insuffisante des ressources humaines

Un département vieillissant dont 60% du personnel sont âgés de plus de 45 ans. En l'absence d'une politique de relève, le secteur sera confronté à un manque important en ressources humaines.

L'opération du départ volontaire à la retraite a provoqué un manque de cadres pour certaines activités. Certains établissements sont sous encadrés ou carrément sans aucun encadrement. Les activités les plus touchées sont les foyers féminins, les centres de formation professionnelle, les maisons de jeunes, les clubs d'enfance et les centres de protection de l'enfance.

Ajouter à cela, une répartition déséquilibrée du personnel à travers le Royaume ; le tiers du personnel des services extérieurs est concentré dans l'axe Casablanca Rabat.

La Cour recommande de procéder au redéploiement du personnel de façon à permettre aux établissements qui ont un besoin important d'absorber les sureffectifs constatés dans les autres établissements.

► Détachement de certains fonctionnaires auprès de clubs étrangers sans respect de la loi

Plusieurs fonctionnaires ont été mis en situation de détachement auprès des clubs sportifs dans les pays du golf. Or, cette opération a été faite en méconnaissance des dispositions de l'article 48, alinéa 3 du statut général de la fonction publique.

Dès le lancement de la procédure de détachement, ces fonctionnaires rejoignent directement leurs nouveaux emplois avant même l'approbation. Dans certains cas, la procédure n'a pas abouti et la situation des fonctionnaires concernés reste irrégulière (cinq fonctionnaires).

► Mise à la disposition du personnel auprès d'autres organismes en méconnaissance des règlements en vigueur

343 fonctionnaires (soit pratiquement 10% du personnel du Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse), sont mis à la disposition de trois types d'entités : les fédérations et associations sportives, les associations de la société civile et les écoles privées. Un seul fonctionnaire est mis à la disposition de la fédération internationale d'athlétisme.

Cette mise à la disposition se fait de manière informelle sans autorisation ni décision. Sur les 343 fonctionnaires mis à la disposition d'autres entités, 276 fonctionnaires sont affectés sans aucune décision les autorisant à intégrer leurs organismes.

► Inégalité dans la mise à la disposition du personnel au profit d'associations sportives

La Cour a constaté une inégalité dans la répartition du personnel mis à la disposition des fédérations et associations sportives. En effet, les associations sportives, se trouvant dans l'axe Casablanca- Rabat bénéficient le plus de cette opération. A titre d'exemple, 20 fonctionnaires sont mis à la disposition du seul club du FUS de Rabat, soit 37% de l'effectif total mis à la disposition des associations sportives, alors qu'il existe plusieurs dizaines de ces associations au Maroc.

La Cour a également constaté que la plupart des fonctionnaires mis à la disposition des associations sportives sont payés également par ces dernières. Il s'agit notamment des entraîneurs et des joueurs.

► Mise à la disposition du personnel auprès des associations sans base juridique

130 fonctionnaires du Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse sont mis à la disposition des associations de la société civile. Cette opération se fait de manière informelle en l'absence d'un texte de référence l'autorisant et

en l'absence de décisions d'affectation. Aucun suivi ni contrôle n'est effectué par le Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse sur ce personnel.

► **Mise à la disposition du personnel auprès d'écoles privées sans base juridique**

25 fonctionnaires du Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse sont mis à la disposition d'écoles privées. Ces dernières étant des établissements à but lucratif ne doivent point cas bénéficier de cette opération.

Le manque à gagner consécutif à cette opération subi par l'administration en terme de rémunération servie indûment¹ s'élève à 27.331.221,36 DH, soit 9,6% de la masse salariale totale de l'année 2007.

A titre d'exemple, les écoles privées bénéficient annuellement d'un concours déguisé de l'équivalent de 1.608.848,88 DH et le Fath club de Rabat bénéficie d'un concours annuel de 1.636.351,92 DH.

E. GESTION DES CRÉDITS ET DU MATÉRIEL PAR L'ADMINISTRATION CENTRALE ET LES SERVICES DÉCONCENTRÉS

► **Gestion des crédits entachée d'irrégularités**

- Lenteur du processus de consolidation de l'information financière au niveau de la direction du budget et de l'équipement. Des retards importants dans l'établissement des documents financiers ont été constatés. Les comptes administratifs des exercices 2004 et 2005 ne sont pas encore arrêtés ;
- Défaillance de la tenue de la comptabilité des sous-ordonnateurs au niveau des délégations provinciales ;
- Défaillance du système d'archivage des pièces comptables au niveau des délégations provinciales ;
- Recours à la régularisation des marchés et des bons de commande passés en l'absence de crédits. Cette pratique est quasi systématique ;
- Recours au paiement du montant global des marchés sans que les prestations soient totalement exécutées (ce qui s'apparente à la pratique des avoirs sans pièces justificatives) et au dépassement des montants des marchés. Ce sont des pratiques courantes², tolérées et encouragées par l'administration centrale qui les considère comme une facilité de gestion. Cette pratique concerne essentiellement les marchés d'alimentation passés par les différentes délégations pour les colonies de vacances ;
- Signature des décomptes en l'absence de métrés, d'attachements, de situations ou relevés. Cette pratique est systématique ;
- Insuffisance de moyens humains et de profils spécialisés requis pour la gestion des marchés de travaux et de fournitures ;
- Recours à la pratique de compensation de règlement des avoirs et des dépassements de crédits entre différentes délégations provinciales sans faire appel à la procédure réglementaire en la matière (des cas de compensation ont été détectés au niveau des délégations provinciales de Tanger, Settat, El Jadida, Safi et Ifrane) ;
- Défaillance du système du contrôle interne au niveau du complexe Moulay Rachid de la jeunesse ;

La Cour recommande de se conformer à la réglementation en vigueur en matière de comptabilité et de marchés publics.

► **Gestion du matériel, du parc auto, de consommation d'eau, d'électricité, de téléphone et des logements de fonction**

• **Insuffisance dans la gestion du matériel et du parc automobile**

- L'achat du matériel se fait chaque année dans une logique de consommation de crédits et non selon une

¹ Ces montants sont calculés sur la base de la loi cadres du SECJ de l'année 2007.

² Les situations de consommation des crédits d'alimentation produites à la Cour par le bureau de comptabilité du service des colonies de vacances montrent que cette pratique est systématique au niveau de toutes les délégations concernées par les colonies de vacances

évaluation des besoins réels des différents services. Dans certains cas des acquisitions du matériel sont faites alors que ce même matériel existe déjà en stocks ;

- L'absence d'une réelle comptabilité matières permettant un inventaire correct du matériel appartenant au Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse. Le registre d'inventaire global et les registres d'inventaire des services extérieurs ne sont pas tenus convenablement ;
- Le non respect des règles et l'absence de procédures claires concernant le matériel donné comme subventions en nature ;
- L'existence de 25 vélomoteurs dont l'affectation est inconnue alors que l'Administration continue de souscrire leurs primes d'assurance auprès de l'Office national du transport ;
- L'établissement des ordres de mission fictifs pour couvrir l'affectation irrégulière des voitures de service ;
- L'existence de vignettes dont l'affectation est inconnue en l'absence des ordres de mission justifiant l'utilisation des véhicules et donc la consommation du carburant.

La Cour recommande de prendre les mesures nécessaires pour tenir l'inventaires de son matériel en bonne et due forme. Elle recommande également d'optimiser l'utilisation des voitures de service.

• **Insuffisance dans la gestion de la consommation d'eau, d'électricité, de téléphone et des logements de fonction**

- Des arriérés importants relatifs à la consommation d'eau et d'électricité dépassant 19 millions DH ;
- Des arriérés de téléphone dépassant, à fin février 2006, neuf millions DH;
- Le recours excessif et sans droit à l'usage de cartes prépayées du téléphone ;
- La situation des logements de fonction est incomplète et non mise à jour ;
- L'utilisation des salles destinées aux activités comme logement de fonction ;
- Des personnes retraitées continuent de bénéficier des logements de fonction.

La Cour recommande de prendre les mesures nécessaires pour rationaliser la consommation d'eau, d'électricité et de téléphone, en procédant à la séparation des compteurs d'eau et d'électricité des établissements de ceux des logements de fonction et à l'entretien régulier des installations.

Elle recommande également de régulariser la situation des logements de fonction.

8.2. Réponse de la Ministre de la jeunesse et des sports

La Ministre de la jeunesse et des sports n'a fait de commentaire au projet d'insertion qui lui a été adressé.

9. Rapports du département de la jeunesse avec les associations

Le service des associations qui gère les subventions octroyées aux associations a été créé pour l'accomplissement des missions suivantes :

- Le service du tourisme culturel et l'association jeunesse et voyages du Maroc (JVM) ;
- L'association de soutien au centre national d'estivage de Harhoura ;
- Les associations de soutien aux foyers féminins et aux centres de formation professionnelle ;
- Les associations de coopération éducative des garderies d'enfants ;
- Les coopératives éducatives des centres de sauvegarde de l'enfance.

9.1. Observations et recommandations de la Cour des comptes

A. SERVICE DU TOURISME CULTUREL DES JEUNES ET L'ASSOCIATION JEUNESSE ET VOYAGES DU MAROC (JVM)

► Chevauchement entre l'action du service du tourisme culturel et de l'association JVM

L'exécution des actions en matière du tourisme culturel se fait en collaboration avec l'association Jeunesse et Voyages du Maroc (JVM) au niveau central et des associations (JVM locales) implantées au niveau des centres d'accueil.

La JVM centrale utilise les locaux de la délégation du Ministère de la jeunesse et des sports de Rabat comme siège. Les JVM locales, pour leur part, utilisent les locaux des centres d'accueil répartis sur le territoire du Royaume. Cette aide devrait être considérée par le Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse comme une subvention en nature qui devait être évaluée avec précision dans un cadre clair de coopération.

Le bureau de l'association JVM est composé de fonctionnaires du Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse : le Directeur de la jeunesse, de l'enfance et des affaires féminines est le Président de la JVM, le Chef du service du tourisme culturel des jeunes est son Secrétaire général. Les fonctionnaires, membres du bureau de la JVM centrale reçoivent des indemnités de cette dernière¹.

La Cour a constaté, à travers plusieurs actes de gestion (les correspondances, les ordres de paiement, les rapports moraux de l'association, les rapports d'activités du service, etc.), l'immixtion du personnel relevant du Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse dans la gestion de la JVM du fait de la confusion créée parfois même dans l'esprit des responsables quant au statut de l'Association (association ou démembrement du Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse).

► Manque de transparence dans la procédure d'organisation des voyages

- Absence de critères formalisés, clairs et communiqués au public pour le choix des participants aux voyages.
- Non respect des programmes préétablis et communiqués au public.

► Insuffisance dans la gestion des dépenses de la JVM

La JVM ne dispose pas de comptabilité probante permettant la transparence requise dans l'utilisation des fonds publics. Ses documents comptables comprennent constamment des irrégularités de forme et de fond. En outre, les factures émises au nom du Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse ne peuvent pas être acceptées comme pièces justificatives des dépenses de la JVM.

La Cour a examiné les pièces justificatives des dépenses effectuées par la JVM au niveau central en se référant à son statut. Ce qui lui a permis de constater que certaines dépenses ne correspondent pas à l'objet de cette association tel que défini par son statut (paiement d'indemnités, frais de transport, honoraires d'avocats, etc.).

Des flux financiers irréguliers entre le Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse et la JVM ont été constatés,

¹ A titre d'exemples les ordres de paiement n° : B 80/D3/03, B 119/D3/03, 221/D3/04, 219/D3/04, 142/05 d'un montant globale de 248.445,00DH et ayant pour objet des indemnités forfaitaires au profit des fonctionnaires du SECEJ

passant parfois par le biais de la régie (emprunts au nom du régisseur de dépenses du Département de la Jeunesse généralement non restitués) et parfois par un emprunt pour payer directement une dépense du Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse.

Des avantages injustifiés sont accordés à certaines personnes participant aux voyages (réduction sur les cotisations ou exonération). Il s'agit notamment des enfants des fonctionnaires et de hauts responsables du Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse.

Concernant les JVM locales, l'examen des pièces concernant les recettes et les dépenses de certains centres d'accueil a permis de constater que les situations de recettes et de dépenses, les états des opérations bancaires, les ordres de paiement des dépenses et d'autres pièces sont signés par le délégué provincial et le directeur du centre d'accueil es qualité et non en tant que président et trésorier de l'association (JVM locale).

En dehors de tout cadre juridique clair, les JVM locales procèdent au recouvrement des recettes relatives à l'exploitation des centres d'accueil.

La Cour recommande d'inscrire sa collaboration avec les associations dans un cadre conventionnel clair conformément à la réglementation régissant le partenariat Etat-Associations et de veiller au respect des procédures réglementaires en matière de recouvrement des recettes et d'engagement des dépenses.

B. SERVICE DES ASSOCIATIONS

► Absence de base de données actualisées des associations

Les associations constituent un partenaire essentiel du Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse. Elles sont au nombre de 1.175 associations (à la date du 8 janvier 2007). Le service des associations a élaboré en 2004 des fiches techniques concernant les associations. Ces fiches n'ont pas été actualisées depuis cette année.

Le service des associations ne procède pas au suivi de la situation juridique des associations. Ce suivi aurait permis de disposer d'un état fiable, exhaustif et mis à jour.

La Cour recommande de procéder à l'établissement d'une base de données informatiques actualisée sur les associations pour disposer d'un outil de gestion efficace lui permettant d'assurer sa mission en la matière.

► Octroi de subventions sans conformité avec la réglementation en vigueur

- Absence de critères clairs pour la sélection des associations bénéficiaires de subventions inférieures à 50.000 DH. L'examen des dossiers des associations ayant reçu des subventions a permis de constater que toutes les associations qui ont déposé des demandes et qui sont inscrites dans « le classeur central » ont bénéficié de subventions. En 2006 par exemple, 14 associations nationales ont bénéficié des subventions d'un montant global de 1.398.600 DH.
- Les subventions sont reconduites d'année en année sans aucun lien avec l'évolution de leurs capacités d'encadrement et d'action. En effet, le programme de répartition des subventions de l'année 2004 prévoit une rubrique, intitulée « Les organisations dont les demandes ne sont pas encore parvenues », dotée d'un montant de 71.500 DH. Ce montant ajouté au reste du crédit de l'année est réparti sous forme de subventions dites exceptionnelles, pour lesquelles aucune procédure écrite et claire de répartition n'est prévue.
- Selon la circulaire du Premier ministre n°7/2003 du 27 juin 2003 relative au partenariat entre l'Etat et les associations, ces dernières reçoivent un premier versement représentant au maximum 50% du montant de la contribution annuelle prévue pour l'exercice en cours, dans un délai ne dépassant pas deux mois suivant la signature de la convention de partenariat. Les versements ultérieurs seront effectués sur la base de l'évaluation de l'exécution du projet en conformité avec les clauses conventionnelles. Toutefois, la Cour a constaté que tous les montants sont débloqués en leur totalité dès le premier versement.
- Les dossiers de demande de subventions déposés par les associations ne contiennent pas de listes de projets objets des subventions tel que le prévoit la circulaire du Premier ministre précitée. Même le formulaire conçu à cet effet ne prévoit pas la nécessité de communiquer le projet d'utilisation de la subvention.

► Suivi insuffisant de l'utilisation des subventions accordées

Le Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse n'assure pas de suivi de l'utilisation des subventions qu'il accorde. C'est seulement après observations de la Cour des comptes que le service des associations a commencé à exiger la production des documents comptables et des pièces justificatives de l'emploi des subventions accordées.

Les associations subventionnées par le Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse ont présenté à ce dernier des documents et pièces comptables qui soulèvent les observations suivantes :

- Les associations subventionnées ne présentent pas leurs balances des comptes, ni leurs situations budgétaires au 31 décembre de l'année et la situation financière annuelle comme prévu par l'article 6 de l'arrêté du 31 janvier 1959 relatif aux conditions d'organisation financière et comptable des associations subventionnées périodiquement par une collectivité publique.
- Les associations subventionnées présentent des pièces justificatives ne remplissant pas les conditions générales d'une facture, puisque ledit arrêté prescrit des pièces justificatives en bonne et due forme. A titre d'exemple, certaines factures sont libellées au nom du Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse notamment pour des factures concernant le festival du théâtre des jeunes.
- Le Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse est tenu, conformément à la circulaire n°07/2003 relative au partenariat entre l'État et les associations, de transmettre au Premier ministre ainsi qu'au Ministère chargé des finances, annuellement et avant le 31 mars de l'année suivant l'exercice budgétaire concerné, les rapports faisant ressortir le bilan de l'exécution des programmes de partenariat, tant sur le plan physique que financier et comptable entre le Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse et les associations ayant bénéficié de subventions dépassant 50.000 DH. Ces rapports n'ont pas été élaborés.

La Cour recommande de se conformer à la réglementation en vigueur concernant la procédure d'octroi et de suivi des subventions accordées aux associations.

► Organisation du festival du théâtre des jeunes : Gestion confuse des subventions

L'organisation du festival du théâtre des jeunes devrait en principe se conformer à la même procédure relative au partenariat¹ (Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse- Associations) depuis l'appel à la co-organisation du festival jusqu'à la phase d'évaluation de l'action. Dans la pratique, la désignation de l'association participant à l'organisation du festival du théâtre des jeunes ne respecte pas cette procédure. En effet, aucun appel public aux associations pour l'organisation de cet événement n'a été diffusé et aucune des associations co-organisatrices n'a présenté de demande d'organisation.

L'examen des pièces justificatives des dépenses payées dans le cadre de la subvention réservée à l'organisation de ce festival a révélé que :

- Les factures présentées comme pièces justificatives des dépenses de l'association ne sont pas libellées en son nom, mais plutôt au nom du Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse ;
- L'association n'a pas présenté tous les documents et pièces comptables prévus par l'arrêté du 31 janvier 1959 précité.
- Le Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse ne procède pas au suivi conformément à l'article 6 de la convention et à la circulaire du Premier ministre ci-dessus mentionnée ;
- La convention précise que le rôle de l'association est la contribution à l'encadrement et à l'organisation du festival, alors que tous les cadres qui y participent sont des agents du Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse ;
- Les arrêtés du Secrétaire d'Etat à la jeunesse concernant l'organisation du festival prévoient expressément que les cadres et les agents qui encadrent le festival bénéficient d'indemnités forfaitaires. Ainsi, 35,33% de

¹ En référence à la circulaire du Premier Ministre n°7/2003 du 27 juin 2003 relative au partenariat entre l'Etat et les associations.

la subvention accordée en 2005 est dépensée sous forme d'indemnités à des fonctionnaires du Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse ;

- Les indemnités octroyées aux cadres et agents participant à l'organisation du festival sont versées par le directeur du festival. Les justificatifs y afférents sont établis en son nom, au lieu qu'ils soient effectués par le président et le trésorier de l'association.

Les observations, citées ci-dessus, montrent que ce festival est organisé par l'administration, et que l'association sert seulement de support pour servir des rémunérations aux cadres participant à cette activité.

C. ASSOCIATION DE SOUTIEN AU CENTRE NATIONAL D'ESTIVAGE DE HARHOURA

- Une relation confuse entre l'association et le centre d'estivage de Harhoura ;
- L'association intervient dans la gestion et le recouvrement des recettes de ce centre. Elle est dirigée par un bureau dont le président est le délégué préfectoral du Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse à Témara et les membres sont des fonctionnaires de ce département ;
- L'analyse du statut de l'association permet de constater que ses ressources ne comportent pas les recettes recouvrées en contrepartie des services rendus par le centre national Harhoura ;
- La gestion des ressources propres du centre national de Harhoura par l'association de soutien n'est soumise à aucun cadre conventionnel clair et officiel qui définit la nature de son immixtion dans cette gestion ;
- Toutes les situations englobant les dépenses et les recettes mensuelles de l'Association du soutien sont signées par le délégué préfectoral du Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse à Témara. Les autres états et pièces (la fiche mensuelle de l'utilisation du centre, les états des dépenses et des recettes mensuelles, la feuille collective de réception, les pièces justificatives concernant le paiement de certaines charges) sont signés par le directeur et l'intendant du centre ;
- Des décharges concernant le paiement de certaines dépenses portent l'entête du Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse ;
- Le compte bancaire alimenté par les recettes recouvrées est libellé au nom de l'association. Les chèques sont signés par le délégué préfectoral et le directeur du centre.

En somme, il y a une confusion au niveau des structures et de la gestion du centre entre l'association de soutien et la délégation préfectorale du Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse. Cette association peut être considérée comme une entité créée pour contourner la réglementation en vigueur en matière de recouvrement des recettes et d'engagement des dépenses.

La Cour recommande d'inscrire sa collaboration avec les associations dans un cadre conventionnel clair conformément à la réglementation concernant le partenariat Etat– Associations et de veiller au respect des procédures réglementaires en matière de recouvrement des recettes et d'engagement des dépenses.

D. ASSOCIATIONS DE SOUTIEN AUX FOYERS FÉMININS ET AUX CENTRES DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET LES ASSOCIATIONS DE COOPÉRATION ÉDUCATIVE DES GARDERIES D'ENFANTS : UNE RELATION CONFUSE

- Les foyers féminins, les centres de formation professionnelle et les garderies d'enfants relevant du Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse font appel, pour le recouvrement des cotisations versées par les bénéficiaires, à des associations. Il s'agit des associations de soutien aux foyers féminins et aux centres de formation professionnelle et des associations de coopération éducative. Chaque délégation provinciale dispose de deux types d'associations, un regroupant les foyers féminins et des centres de formation professionnelle et l'autre regroupant les garderies d'enfants existant au niveau de la province ;
- Les membres des bureaux dirigeants de ces associations sont des fonctionnaires du Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse. Elles sont présidées par les responsables provinciaux des affaires féminines ;
- Chaque association dispose d'un compte bancaire, les chèques sont signés par le responsable provincial des affaires féminines et un autre fonctionnaire de la délégation (généralement la directrice d'un centre) ;

- Les ressources de ces associations sont constituées des droits d'inscription des bénéficiaires aux foyers féminins, aux centres de formation professionnelle et aux garderies d'enfants. Les recettes sont utilisées, en grande partie pour le paiement des indemnités allouées aux cadres auxiliaires et pour les menues dépenses d'entretien ;
- L'examen des situations des recettes et des dépenses de certains foyers féminins, centres de formation professionnelle et garderies d'enfants a permis de constater qu'elles ont été signées par les responsables de ces entités en leur qualité administrative (directrice du foyer féminin) et non en tant que présidente de l'association ;
- La relation du Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse avec ces associations n'est soumise à aucun cadre conventionnel clair et officiel qui définit la nature de leur partenariat. Les apports, les compétences et les limites du champ d'action des deux parties ne sont pas déterminés. Ces associations peuvent être considérées comme des entités créées pour contourner la réglementation en vigueur en matière de recouvrement des recettes et d'engagement de dépenses.

E. COOPÉRATIVES ÉDUCATIVES RELEVANT DES CENTRES DE SAUVEGARDE DE L'ENFANCE

Ambiguïté dans la relation entre les centres de sauvegarde de l'enfance et les coopératives :

- Le statut type des coopératives éducatives des centres de sauvegarde de l'enfance permet de constater qu'elles ont été créées sur la base de la note n°197 du 4 mai 1988 signée par le chargé de la direction de l'enfance et de la jeunesse. Selon cette note, le Ministère de la jeunesse et du sport créera l'association marocaine de l'éducation et de la coopération. Cette association aura pour objectif de porter assistance à ces coopératives, coordonner leurs actions pour développer les méthodes de formation professionnelle, faciliter l'intégration sociale des enfants de ces centres et de réduire l'ampleur du phénomène de délinquance des enfants ;
- Cette association n'a pas été créée et ces coopératives n'ont pas été instituées selon la réglementation sur les coopératives ;
- La présidence de la coopérative est assurée par le directeur du centre de sauvegarde de l'enfance et l'intendant de ce centre assure la fonction du trésorier ;
- Les recettes proviennent des subventions et dons d'organismes nationaux et internationaux et de la vente des articles produits au sein des ateliers et les produits des terres agricoles qui appartiennent à certains centres ;
- Les dépenses se composent des frais de fonctionnement de la formation professionnelle : l'achat de matières pour le besoin de la formation, l'entretien et réparation des machines et l'achat des nouvelles machines pour la formation ;
- Ces coopératives disposent des comptes bancaires. Les actes financiers sont signés par le président de la coopérative (le directeur du centre) et son trésorier (intendant du centre) ;
- Ces coopératives utilisent les moyens matériels et humains des centres de sauvegarde de l'enfance. Elles bénéficient des ressources financières de ces derniers maniant, ainsi, des deniers publics sans égard à la réglementation en vigueur en matière de recouvrement des recettes et d'engagement des dépenses.

En somme, ces coopératives n'ont pas de cadre légal. Elles sont créées sur la base d'une simple note ministérielle et non par référence aux textes qui réglementent les coopératives et les associations.

La Cour recommande d'inscrire la collaboration du Secrétariat d'Etat chargé de la jeunesse avec les associations dans un cadre conventionnel clair conformément à la réglementation régissant le partenariat Etat-Associations et de veiller au respect des procédures réglementaires en matière de recouvrement des recettes et d'engagement des dépenses.

9.2. Réponse de la Ministre de la jeunesse et des sports

La ministre de la jeunesse et des sports n'a fait de commentaire au projet d'insertion qui lui a été adressé.

II. ACTIVITÉS LIÉES AUX CONTRÔLES JURIDICTIONNELS

Les contrôles juridictionnels exercés par la Cour des comptes sont la vérification et le jugement des comptes et la discipline budgétaire et financière. Lors de l'exercice de ces deux compétences le parquet joue un rôle essentiel.

Avant de faire état de l'activité de la Cour dans ces deux compétences, il y a lieu de présenter les amendements ayant touché ces dernières années le régime de responsabilité des contrôleurs et des comptables publics.

1. A propos des récents amendements du code des juridictions financières au sujet du régime de responsabilité des contrôleurs et des comptables publics apportés par les lois de finances au titre des exercices 2005 et 2008

Le régime juridique de la responsabilité des comptables publics et des contrôleurs a connu ces derniers temps, notamment après l'entrée en vigueur du code des juridictions financières, une évolution et des modifications qui se sont succédées de manière accélérée. Il convient de rappeler ces modifications avant préciser leurs effets sur le système de contrôle des finances publiques en général.

A. LES MODIFICATIONS APPORTÉES AU RÉGIME DE RESPONSABILITÉ

- Le 3 avril 2002 : promulgation de la loi n°61-99 relative à la responsabilité des ordonnateurs, des contrôleurs et des comptables publics qui a adopté, dans son architecture générale, la même vision consacrée par le code des juridictions financières. Cette loi se fixe de délimiter la responsabilité des ordonnateurs, des contrôleurs et des comptables publics et vise l'instauration d'un équilibre en ce qui concerne la répartition de la responsabilité entre ces intervenants principaux dans les opérations financières et comptables.
- Le 13 juin 2002 : promulgation de la loi n°62-99 portant code des juridictions financières. Pour la première fois, cette loi a établi une distinction claire entre les aspects de la responsabilité des comptables publics en matière de jugement des comptes (art. 37) et ceux qui relèvent de la discipline budgétaire et financière (art. 56), d'une part. D'autre part, elle a clairement fixé les causes de la responsabilité des autres intervenants dans l'exécution des opérations financières, en l'occurrence les ordonnateurs (art. 54), les contrôleurs (art. 55).
- Le 24 décembre 2004 : le décret n° 2-04-797 est pris pour modifier les articles 11 et 91 bis et les articles 92 et 93 du décret royal du 21 avril 1967 portant règlement général de la comptabilité publique. Cette modification concerne la suppression du contrôle de l'imputation budgétaire, du service fait et des règles de prescription et de déchéance du champ du contrôle de la validité des dépenses dont la responsabilité incombe aux comptables publics. Aussi, l'expression « contrôle de régularité préalable » a été remplacée par « l'existence du visa préalable d'engagement ».
- En vertu de la loi de finances de l'année 2005 (loi n° 26-04 du 29 décembre 2004), l'article 6 de la loi n° 61-99 (3 avril 2002) relatif à la responsabilité des ordonnateurs, des contrôleurs et des comptables publics a été modifié pour l'adapter avec les dispositions précitées.
- En vertu de la loi de finances de l'année 2006 (loi n° 35-05 du 26 décembre 2005), le même article 6 de la loi précitée a été à nouveau modifié, en ce sens que l'expression « déchéance » a été supprimée de la liste des éléments de la validité de la dépense et l'expression « contrôle de régularité préalable » a été remplacée par « l'existence du visa préalable d'engagement lorsque ce visa est requis ».
- Le 19 octobre 2006 : publication du décret n° 2-05-1227 portant modification des articles 26, 66, 67, 117 et 118 du décret du 30 septembre 1976 portant règlement de la comptabilité des collectivités locales et de leurs groupements. Les modifications de l'article 66 précité ont précisé la nature des contrôles que les trésoriers et receveurs communaux sont tenus d'exercer avant l'apposition du visa pour paiement et ce, en limitant les éléments qui doivent être contrôlés à l'exactitude du calcul de liquidation et au caractère libératoire du règlement.
- Enfin, et en vertu de la loi de finances 2008 (loi n° 38-07 du 27 décembre 2007), des modifications ont

été apportées aux articles 37, 55 et 56 du code des juridictions financières, concernant respectivement la responsabilité des comptables publics en matière de jugement des comptes et celle des contrôleurs et comptables publics en matière de discipline budgétaire et financière.

La loi de finances en question a modifié et complété les dispositions de l'article 5 (relatif à la responsabilité des contrôleurs) et celles de l'article 6 (concernant la responsabilité des comptables publics) de la loi n° 61-99 (3 avril 2002) relative à la responsabilité des ordonnateurs, des contrôleurs et des comptables publics. En vertu de ces modifications, il a été renoncé à l'énumération des cas constituant des infractions en matière de jugement des comptes et de la discipline budgétaire. Laquelle énumération a été remplacée par l'expression générale suivante : « les contrôleurs et les comptables publics sont personnellement responsables des contrôles qu'ils sont tenus d'exercer sur les actes d'engagement de dépenses en vertu des lois et règlements en vigueur ».

B. OBSERVATIONS DE LA COUR DES COMPTES À PROPOS DES MODIFICATIONS INTERVENUES

Il ressort de l'analyse des textes précités que le régime de responsabilité des comptables publics et des contrôleurs a subi, en une courte durée, des modifications et aménagements importants qui se traduisent par l'allègement de la responsabilité de ces acteurs en matière de jugement des comptes et de discipline budgétaire et financière.

La plupart de ces modifications ont été introduites comme cavaliers budgétaires dans les lois de finances des années 2004, 2005 et 2008, au lieu de recourir à la procédure normale qui est la modification de la loi n° 61-99 relative à la responsabilité des ordonnateurs, des comptables publics et des contrôleurs et de la loi n° 62-99 portant code des juridictions financières par d'autres lois ordinaires. A cet effet, il est important de rappeler que la loi de finances est une loi générale, alors que les lois précitées sont des lois spéciales et, par conséquent, une loi particulière ne doit être modifiée en principe que par une loi de même nature.

Il faut ajouter aussi qu'outre le caractère général de la loi de finances, celle-ci est élaborée dans des délais très courts ne permettant pas l'examen serein et approfondi des dispositions concernant le régime de responsabilité des acteurs de la gestion des finances publiques. Ce régime qui revêt une importance extrême doit être le résultat de larges concertations entre les différentes parties concernées par le dispositif du contrôle des finances publiques. En conséquence, il aurait été plus judicieux de procéder à la modification des textes régissant le régime de responsabilité et celui portant code des juridictions financières par d'autres lois, tout en s'inscrivant dans le cadre d'une réforme globale et intégrée du contrôle des finances publiques.

Par ailleurs, il faut noter que les aménagements opérés par les lois de finances durant la période allant du 1^{er} janvier 2005 au 31 décembre 2007 n'ont pas pris en compte les dispositions du code des juridictions financières, ce qui a entraîné des conflits de lois au niveau de leur contenu et de leurs dates d'entrée en vigueur.

De plus, les modifications introduites n'ont touché que le régime de responsabilité des comptables publics et des contrôleurs alors que celui des ordonnateurs demeure consacré par les dispositions des lois n° 61-99 et n° 62-99.

Certes, les modifications apportées par le biais des lois de finances ont été basées sur l'interprétation des dispositions de l'article 3 de la loi organique des finances qui stipulent que « la loi de finances ne peut contenir que des dispositions concernant les ressources et les charges ainsi que le contrôle de l'emploi des fonds publics ». Cependant, la question qui se pose est de savoir si ces contrôles contribuent effectivement à l'amélioration des contrôles exercés sur les finances publiques.

Dans l'état actuel des choses, la Cour estime que les aménagements apportés par les lois de finances et les autres textes sont de nature à vider le dispositif du contrôle de sa substance et à créer un déséquilibre entre le régime de responsabilité des ordonnateurs (régé par la loi) et celui des contrôleurs et des comptables publics (régé par des textes réglementaires).

En effet, en ce qui concerne le jugement des comptes, l'article 37 du code des juridictions financières ne précise plus les éléments de la validité de la dépense publique servant comme base pour engager la responsabilité personnelle et pécuniaire du comptable public. Il se contente désormais de renvoyer aux dispositions

réglementaires pour la détermination des éléments en question.

En se référant au décret royal de 1967 et au décret n° 2-76-576 tels qu'ils ont été modifiés, on remarque que les modifications introduites ont vidé le contrôle de la validité de la dépense publique de sa substance en le limitant au contrôle de l'exactitude des calculs de liquidation, à l'existence du visa préalable d'engagement et au caractère libératoire du paiement.

Par la suppression du contrôle de la justification du service fait, du respect des règles de prescription et de déchéance, le jugement des comptes devient désormais une pure formalité. Or, il est à rappeler que la vérification de la justification du service fait est une règle fondamentale de la comptabilité publique qui permet d'abord de s'assurer sur pièces de l'effectivité du service objet de la dépense publique avant tout règlement et d'apprécier ensuite la liquidation de la dépense correspondante par rapport aux travaux ou services réalisés. Il en est de même des règles de prescription et de déchéance qui constituent une garantie de la stabilité des transactions publiques et le cumul des crédits budgétaires engagés, d'une année à l'autre, sans pouvoir les employer pour des projets d'intérêt général.

Il résulte de ce qui précède que la suppression des contrôles précités a transformé le contrôle du comptable public d'un contrôle effectif à un contrôle formel limité à l'enregistrement de ces opérations et à leur exécution, sans s'assurer des conditions légales et réglementaires de la validité des créances les concernant.

A cet égard, et à titre de comparaison, il est important de noter que sur le plan international, les réglementations des pays ayant un système comptable et financier similaire à celui adopté par notre pays, continuent de considérer les contrôles supprimés comme relevant de la responsabilité du comptable public.

Par exemple, en France, le décret n° 1587-62 de 1962 portant règlement général de la comptabilité publique, tel qu'il a été modifié et complété, consacre dans ses articles 12 et 13, le contrôle du respect de l'exacte imputation budgétaire, la justification du service fait et le respect des règles de prescription et de déchéance comme éléments au regard desquels la responsabilité du comptable public peut être engagée, nonobstant les réformes en cours du cadre de la comptabilité et des finances publiques visant la redéfinition des responsabilités des intervenants dans la gestion des finances publiques au niveau de ce pays.

En matière de discipline budgétaire et financière, la même démarche réductrice des responsabilités des contrôleurs et des comptables publics a été adoptée. Ainsi, les modifications apportées aux articles 55 et 56 du code des juridictions financières suppriment respectivement l'énumération des contrôles que ces acteurs (contrôleurs et comptables) doivent exercer et renvoient à la réglementation en vigueur pour fixer la teneur de ces contrôles.

Concernant la responsabilité du comptable public en matière de discipline budgétaire et financière, le contrôle de la qualité de l'ordonnateur, de la disponibilité des crédits et de l'exacte imputation budgétaire ainsi que le contrôle des pièces justifications ont été exclus de son champ d'intervention et ce en application de l'article 56 du code des juridictions financières tel qu'il a été modifié. Cette modification introduit une formule générale qui renvoie aux textes réglementaires en vigueur pour la détermination des prérogatives de contrôle exercé par le comptable public.

Parallèlement, le même article maintient l'obligation pour le comptable public, en matière de discipline budgétaire et financière de contrôler la régularité du recouvrement et de l'imputation des recettes, de la dissimulation et de la production à la Cour des pièces falsifiées ou inexacts ou la procuration à soi-même ou à autrui d'un avantage injustifié en espèces ou en nature.

Il résulte donc que les infractions susceptibles d'engager la responsabilité des comptables publics et des contrôleurs en matière de discipline budgétaire et financière sont désormais consignées dans des textes réglementaires (décrets, décisions, arrêtés, circulaires...) alors qu'elle doit relever du domaine de la loi.

De ce qui précède il paraît clairement que les réformes entreprises au sujet du régime de la responsabilité des trois acteurs précités, ne s'inscrivent pas dans le cadre d'une vision et d'une logique globale et intégrée ayant comme souci la délimitation claire de leur responsabilité dans le processus d'exécution des opérations

financières et comptables et l'harmonie et la complémentarité des réglementations relatives au contrôle des finances publiques en vue de garantir l'efficacité et la transparence dans la gestion financière publique.

Enfin, il convient de préciser que la Cour des comptes a déjà adressé aux autorités compétentes (Secrétariat Général du Gouvernement, Ministère des Finances...) ses observations se rapportant aux différentes modifications des textes afférents au régime de la responsabilité en question, mais ces propositions n'ont pas été prises en considération lors de l'introduction des modifications apportées au régime en question.

2. Activités du Parquet général

Selon l'article 14 du code des juridictions financières, le Ministère public près la Cour des comptes est exercé par le Procureur général du Roi en ce qui concerne les fonctions juridictionnelles suivantes :

- le jugement des comptes, par le dépôt des conclusions sur tous les rapports aux fins de jugement qui lui sont transmis par les chambres ;
- la gestion de fait, en déférant aux chambres concernées les dossiers s'y rapportant ;
- la discipline budgétaire et financière, par la réception des saisines, la poursuite ou le classement des cas déferés, le dépôt des réquisitions et des conclusions sur les rapports établis à ce sujet ;

► En matière de jugement des comptes

Au cours de l'année 2007, le Ministère public à établi ses conclusions sur 443 rapports concernant 1.271 exercices budgétaires et se rapportant à 245 comptes des services de l'Etat et 198 comptes des collectivités locales.

Conclusions du parquet par nature des comptes :

Nature de compte	Nombre de rapports	Nombre d'exercices budgétaires	Nombre de conclusions
Comptes des services de l'Etat	245	825	245
Comptes des collectivités locales	198	446	198
Total	443	1271	443

Il est important de souligner que 238 conclusions qui concernent 803 exercices budgétaires se rapportent aux comptes des services de l'Etat relatifs aux années antérieures à 2003. Seulement 14 conclusions concernent les exercices 2003 et suivants.

► En matière de discipline budgétaire et financière

Le Procureur général du Roi a été saisi par les chambres compétentes de quatre nouveaux cas de discipline budgétaire et financière au titre de l'exercice 2007. Après instruction, la Cour a décidé de poursuivre 40 personnes pour méconnaissance ou violation des réglementations relatives à l'exécution des recettes et des dépenses ou de gestion de biens ainsi que pour l'octroi d'avantages injustifiés à autrui entraînant un préjudice pour l'organisme concerné ou le trésor public.

Le Ministère public a décidé de classer 12 affaires pour absence de fondement juridique ou de faits pouvant justifier des poursuites devant les tribunaux de droit commun.

De même, il a rendu 30 conclusions sur les 30 rapports reçus et a classé, après instruction, cinq affaires.

► Affaires à caractère pénal

En 2007, le Procureur général du Roi près la Cour des comptes a déferé au Ministre de la justice huit cas portant sur des faits de nature à motiver l'ouverture d'une action pénale et ce, conformément à l'article 111 du code des juridictions financières.

3. Vérification et jugement des comptes

La Cour des comptes continue d'exercer son activité juridictionnelle sur les organismes soumis à ses compétences en la matière. Elle poursuit ses efforts pour que tous ces organismes produisent leurs comptes ou leurs situations comptables dans les délais réglementaires et conformément à la législation en vigueur.

Parallèlement, elle a continué à apurer les arriérés des comptes des années précédentes, particulièrement ceux antérieurs à 2003.

► Reddition des comptes

Selon l'article 25 du code des juridictions financières, les services de l'Etat ainsi que les entreprises et les établissements publics dotés d'un comptable public sont soumis à la vérification et au jugement des comptes.

• Production des comptes des services de l'Etat

En 2007, le nombre des comptes produits à la Cour s'élève à 710 et concerne les exercices 1997/1998 à 2007. Ce nombre est en diminution de 36,28 % par rapport à l'année précédente, en raison des facteurs suivants :

- le transfert à partir de 2004, aux Cours régionales, les comptes de gestion des collectivités locales ;
- la non production des comptes des SEGMA (depuis 2001 les comptables de ces services ne sont plus considérés comme comptables principaux) ;
- la non production des comptes des secrétaires greffiers des tribunaux et ceux de Barid Al Maghrib (en raison de l'absence de textes réglementaires fixant la forme selon laquelle ces comptes doivent être produits).

La plupart des comptes produits, soit (95%) concernent les exercices 2003 à 2007. Toutefois, les comptes de l'exercice 2007, au nombre de 60, ne constituent que 8,45% du total produit.

Parallèlement, pour la même période, le nombre des comptes non produits s'élève à 2.454 (dont 474 relatifs à l'exercice 2007), soit une moyenne de 491 comptes par an.

Production des comptes dans le cadre du contrôle juridictionnel en 2007 :

Poste comptable	Comptes produits	Comptes non produits
Trésorerie principale	2	3
Paierie principale des rémunérations	3	3
Trésorerie des chancelleries diplomatiques et consulaires	1	3
Trésoreries régionales, préfectorales et provinciales	48	3
Perceptions, recettes municipales et trésoreries communales	282	575
Recettes de l'enregistrement et du timbre	51	298
Recettes des douanes et impôts indirects	71	128
Recettes des conservations foncières	186	168
Agences comptables des chancelleries diplomatiques et consulaires (ACDC)	54	267
Services de l'Etat gérés de manière autonome (SEGMA)	-	389
Régions	-	25
Préfectures et provinces	1	128
Communautés urbaines	-	18
Communes urbaines	11	265
Syndicat de communes	-	183
Trésoriers payeurs des établissements publics	277	769
Total	987	3.224

• Production des situations comptables des entreprises et des établissements publics

En vertu de l'article 25 du code des juridictions financières, les comptables des établissements et entreprises publics sont tenus de produire annuellement une situation comptable des recettes, des dépenses et de trésorerie exécutées par leurs soins, dans les formes prévues par la réglementation en vigueur.

En 2007, le nombre de situations comptables produites par les trésoriers payeurs a atteint 277 dont 232 concernent l'exercice 2006.

• Production des comptes par les ordonnateurs et autres assujettis

Dans le cadre de l'article 76 du code des juridictions financières, les responsables des services de l'Etat, des établissements publics ou dans lesquelles le secteur public détient une participation majoritaire au capital ou un pouvoir prépondérant de décision, des entreprises concessionnaires ou gérantes d'un service public et des organismes de prévoyance sociale sont tenus de communiquer à la Cour les comptes administratifs des entités qu'ils dirigent et ce, dans les formes fixées par la réglementation en vigueur.

Production des comptes des ordonnateurs en 2007 :

Organismes publics	2006	2007
Services de l'Etat	29	44
Etablissements publics	575	334
Entreprises concessionnaires ou gérantes de service public	3	-
Organismes de prévoyance sociale	4	-
Total	611	378

Il n'en demeure pas moins qu'au terme de plusieurs actions de sensibilisation dans ce sens, le recours aux mesures répressives prévues par loi (amendes et astreintes) s'est avéré nécessaire pour faire respecter le principe de la reddition des comptes en tant que gage de transparence et de bonne gouvernance.

► Vérification et jugement des comptes

• Vérification des comptes

Le nombre des comptes vérifiés au cours de l'année 2007 s'élève à 1.339, en hausse de 61,7% par rapport à 2006. Ces comptes concernent généralement les exercices antérieurs à 2003.

Etat récapitulatif des comptes vérifiés en 2007 :

Poste comptable	Comptes vérifiés
Trésoreries régionales, préfectorales et provinciales	33
Perceptions, recettes municipales et trésoreries communales	185
Recettes de l'enregistrement et du timbre	130
Recettes des douanes et impôts indirects	143
Recettes des conservations foncières	248
Agences comptables des chancelleries diplomatiques et consulaires (ACCDC)	132
Services de l'Etat gérés de manière autonome (SEGMA)	102

Poste comptable	Comptes vérifiés
Régions	13
Préfectures et provinces	64
Communautés urbaines	11
Communes urbaines	278
Total	1.339

• Observations relevées

L'instruction des comptes a fait l'objet d'observations notifiées aux comptables publics concernés qui doivent y répondre dans les délais réglementaires, afin que la Cour puisse établir les rapports aux fins de jugement.

Ainsi, en 2007 la Cour a établi 268 notes d'observations, dont 252 ont été notifiées.

Etat récapitulatif des observations établies et notifiées par poste comptable en 2007 :

Poste comptable	Notes d'observation	
	Etablies	Notifiées
Trésoreries régionales, préfectorales et provinciales	1	-
Perceptions, recettes municipales et trésoreries communales	10	9
Recettes de l'enregistrement et du timbre	26	20
Recettes des douanes et impôts indirects	22	18
Recettes des conservations foncières	-	-
Agences comptables des chancelleries diplomatiques et consulaires (ACCDC)	132	132
Services de l'Etat gérés de manière autonome (SEGMA)	12	8
Régions	1	1
Préfectures et provinces	11	11
Communautés urbaines	2	2
Communes urbaines	51	51
Total	268	252

Il en résulte que les comptes concernés par les 8% des notes d'observation non notifiées ne peut faire l'objet de jugement par défaut de procédure contradictoire.

• Rapports aux fins de jugement

Par poste comptable et en comparaison avec 2006, le nombre de rapports établis aux fins de jugement définitif a atteint 452. Ce nombre intègre les comptes des collectivités locales antérieurs à 2003.

Répartition des rapports établis en 2007 :

Poste comptable	Rapports aux fins de jugements provisoires	Rapports aux fins de jugements définitifs
Trésoreries régionales, préfectorales et provinciales	4	26
Perceptions, recettes municipales et trésoreries communales	7	169
Agences comptables des chancelleries diplomatiques et consulaires (ACCDC)	-	39
Services de l'Etat gérés de manière autonome (SEGMA)	6	72
Régions	9	4
Préfectures et provinces	32	16
Communautés urbaines	3	3
Communes urbaines	121	76
Syndicats de communes	182	41
Total	364	452

• Arrêts rendus et comptes en instance de jugement

Durant l'année 2007, la Cour a rendu 1.969 arrêts définitifs et 91 arrêts provisoires. Par rapport à l'année précédente, le nombre d'arrêts définitifs a connu une progression de 120%.

Répartition des arrêts rendus par les chambres de la Cour des comptes en 2007 :

Poste comptable	Arrêts provisoires	Arrêts définitifs	Comptes en instance de jugement
Trésoreries régionales, préfectorales et provinciales	2	121	5
Perceptions, recettes municipales et trésoreries communales	-	383	91
Recettes de l'enregistrement et du timbre	10	191	-
Recettes des douanes et impôts indirects	9	142	-
Recettes des conservations foncières	2	233	-
Agences comptables des chancelleries diplomatiques et consulaires	41	110	49
Services de l'Etat gérés de manière autonome (SEGMA)	-	156	50
Régions	1	13	
Préfectures et provinces	3	105	
Communautés urbaines	1	18	
Communes urbaines	22	365	
Syndicats de communes	-	122	
Centres autonomes	-	10	
Total	91	1.969	195

L'activité jugement des comptes au titre de 2007 a débouché sur des débits prononcés à l'encontre des comptables publics auprès des organismes publics dont les comptes ont été apurés.

La situation des débits prononcés par les différentes formations de la Cour des comptes pendant l'année 2007 se présente comme suit :

Poste Comptable	Exercice	Montant du débet en DH
Services de l'Etat		
Chancellerie de Bordeaux	1993	129.013,11
	1994	98.401,40
	1995	66.137,51
Chancellerie d'Oran	1993	30.496,48
	1995	11.453,20
	1996	6.019,20
Trésorerie préfectorale de Safi	1997/1998	22.500,00
Recette des douanes et impôts indirects de Al Hoceima	1998/1999	193.441,75
Recette des douanes et impôts indirects de Bab Sebta	1994	19.500,00
Recette des douanes et impôts indirects de Tantan	1994	54.509,00
Recette d'enregistrement et timbre de Jrada	1997/1998	300,00
	1999/2000	300,00
Recette d'enregistrement et timbre de Larache	1997/1998	11.850,00
	1998/1999	2.950,00
Recette d'enregistrement et timbre de Ouezzane	1997/1998	3.000,00
Sous-Total 1		649.871,65
Service d'Etat géré de manière autonome		
Service Logistique et matériel	1996	920.955,32
Sous-Total 2		920.955,32
Collectivités locales		
Province Errachidia	1998/1999	154.472,44
Province Aousserd	1999/2000	60.000,00
Province Oujda Angad	1996/1997	14.492,00
Commune urbaine Zouagha	1996/1997	53.879,00
Commune urbaine Dahr Souk	1997/1998	4.000,00
Commune urbaine Taourirat	1993	15.800,00
Commune urbaine Oujda Sidi Zyan	1993	24.500,00
	1994	9.996,00
	1995	2.440,00
Commune urbaine Jerrada	1993	24.216,50
Commune urbaine Ain Beni Mathar	1993	47.120,00
Commune urbaine Beni Nsar	1995	18.000,00
Commune urbaine Boufakrane	1995	1.000,00
Commune urbaine Tahla	1994	77.852,38
	1997/1998	39.996,40
Commune urbaine Immouzar Kandar	1993	15.720,00
Commune urbaine Al Hoceima (A)	1995	19.500,00
Commune urbaine Al Hoceima (B)	1995	30.000,00
Commune urbaine Berkane	1994	75.696,11
Commune urbaine Taza Nouvelle	1996/1997	31.899,00
Commune urbaine Guerssif	199/2000	26.000,00

Poste Comptable	Exercice	Montant du débet en DH
Commune urbaine Tissa	1993	200.000,00
Commune urbaine Beni Drar	1995	2.999,00
Commune urbaine Chefchaouen	1993	1.660,00
	1994	9.500,00
	1995	11.100,00
	1996/1997	24.560,00
Commune urbaine Salé Bab Mrissa	1997/1998	54.462,73
Commune urbaine Meknes Zaytoun	1993	12.000,00
Commune urbaine Rabat Agdal	1993	100.000,00
Commune urbaine Ouazzane	1992	10.000,00
	1993	52.360,02
Centre autonome Guersif	1991	1.998,78
Centre autonome Targuist	1990	971,84
Sous-Total 3		1.228.192,20
Total général		2.799.019,17

Le recouvrement des débits prononcés par les juridictions financières relève de la compétence des comptables du réseau de la Trésorerie générale du Royaume. Les sommes y afférentes sont encaissées au profit du budget de l'Etat.

4. Discipline budgétaire et financière

La Cour exerce un contrôle juridictionnel en matière de discipline budgétaire et financière. Ce contrôle sanctionne les atteintes aux règles régissant les finances publiques commises par les ordonnateurs, les contrôleurs et les comptables publics ainsi que tout fonctionnaire ou agent placé sous leur ordre.

Les membres du Gouvernement et les membres de la Chambre des représentants et de la Chambre des conseillers ne sont pas soumis à la juridiction de la Cour en matière de discipline budgétaire et financière lorsqu'ils agissent es-qualité.

La saisine de la Chambre de discipline budgétaire et financière est :

- interne, par le Procureur général du Roi agissant de sa propre initiative, à la demande du Premier président ou d'une formation de la Cour ;
- externe, par le Procureur général du Roi, à la demande du Premier ministre, du Président de la Chambre des représentants, du Président de la Chambre des conseillers, du ministre chargé des finances et des Ministres pour les faits relevés à la charge des fonctionnaires ou agents placés sous leur autorité.

► Arrêts prononcés en matière de discipline budgétaire et financière

Au cours de l'année 2007, la chambre de discipline budgétaire et financière a rendu, dans 21 affaires jugées, 90 arrêts dont 65 comportent des amendes d'une valeur globale de 1.333.000 DH et 25 acquittements. Elle a également établi 11 rapports d'instruction communiqués au Procureur général du Roi. Au terme de l'année, 37 affaires sont en cours d'instruction.

Sur les 21 affaires jugées, 17 font suite à des saisines externes (parvenues exclusivement des Départements des Finances et de l'Intérieur) et 4 suite à des saisines internes.

Le tableau suivant rend compte des arrêts rendus par la Cour des comptes selon le type d'organismes contrôlés :

Répartition des arrêts rendus en 2007 par organismes publics :

Organismes	Nombre d'arrêts	Total des amendes ¹ (en DH)	Acquittements
Etablissements et entreprises publics	37	500.000	12
Communes urbaines	15	283.000	03
Communes rurales	17	282.000	02
Ministères, Directions et Centres	21	268.000	08
Total	90	1.333.000	25

► Qualité des personnes poursuivies

Sur les 90 personnes jugées, 65 ont été sanctionnées par amendes. Il s'agit de présidents de communes, de secrétaires généraux de Ministères, de directeurs de services centraux ou d'établissements publics, de comptables ou régisseurs et d'autres fonctionnaires ou agents placés sous leurs ordres ou agissant pour leur compte (chefs de divisions, chefs de services, ingénieurs, techniciens,...).

► Infractions relevées

Les principales infractions relevées concernent :

- le non respect de la réglementation relative aux dépenses et aux marchés publics ;
- la procuration à soi-même et à autrui d'avantages matériels et financiers injustifiés;

¹ Le montant de l'amende varie de 2.000 à 100.000 DH

- le non recouvrement des taxes locales dues aux communes et la non application des pénalités de retard à l'encontre des redevables;
- le non recouvrement des créances publiques;
- le non respect de la réglementation relative à la gestion des fonctionnaires et agents; et
- la production à la Cour comptes de pièces falsifiées ou inexactes.

III. RÉFÉRÉ DU PREMIER PRÉSIDENT AU SUJET DU CUMUL DE LA PENSION DE RETRAITE ET D'UNE RÉMUNÉRATION AU TITRE D'UNE ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE

Lors de la mission du contrôle de la gestion de la Caisse marocaine des retraites en 2006, la Cour des comptes a constaté des cas de retraités qui perçoivent une pension et exercent une activité contractuelle auprès de certains organismes publics donnant droit à une rémunération perçue en cumul de la pension de retraite.

A cet effet, conformément aux articles 11 et 13 de la loi n°62-99 formant code des juridictions financières, le Premier président de la Cour des comptes a adressé au Premier ministre un référé en date du 20 février 2007 dont ci-après les principaux éléments :

- Certains retraités de l'Administration bénéficiant d'une pension de retraite au titre de la Caisse marocaine de retraite (CMR) perçoivent en plus une rémunération au titre d'une activité contractuelle au sein de l'Etat, ce qui enfreint les dispositions de l'article 2 de la loi n°77-99 promulgué par le dahir n°1-1 38 du 15 Février 2001 interdisant le cumul de la rémunération et de la pension de retraite ou de toute autre rente assimilée ;
- Cette interdiction de cumul ne se limite pas uniquement aux pensions servies par la Caisse marocaine de retraite, mais englobe également les pensions, allocations ou rentes viagères servies par le Régime collectif d'allocation de retraite (RCAR) ou la Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS), ainsi que celles servies sur les budgets des organismes publics conformément à l'article premier de la loi précitée ;
- Outre son caractère irrégulier, cette situation largement répandue, fait perdre des ressources significatives aux organismes de retraite ;
- Les cas relevés par la Cour des comptes ont été portés à l'attention des responsables de la Caisse marocaine des retraites en vue de leur permettre de prendre les mesures appropriées, notamment la cessation du versement de la pension ou de la rente ainsi que la récupération des sommes indûment perçues par les pensionnés augmentées des majorations prévues par l'article 4 de la loi n°77-99 sus-mentionnée.

Par ailleurs, à l'occasion de l'exercice de ses compétences juridictionnelles et non juridictionnelles, la Cour des comptes relève des cas d'anciens fonctionnaires mis à la retraite qui exercent une activité auprès d'organismes publics moyennant une rémunération tout en continuant à percevoir leurs pensions. Ce cumul de pension de retraite et de rémunération d'activité professionnelle est interdit par la loi n°77-99 du 15 février 2001.

La rémunération de l'activité professionnelle post retraite est souvent servie en vertu de contrats de droit commun conclus entre l'organisme public et le retraité.

Outre ces cas, il a été relevé que dans certains départements les retraités sont engagés de façon tacite et perçoivent leurs rémunérations sur d'autres supports budgétaires (comptes hors budget, comptes spéciaux du Trésor, auprès des entreprises publiques sous tutelle ...).

Quant aux organismes publics concernés par ces pratiques, ils servent aux personnes en question leurs rémunérations sans se soucier de risque du cumul avec la pension.

En dépit des observations faites par la Cour des comptes à ce sujet, cette pratique continue de sévir dans certains organismes publics en contradiction avec les dispositions légales en la matière.

IV. RAPPORTS SUR L'EXÉCUTION DES LOIS DE FINANCES AU TITRE DES EXERCICES 2003 ET 2004

Conformément aux dispositions des articles 96 et 97 de la Constitution et en application de l'article 47 de la loi organique n°7-98 relative à la loi de finances, la Cour des comptes a élaboré les rapports sur l'exécution des lois de finances et les déclarations générales de conformité qui se rapportent aux exercices budgétaires 2003 et 2004.

L'article 47 de la loi organique précitée dispose en outre que le projet de loi de règlement doit être déposé sur le bureau d'une des deux chambres du Parlement, au plus tard, à la fin de la deuxième année budgétaire qui suit l'année d'exécution de la loi de finances. Or, les projets de lois de règlement continuent à être présentés à la Cour des comptes avec retard, ce qui est de nature à limiter la portée du contrôle exercé sur l'exécution de la loi de finances. Ce retard a cependant été réduit, puisqu'il est passé de deux ans pour l'exercice 2003 à moins d'un an pour l'exercice 2004.

Selon les discours de présentation du ministre chargé des finances, les projets de loi de finances 2003 et 2004 ont cherché à concilier plusieurs objectifs : la consolidation du cadre macro-économique, la mise en place des conditions d'une croissance durable et la poursuite des réformes stratégiques notamment l'amélioration de la gestion publique.

A. PRÉVISIONS ET RÉALISATIONS DES LOIS DE FINANCES 2003 ET 2004

L'exécution de la loi de finances 2003 s'est soldée par un déficit de 6.391,35 millions DH, alors que le déficit prévu était de 2.479,29 millions DH. Le déficit enregistré au niveau du budget général a été de 10.493,52 millions DH.

Par contre, la loi de finances 2004 a dégagé un excédent de 17.685,89 millions DH, alors qu'il était prévu un déficit de 398,77 millions DH. Cet excédent a été dégagée essentiellement par le budget général de l'Etat, avec 14.198,84 millions DH.

► Ressources

Les ressources réalisées ont atteint 159.075,31 millions DH au titre de l'exercice 2003 (contre 160.687,77 millions DH prévus) et 187.666,06 millions DH en 2004 (contre 167.633,37 millions DH prévus), soit un taux de réalisation, respectivement, de 99 % et 112,05 %.

De 2003 à 2004, les ressources réalisées ont connu une augmentation significative de 17,97 %.

Réalisation des ressources au titre des exercices 2003 et 2004 (en millions DH) :

Désignation	2003			2004		
	Prévisions	Réalisations	Taux de réalisation	Prévisions	Réalisations	Taux de réalisation
Budget général	136.768,88	130.260,17	95,24%	141.367,98	157.062,40	111,10 %
Budgets Annexes	700,06	522,03	74,57%	725,22	719,48	99,21%
S.E.G.M.A	1.463,47	2.870,09	196,11%	1.494,01	2.866,20	191,85 %
Comptes Spéciaux du Trésor	21.755,36	25.423,02	116,86%	24.046,16	27.017,98	112,36 %
Total	160.687,77	159.075,31	99,00 %	167.633,37	187.666,06	112,00 %

► Charges

Les charges effectives des exercices budgétaires 2003 et 2004 se sont élevées respectivement à 165.466,67 millions DH et 169.980,17 millions DH.

Dépenses budgétaires au titre des années 2003 et 2004 (En millions DH) :

Désignation		2003		2004	
		Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations
Budget Général	Fonctionnement	78.250,30	78.766,45	81.046,90	82.262,59
	Investissement	19.546,70	17.686,98	19.195,13	19.977,09
	Dette publique	41.758,92	44.300,27	41.626,31	40.623,88
Total budget général		139.555,92	140.753,70	141.868,34	142.863,56
Budgets annexes		700,06	593,21	725,22	765,08
S.E.G.M.A.		1.454,47	1.299,72	1.488,21	1.353,05
Comptes spéciaux du Trésor		21.456,60	22.820,04	23.950,26	24.998,48
Total général		163.167,06	165.466,67	168.032,03	169.980,17

B. BUDGET GÉNÉRAL DE L'ÉTAT

► Recettes

Les recettes globales, réalisées au titre du budget général de 2003, ont atteint 130.260,17 millions DH (contre des prévisions de 136.768,88 millions DH) et de 157.062,40 millions DH en 2004 (alors que les prévisions étaient de 141.367,98 millions DH).

Conformément à l'article 8 de la loi organique relative à la loi de finances, le montant des recettes recouvrées comprend à la fois les prises en charge de l'exercice concerné et celles des exercices antérieurs.

Les recettes du budget général se composent des recettes fiscales et des recettes non fiscales.

Recettes fiscales

Les recettes fiscales représentent 65,25% du total des recettes du budget général en 2003 et 57,48% en 2004 (soit respectivement 85.000,23 et 90.273,94 millions DH).

Le tableau ci-après fait état des principales composantes des recettes fiscales.

Répartition des principales recettes fiscales :

Recettes fiscales	Part des recettes dans le budget général 2003	Part dans le budget général 2004
TVA	14,02 %	13,09 %
TIC*	11,78 %	9,43 %
IGR	13,41 %	12,50 %
IS	10,92 %	10,04 %

*Constituées à plus de 90 % de la taxe sur les produits pétroliers et de la taxe sur le tabac.

Recettes non fiscales

Les recettes non fiscales du budget général ont totalisé 45.259,94 millions DH en 2003 et 66.788,46 millions DH en 2004.

Répartition des recettes non fiscales :

Recettes non fiscales	Part dans le budget général 2003	Part dans le budget général 2004
Recettes d'emprunt	24,16 %	32,77 %
Produit privatisations	4,84 %	3,32 %
Produits de monopole et des participations de l'Etat	3,39 %	4,13 %

De 2003 à 2004, la part des recettes d'emprunt dans le budget général est passée de 24,16% à 32,77%, suite à l'accroissement important (+24.223,94 millions DH) des emprunts internes, à moyen et long terme.

► Dépenses

Dépenses de fonctionnement

Les crédits définitifs au titre du budget de fonctionnement se sont établis à 78.319,46 millions DH en 2003 et 81.161,08 millions DH en 2004, alors que les dépenses effectives de fonctionnement ont été respectivement de 78.766,45 et de 82.262,59 millions DH.

Répartition des dépenses de fonctionnement (en millions DH)

Désignation	2003	2004
Dépenses de personnel	53.811,27	56.615,28
Dépenses de matériel et dépenses diverses	15.155,89	15.131,58
Charges communes	9.340,83	9.937,26
Autres dépenses	458,46	578,46
Total des dépenses fonctionnement	78.766,45	82.262,58
Crédits définitifs de fonctionnement	78.319,46	81.161,08
Taux de réalisation	100,57	101,36

Il ressort du tableau ci-dessus que les dépenses de personnel représentent à elles seules plus de 68 % des dépenses de fonctionnement.

Dépenses d'investissement

Les crédits d'investissement définitifs (crédits de report inclus) ont atteint 28.966,71 millions DH en 2003 et 29.713,90 millions DH en 2004.

Les principaux bénéficiaires sont :

- Le Ministère des Finances et de la Privatisation (charges communes), avec 21,60% de ces crédits en 2003 et 22,40% en 2004 ;
- Le Ministère de l'Education Nationale, avec 13,50% en 2003 et 11,78 % en 2004 ;
- L'Administration de la Défense Nationale, avec 8,60% en 2003 et 9,73% en 2004.

Les dépenses effectives d'investissement ont totalisé 17.686,98 millions DH en 2003 et 19.977,09 millions DH en 2004.

Part des dépenses effectives d'investissement dans le budget général de l'Etat de 2002 à 2004 :

Année	2002	2003	2004
Les dépenses effectives d'investissement dans le budget général de l'Etat	13,66 %	12,56 %	13,98 %

Dépenses de la dette publique

Les dépenses effectives de la dette publique se sont inscrites en baisse, passant de 44.300,27 millions DH en 2003 à 40.623,88 millions DH en 2004. Elles ont constitué, respectivement, 31,47 % et 28,44% des dépenses du budget général.

Répartition de la dette publique de 2003 et 2004 (en millions DH) :

Exercice budgétaire	2003	2004	Variation
Dette intérieure	26.355,55	30.445,66	+15,52%
- Amortissements	12.188,53	15.385,27	+ 26,23 %
- Intérêts & commissions	14.167,02	15.060,39	+ 6,31 %
Dette extérieure	17.944,72	10.178,23	- 43,28%
- Amortissements	14.953,22	7.841,84	- 47,56 %
- Intérêts & commissions	2.991,50	2.336,39	- 21,90 %
Total de la dette	44.300,27	40.623,89	- 8,30 %

De 2003 à 2004, les dépenses de la dette publique ont diminué de 8,30%, suite à une nette réduction des dépenses de la dette extérieure (- 43,28%) et une augmentation sensible de la dette intérieure (+15,52%).

C. BUDGET ANNEXE

L'unique budget annexe figurant encore dans les lois de finances 2003 et 2004 est celui de la Radio et Télévision Marocaine (RTM).

En 2003, les ressources d'exploitation réalisées par la R.T.M ont été de 416,18 millions DH, contre 525,89 millions DH prévus par la loi de finances, soit un taux de réalisation de 79,14%.

En 2004, ces ressources ont atteint 562,72 millions DH, pour des prévisions de 568,47 millions DH, soit un taux de réalisation de 98,99%.

Parallèlement, les dépenses d'exploitation se sont établies respectivement à 487,36 millions DH et 562,72 millions DH.

Au niveau des dépenses d'investissement, la RTM a consommé 105,85 millions DH en 2003 (correspondant à 35,12% des 301,43 millions DH au titre des crédits de paiement) et 202,36 millions DH en 2004 (soit 58,61% des crédits de paiement établis à 345,24 millions DH).

D. SERVICES DE L'ETAT GÉRÉS DE MANIÈRE AUTONOME (SEGMA)

► Recettes et dépenses des SEGMA

Recettes et dépenses d'exploitation

Les recettes d'exploitation des SEGMA au titre des exercices 2003 et 2004, (respectivement 2.413,20 et 2.598,54 millions DH) ont dépassé les prévisions des lois de finances correspondantes (respectivement 1.345,47 et 1.274,50 millions DH).

Les crédits d'exploitation inscrits dans les deux lois de finances en question sont passés de 1.308,55 à 1.227,18 millions DH, alors que les dépenses réalisées ont légèrement augmenté, passant de 1.110,50 à 1.187,27 millions DH.

Recettes et dépenses d'investissement

Les recettes réalisées en 2003 (456,89 millions DH) ont été nettement supérieures à celles de 2004 (267,66 millions DH), alors que les prévisions budgétaires n'étaient que de 118 millions DH en 2003 et de 219,51 millions DH en 2004.

Il en est de même des dépenses réalisées qui ont diminué entre 2003 et 2004, passant de 189,22 à 165,78 millions DH, alors que les prévisions tablaient respectivement sur 145,92 et 261,13 millions DH.

E. COMPTES SPÉCIAUX DU TRÉSOR

Les recettes réalisées en 2003 par les comptes spéciaux du Trésor (25.423,02 millions DH) ont dépassé de 16,86% les prévisions (+21.755,36 millions).

De même, les recettes réalisées en 2004 ont atteint 27.017,98 millions DH, contre 24.046,16 millions DH prévus, soit un taux de réalisation de 112,46%.

Parallèlement, les charges effectives au titre des deux exercices précités (respectivement 22.820,04 et 24.998,48 millions DH) ont été supérieures aux prévisions (respectivement de 6,35% 4,38%).

Les ressources et des charges des comptes spéciaux du trésor ont été réalisées pour plus de 80% au niveau des comptes d'affectation spéciale.

► Gestion des autorisations budgétaires

Les modifications budgétaires intervenues au cours des exercices 2003 et 2004 ont concerné les fonds de concours, les prélèvements sur le chapitre des dépenses imprévues, les virements à l'intérieur des chapitres, les dépassements de crédits et les annulations de crédits.

► Fonds de concours

Les fonds de concours versés au budget général de l'Etat s'élèvent à 119,14 millions DH en 2003 et à 506,37 millions DH en 2004, enregistrant en l'espace d'une année une augmentation substantielle de 325,02%.

Ces fonds ont bénéficié aux budgets des départements ministériels suivants :

Ministères et organismes bénéficiaires des fonds de concours (En milliers DH) :

Budget Général	2003	2004
1/ Fonctionnement		
- Ministère de la Justice	6.000,00	10.000,00
- Haut Commissariat aux Eaux et forêts et à la lutte contre la désertification	32.178,34	63.430,00
- Ministère de l'Education Nationale	25.795,72	39.000,00
- Haut Commissariat aux anciens combattants et membres de l'armée de libération	-----	173,82
- Ministère de l'Industrie, du commerce et des Télécommunications	281,52	134,02
- Ministère des Affaires Etrangères et de la coopération	----	1.433,80
- Ministère de l'Emploi, des affaires sociales et de la solidarité	13.000,00	-----
2/ Investissement		
- Ministère des Affaires Etrangères et de la coopération	----	196,20
- Ministère des finances et de la privatisation – Charges communes-	3.093,00	56.000,00
- Ministère de l'Equipement et du transport	23.500,00	226.242,50
- Ministère de l'Artisanat et de l'économie sociale	---	2.000,00
- Ministère de l'Energie et des mines	1.114,00	5.699,00
- Ministère de l'Emploi, des affaires sociales et de la solidarité	10.000,00	18.800,00
- Ministère de l'Aménagement du territoire, de l'eau et de l'environnement	12.280,00	83.260,00
Total	127.242,58	506.368,54

► Prélèvements sur le chapitre des dépenses imprévues

Le montant des prélèvements opérés sur le chapitre des dépenses imprévues s'est élevé à 3.149,92 millions DH en 2003 et à 4.921,59 millions DH en 2004. En 2003, le Ministère de l'Intérieur a été le principal bénéficiaire des dépenses imprévues, avec 44,66% du total.

En 2004, les principaux bénéficiaires de ces dépenses ont été la Cour Royale (12,46%), le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique (10,41%) et le Ministère de l'Intérieur (9,51%).

Répartition des prélèvements par nature de dépenses (en millions DH) :

Nature de dépenses	2003		2004	
	Montants	%	Montants	%
Personnel	127,20	4,04 %	1.249,09	25,38 %
Matériel	2.442,43	77,54 %	1.533,47	31,16 %
Charges communes	580,29	18,42 %	2.019,02	41,02 %
Autres dépenses	---	----	120,00	2,44 %
Total	3.149,92	100 %	4.921,58	100 %

► Virements de crédits

Durant l'exercice 2003, 1.131 opérations de virements de crédits ont été effectuées, correspondant à un montant de 4.218,63 millions DH.

En 2004, ce nombre est passé à 1.161 opérations, pour un montant de 5.641,70 millions DH.

► Dépassements de crédits

Les dépassements de crédits enregistrés en 2003 au niveau du budget général (de fonctionnement) ont totalisé 4.538,30 millions DH, répartis entre les dépenses de personnel (4.507,06 millions), les dépenses de matériel (13,03 millions DH) et les charges communes (18,21 millions).

En 2004, ces dépassements, évalués à 5.102,19 millions DH, ont concerné uniquement les dépenses du personnel.

Dépassements des crédits relatifs aux dépenses de matériel en 2003 (en millions DH) :

Département ministériel	2003
Ministère de la Justice	10,35
Ministère de l'Emploi, des affaires sociales et de la solidarité	2,68
Total	13,03

Il est à signaler que conformément aux dispositions de la loi organique des finances, les crédits limitatifs ne peuvent être engagés au delà des dotations inscrites dans la loi de finances.

► Annulations de crédits

Les crédits ouverts au titre d'une année budgétaire ne peuvent être reportés sur l'année suivante. Toutefois, et sauf dispositions contraires prévues par la loi de finances, les crédits de paiement disponibles au titre des dépenses d'investissement ont été reportés selon les modalités fixées par voie réglementaire. Ils s'ajoutent aux crédits de paiement ouverts par la loi de finances de l'année.

Les crédits proposés à l'annulation s'élèvent à 9.429,33 millions DH en 2003 et à 8.759,17 millions DH en 2004.

Crédits proposés à l'annulation (en millions DH) :

Désignation		2003	2004
Budget Général	Fonctionnement	4.091,31	4.000,68
	Investissement	1.198,11	1.352,91
	Dette publique	2.039,20	2.058,94
	Total	7.328,62	7.412,53
Budget annexe	Fonctionnement	41,72	32,38
	Investissement	238,45	7,09
	Total	280,17	39,47
SEGMA		1.820,54	1.307,17
Total		9.429,33	8.759,17

V. VÉRIFICATION DES COMPTES DES PARTIS POLITIQUES

A. CONTRÔLE DES COMPTES DES PARTIS POLITIQUES ET DE LEURS DÉPENSES AU TITRE DU SOUTIEN ANNUEL ACCORDÉ PAR L'ÉTAT

En vertu de l'article 37 de la loi n° 36-04 relative aux Partis politiques, promulguée par le Dahir n° 1-06-18 du 15 moharrem 1427 (14 février 2006), la Cour des comptes est chargée du contrôle des dépenses des Partis politiques au titre du soutien annuel accordé par l'Etat pour la couverture de leurs frais de fonctionnement, ainsi que du contrôle de leurs comptes annuels. A cet effet, la Cour a entamé l'exercice de ses compétences en la matière à partir de l'exercice 2006. Le montant global du soutien de l'Etat accordé en 2006 aux Partis politiques s'élève à 50 millions DH.

Il est à rappeler à cet égard que les partis politiques doivent adresser à la Cour des comptes, au plus tard le 31 mars de chaque année, un état accompagné des pièces justificatives des dépenses effectuées au titre de l'exercice écoulé, ainsi que l'ensemble des documents relatifs aux comptes annuels certifiés par un expert comptable inscrit à l'Ordre des experts comptables. Les Unions de Partis politiques sont tenues d'adresser à la Cour, un état des montants alloués à chaque Parti membre de l'Union.

La Cour a examiné les états et pièces fournis et a consigné les résultats de ses travaux dans un rapport qui a été communiqué aux autorités compétentes.

B. L'EXAMEN DES PIÈCES JUSTIFICATIVES AFFÉRENTES À L'UTILISATION PAR LES PARTIS POLITIQUES DES SUBVENTIONS ACCORDÉES PAR L'ÉTAT.

La Cour des comptes a présidé la Commission chargée de s'assurer de l'emploi des fonds reçus par les Partis politiques, à l'occasion de l'élection des membres de la Chambre des Représentants organisée le 7 septembre 2007. L'objectif de ce contrôle est de s'assurer que la contribution de l'Etat a été utilisée dans les délais, selon les formes fixées par le Gouvernement et conformément aux objectifs pour lesquels elle a été accordée.

L'arrêté du Premier ministre du 20 Juin 2007 a fixé à 200 millions DH le montant de la contribution de l'Etat à l'opération d'élection en question alors que le montant effectivement distribué aux Partis a été de 197 525 673,22 DH.

La commission précitée, créée en vertu des dispositions de l'article 32 du dahir n°1-8-76 du 3 Joumada I 1378 (15 novembre 1958) réglementant le droit d'association tel qu'il a été modifié et complété, comprend en outre :

- Un président de Chambre à la Cour suprême, désigné par le Ministre de la Justice ;
- Un représentant du Ministre de l'Intérieur ;
- Un inspecteur des Finances, nommé par le Ministre des Finances.

La commission a consigné l'ensemble de ses travaux se rapportant à la mission qui lui a été assignée dans un rapport qui a été communiqué aux autorités compétentes.

C. EXAMEN DE L'ÉTAT ET DES PIÈCES JUSTIFICATIVES RELATIFS AUX DÉPENSES ENGAGÉES PAR LES CANDIDATS

La Cour des comptes a également présidé la Commission chargée d'examiner l'état et les pièces justificatives des dépenses engagées par les candidats à l'occasion des élections du 7 septembre 2007. Cette Commission comprend également :

- Un magistrat de la Cour suprême, désigné par le Ministre de la Justice ;
- Un représentant du Ministre de l'Intérieur ;
- Un inspecteur des finances nommé par le Ministre des Finances.

Il est à rappeler que les candidats sont tenus de respecter le plafonnement des dépenses électorales fixé par le décret n°2-97-234 à 250.000 DH.

Ils doivent également déposer, au Greffe de la Cour des comptes, dans un délai d'un mois après la proclamation des résultats, l'état et les pièces justificatives des dépenses engagées au cours de la campagne électorale.

Un rapport détaillé sur les résultats des travaux de ladite Commission a été communiqué aux autorités compétentes.

VI. CERTIFICATION DES COMPTES DES PROJETS FINANCÉS PAR LES ORGANISATIONS DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES AU MAROC AU TITRE DE L'EXERCICE 2006

Depuis plusieurs années, la Cour des comptes est sollicitée par les organisations du Système des Nations Unies pour certifier les comptes relatifs aux projets qu'elles financent au Maroc. Il s'agit essentiellement des projets Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la Population (FNUAP) et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE).

A. PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT

Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) appuie le Gouvernement marocain par le financement de certains programmes et projets selon différentes modalités d'exécution.

Faisant suite à la lettre n° 445 DG/8/2/2 H.S du 15 février 2007 émanant du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération du Royaume du Maroc, la Cour des comptes a procédé, au titre de l'exercice 2006, à l'audit des programmes et projets financés par le PNUD (25 projets) et par le PNUE (un projet).

L'objectif général de cet audit est de donner une assurance raisonnable et une opinion motivée que les ressources des projets sont gérées conformément aux règles et procédures financières du PNUD.

Ainsi, la Cour des comptes a certifié les comptes de 25 projets pour un montant global d'environ 63 millions \$US, répartis entre départements ministériels et organismes publics suivants :

- Chambre des représentants ;
- Cour suprême ;
- Cour des comptes ;
- Ministère de l'agriculture ;
- Ministère de l'aménagement du territoire, de l'eau et de l'environnement;
- Ministère de l'énergie et des mines;
- Ministère du développement social, de la famille et de la solidarité ;
- Haut commissariat au plan;
- Haut commissariat aux eaux et forêts et lutte contre la désertification ;
- Agence de développement économique et social des provinces et préfectures du nord ;
- Agence de développement économique et social des provinces et préfectures du sud ;
- Agence de développement social.
- Centre de développement des énergies renouvelables.

La Cour des comptes a également certifié un projet financé dans le cadre du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE). Ce projet, d'une valeur globale de 459.000 US\$, vise à sensibiliser les acteurs nationaux au problème de la dégradation de la couche d'ozone.

B. FONDS DES NATIONS UNIES POUR LA POPULATION

Faisant suite à la lettre du Représentant permanent du UNFPA au Maroc n° 034.01.07/GG/MB du 26 janvier 2007, le Premier président de la Cour des comptes a désigné une commission composée de magistrats pour auditer les projets financés par le Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA) au Royaume du Maroc au titre de l'exercice 2006.

Cette mission a concerné 18 projets, pour un montant de dépenses effectives de l'ordre de 16,3 millions DH. Ces projets sont répartis entre les ministères et organismes publics suivants :

- Ministère des affaires étrangères et de la coopération ;
- Ministère de l'éducation nationale ;
- Ministère de la santé ;
- Haut commissariat au Plan ;
- Secrétariat d'Etat à la famille, l'enfance et aux handicapés ;
- Secrétariat d'Etat à la Jeunesse ;
- Secteur des sports ;
- Direction de la statistique ;
- Institut national des statistiques et de l'économie appliquée ;
- Centre des études démographiques (CERED) ;

En plus de ces organismes publics, la Cour a audité les comptes de l'association démocratique des femmes du Maroc basée à Rabat.

VII. ACTIVITÉS DU SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

A. RESSOURCES FINANCIÈRES

Au titre de l'exercice 2007, le budget des juridictions financières a atteint 144.390.590,49 DH, répartis entre le fonctionnement (112.752.589,49 DH) et l'équipement (31.638.000 DH).

En comparaison avec l'année 2006, le budget de fonctionnement a connu une hausse de 19% qui s'explique par l'augmentation des dépenses de personnel (+19%), suite à la régularisation de la situation administrative d'une partie du corps des magistrats et du personnel administratif.

Les dépenses de fonctionnement se répartissent comme suit :

Nature des dépenses	2006	2007
Fonctionnaires	78.000.000,00	62.754.000,00
Location de bâtiments	1.503.000,00	1.998.000,00
Communications	1.000.000,00	1.000.000,00
Carburants et réparations	950.000,00	1.210.000,00
Transport	3.000.000,00	4.563.000,00
Nettoyage et gardiennage	1.557.000,00	1.686.240,00
Divers	9.108.000,00	6.238.000,00
Total	95.118.000,00	79.459.240,00

Parallèlement, le budget d'équipement a enregistré une hausse de 43%, suite à l'imputation de l'enveloppe financière relative à l'extension du siège de la Cour des comptes à Rabat. Ce budget se répartit comme suit :

Nature des dépenses	2006	2007
Achat de terrain	3.000.000,00	3.000.000,00
Constructions	-	9.000.000,00
Aménagement et travaux	5.811.000,00	6.000.000,00
meublement et matériel de bureau	1.948.000,00	2.000.000,00
Véhicules automobiles	1.988.000,00	2.000.000,00
Equipement informatique	3.797.000,00	2.000.000,00
Divers	1.591.000,00	7.638.000,00
Total	18.135.000,00	31.638.000,00

Il convient de rappeler que le plan de travail de la Cour des comptes au titre de l'exercice 2007 vise la réalisation des objectifs suivants :

- Le recrutement et la formation de nouveaux magistrats et personnels techniques ;
- La poursuite du réaménagement du siège de la Cour et le renforcement de ses constructions de manière à permettre l'accomplissement des nouvelles missions telles que le contrôle des comptes des partis politiques ;
- La poursuite des prospections pour l'acquisition de terrains destinés à abriter les sièges des Cours régionales qui n'en disposent pas.

B. RESSOURCES HUMAINES

Au terme de l'année 2007, le nombre des magistrats et fonctionnaires employés par les juridictions financières a atteint 392 personnes, en augmentation de 7% par rapport à l'année précédente, suite au recrutement de 19 auditeurs et huit informaticiens.

• Corps des magistrats

Les juridictions financières comptent 243 magistrats (dont 19 auditeurs en formation), ce qui représente 59% du total du personnel employé.

Ces magistrats présentent des profils divers, en ce sens que les juristes, les économistes et les ingénieurs constituent respectivement 20%, 38% et 25% de l'ensemble.

Le répartition des magistrats par type de formation se présente comme suit :

Diplôme	Part dans le total (%)
Doctorat	5
3 ^{ème} Cycle	48
Ingénieur	25
Licence	22
Total	100

Quant à la répartition géographique, elle se présente comme suit :

	Hors grade	Grade exceptionnel	Premier grade	Deuxième grade	Total
Cour des comptes	2	12	42	48	104
CRC de Casablanca	-	2	5	11	18
CRC de Rabat	-	1	7	3	11
CRC de Fès	-	2	8	5	15
CRC de Tanger	-	1	8	-	9
CRC d'Oujda	-	1	3	6	10
CRC de Marrakech	-	-	7	5	12
CRC d'Agadir	-	1	2	5	8
CRC de Laâyoune	-	-	2	6	8
CRC de Settat	-	2	2	5	9
Total	2	22	86	94	204

• Personnel administratif

La Cour dispose d'un personnel administratif et technique chargé de diverses tâches. Ce personnel est constitué de cadres supérieurs (35%), de cadres moyens (26%) et d'agents (39%).

Sa répartition par grade et par lieu d'affectation se présente comme suit :

	Cadres supérieurs	Cadres moyens	Agents	Total
Cour des comptes	45	31	47	123
CRC de Casablanca	2	3	2	7
CRC de Rabat	3	4	4	11
CRC de Fès	2	1	3	6

	Cadres supérieurs	Cadres moyens	Agents	Total
CRC de Tanger	1	1	2	4
CRC d'Oujda	1	1	1	3
CRC de Marrakech	1	2	2	5
CRC d'Agadir	2	1	2	5
CRC de Laâyoune	1	0	2	3
CRC de Settat	2	0	2	4
Total	60	44	67	171
%	35	26	39	100

Il ressort de ces deux tableaux que le nombre de magistrats demeure insuffisant pour répondre aux besoins des juridictions financières. En effet, cinq Cours régionales disposent au plus de 10 magistrats (y compris le président, le secrétaire général et le procureur du Roi).

Aussi, convient-il de doter les juridictions financières de postes budgétaires supplémentaires, afin qu'elles puissent s'acquitter de leurs missions dans les meilleures conditions possibles.

• Formation

Au cours de l'exercice 2007, la Cour a veillé à l'exécution du programme annuel de formation qui comprend la formation initiale destinée aux auditeurs et la formation continue destinée à perfectionner la compétence des magistrats.

Le programme de formation des auditeurs s'articule autour de deux volets ; l'un théorique et l'autre pratique.

Le volet théorique, comprend 11 modules traitant notamment des disciplines suivantes : matières juridiques, finances et comptabilité publique, comptabilité privée, techniques d'audit, analyse et gestion de projets, marchés financiers, informatique, rédaction des arrêts et des rapports, techniques de communication, Langues...

Dans le cadre de l'encadrement pédagogique, la formation des auditeurs a été appuyée par des séminaires animés par des experts, des praticiens (nationaux et étrangers) et des magistrats des juridictions financières.

De même, plusieurs stages pratiques et visites ont été organisés au profit des auditeurs au Maroc et à l'étranger. Il s'agit notamment de la :

- Participation à un stage de deux semaines dans les chambres régionales des comptes en France ;
- Tournée dans les différents services de la Cour (chambres, ministère public) et des Cours régionales, afin de s'initier au fonctionnement pratique des juridictions financières ;
- Animation, par des magistrats de la Cour, de plusieurs exposés et ateliers de travail destinés à clarifier les diverses attributions des juridictions financières ;
- Organisation de plusieurs sessions de formation dans le domaine d'audit des comptes (NAO britannique et Cour des comptes française notamment) ;
- Organisation de séminaires sur les relations de la Cour avec les établissements publics ;
- Organisation d'un cycle de formation sur l'exploitation des données par le logiciel IDEA en tant qu'instrument d'assistance aux magistrats dans l'analyse et le traitement des données informatiques...

C. INFORMATIQUE

Parallèlement, la Cour a achevé la partie du projet de développement des logiciels pour l'accès aux comptes des services de l'Etat relative aux opérations d'exécution des dépenses. Celle relative aux opérations de recettes et de trésorerie est en cours de réalisation.

Concernant les projets «Portail des juridictions financières» et «Gestion électronique des documents», la Cour a entamé leur réalisation depuis le mois de novembre 2007.

L'objectif du premier projet est de permettre l'accès unifié au système d'information, l'encouragement et le développement de l'échange d'informations entre les magistrats et le personnel administratif des juridictions financières.

Le second projet vise le stockage et la gestion des documents physiques (arrêts et rapports en particulier) sous forme de dossiers électroniques.

Dans cette optique, et au titre de l'exercice 2007, la Cour a renouvelé une partie de son matériel informatique, par l'acquisition de 90 PC et de 20 ordinateurs portables.

D. COOPÉRATION INTERNATIONALE

Au cours de l'année 2007, l'activité de la Cour en matière de coopération internationale a connu une diversité remarquable, soit dans le cadre de relations bilatérales avec les institutions supérieures de contrôle des pays amis, soit à travers des relations multilatérales avec des organisations régionales et des institutions internationales de contrôle.

En tant que membre actif de nombreuses organisations de contrôle, régionales et internationales, la Cour des comptes a un programme d'activité riche et diversifié qui se manifeste à travers l'accueil sur le sol marocain de rencontres et de congrès organisés par ces instances et, également, à travers la participation massive des magistrats et cadres de la Cour à ces manifestations.

• INTOSAI

La désignation en 2006 du Premier président de la Cour des comptes à la tête de la commission du renforcement des capacités des institutions supérieures de contrôle. Dans ce cadre, la réunion de la Commission précitée, tenue en mars 2007 à Londres a abouti à la mise en place du 1^{er} guide scientifique des bonnes pratiques pour développer les potentialités des institutions de contrôle.

La Cour a participé aux travaux du 11^{ème} congrès de l'INTOSAI organisé entre le 5 et 10 novembre 2008 au Mexique.

Elle a également participé à :

- La 3^{ème} commission sectorielle qui s'est réunie les 14 et 15 juin à Bône ;
- La commission des normes d'audit qui s'est réunie au mois d'avril à Bahrein ;
- La 11^{ème} réunion du groupe de travail chargé de la révision de la privatisation, tenue du 25 au 29 juin en Tanzanie ;
- La 14^{ème} réunion annuelle du groupe de travail international relevant de l'INTOSAI et chargé de l'audit des opérations de privatisation, le contrôle économique et le partenariat secteur public secteur privé tenu à Marrakech ;

• I.D.I

La Cour a participé à la réunion du conseil d'administration de l'Initiative de Développement de l'INTOSAI (I.D.I) qui s'est tenue au mois de mars à Oslo. Le premier président de la Cour, qui est en même temps président de la Commission stratégique de l'INTOSAI, a été admis en tant que membre à part entière du conseil d'administration de l'I.D.I.

• ARABOSAI

Dans le cadre de la coopération avec l'ARABOSAI, la Cour a participé à toutes les rencontres et réunions organisées par cette institution. Ainsi, elle a contribué à la mise en œuvre du plan d'action concernant l'organisation des stages et la promotion de la recherche. A ce sujet, quatre rencontres ont été organisées dans les pays suivants :

- Le contrôle des dépenses du secteur sanitaire en Egypte ;
- L'évaluation des systèmes de contrôle interne en Libye ;
- Les moyens de preuve et qualité du contrôle en Arabie Saoudite ;
- Le stage et son impact sur le contrôle au Koweït.

Par ailleurs, la Cour a pris part aux travaux de :

- La 36^{ème} réunion de la Commission des stages et de la recherche scientifique (tenue au Yémen) ;
- La 38^{ème} réunion du comité exécutif de l'ARABOSAI (tenue au Yémen) ;
- La 9^{ème} session de l'assemblée générale de cette organisation arabe (Yémen) ;
- Deux réunions du groupe du plan stratégique définitif (organisés successivement en Tunisie et au Koweït) ;
et
- La réunion du groupe du plan stratégique des stages (tenue au Caire du 2 au 10 septembre).

Ces réunions ont permis de préparer des plans d'action et des plans d'exécution. Chaque groupe présentera ses propositions au cours de la prochaine réunion du comité exécutif.

• AFROSAI

En tant que membre du comité de rédaction de la revue éditée par l'AFROSAI, la Cour s'est chargée de la traduction, de l'arabe au français, de la revue africaine de l'audit intégré.

• AISCCUF

Du 24 au 26 juin, la Cour a participé à la réunion tenue à Paris, par le bureau exécutif de l'Association des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques ayant en commun l'usage du français (AISCCUF).

• GTZ

Dans le cadre du programme de bonne gouvernance dans les pays maghrébins, la Cour a accueilli la représentante de l'Agence allemande de coopération (GTZ) chargée de la réalisation du programme en question. Cette rencontre a permis aux responsables de la Cour et de la GTZ de débattre des orientations futures de l'Agence.

Parallèlement à ces activités, la Cour des comptes a :

- Participé à l'audit de plusieurs opérations effectuées par des organismes publics, afin d'évaluer les indemnités des services des Nations Unies à Genève et en Cote d'Ivoire ;
- Encadré, au cours du mois d'avril, en Jordanie, une rencontre de formation organisée en partenariat avec le PNUD et la rencontre régionale sur l'audit et vérification des comptes, dans le cadre du partenariat avec les pays méditerranéens ;
- Participé aux travaux du congrès du groupe de travail international (G8) organisés au mois d'avril à San Francisco, au séminaire international accueilli par l'Italie les 11 et 12 Mai sous le thème « Les fonctions de contrôle des Institutions supérieures de contrôle dans les pays de la Méditerranée » et au 7^{ème} congrès mondial des Nations Unies organisés en Juillet, en Autriche.

• Commission maghrébine de coordination des institutions supérieures de contrôle des finances publiques

Dans le cadre de la coopération avec la Commission maghrébine de coordination des institutions supérieures de contrôle des finances publiques, l'année 2007 a été caractérisée par deux événements importants :

- La participation de la Cour au stage de formation sur le contrôle des dépenses dans le secteur de la santé, organisé en partenariat avec la GTZ, du 5 au 9 février, en Tunisie ;
- La tenue au Maroc, du 3 au 5 mai, de la 5^{ème} réunion de la commission consacrée à l'examen de « La problématique de la responsabilité financière face à l'évolution des concepts, des instruments et des modes

internationaux de contrôle ». Au terme de cette réunion, la Cour des comptes marocaine a été choisie pour présider la discussion du thème prévu pour la prochaine réunion de la commission, à savoir : la « Relation entre les institutions supérieures de contrôle financier et comptables et les instances législatives de l'Etat ».

Coopération bilatérale

En 2007, la coopération bilatérale entre la Cour et les institutions supérieures du contrôle des pays amis a été très active. Ainsi :

La Cour a reçu des hôtes éminents. Il s'agit notamment de MM. :

- Le Président de l'institution supérieure du contrôle indienne dans le but de renforcer les relations de coopération notamment celui de la formation ;
- Le Président de l'institution supérieure du contrôle de la république de Hongrie et le Président de l'INTOSAI. Au cours de cette visite (20 au 24 octobre), Monsieur le président de l'institution supérieure du contrôle de Hongrie a présenté un exposé sur l'expérience hongroise dans le domaine du contrôle supérieur des finances publiques. Le Président de la Cour des comptes marocaine a saisi cette occasion pour examiner avec son homologue hongrois les moyens susceptibles de promouvoir les relations de coopération et de partenariat entre les deux institutions, dans le domaine de la formation dans le domaine de l'échange d'expériences en matière des techniques modernes d'audit ;
- Le Président de l'institution supérieure du contrôle de l'autorité palestinienne qui a pu s'enquérir des missions et des attributions des juridictions financières dans notre pays.

Dans le cadre des relations traditionnelles de coopération avec la Cour des comptes française, et sur invitation de la Chambre régionale des comptes de l'Aquitaine, la Cour des comptes marocaine a participé aux festivités commémorant le 25^{ème} anniversaire de sa création les 26 et 27 mars.

Concernant l'organisation des stages, les auditeurs de la Cour ont pu bénéficier de stages pratiques dans les chambres régionales des comptes françaises (pour une durée de deux semaines), l'office national d'audit de Grande Bretagne et le centre de formation relevant de l'institution supérieure du contrôle de l'Inde.

Parallèlement, et à la demande de l'institution supérieure du contrôle du Royaume de Jordanie, la Cour a organisé pendant une semaine, au profit d'une délégation de l'institution en question, des séances d'information sur l'expérience de la Cour dans le domaine du contrôle financier.

De même, une délégation de l'institution supérieure du contrôle d'Irak a effectué une visite de travail au Maroc (du 26 au 31 décembre), au cours de laquelle les membres de la délégation ont pris connaissance des différentes attributions de la Cour en matière de contrôle juridictionnel. Au terme de cette visite, il a été convenu que, durant l'année 2008, la Cour des comptes se charge d'animer, au profit de 15 à 18 stagiaires irakiens, 3 cycles de formation sur les attributions juridictionnelles des juridictions financières.

DEUXIÈME PARTIE :

Activités des Cours régionales des comptes

I. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DES COURS RÉGIONALES DES COMPTES EN MATIÈRE DU CONTRÔLE DE LA GESTION ET DU CONTRÔLE DE L'EMPLOI DES FONDS PUBLICS

II. ACTIVITÉS JURIDICTIONNELLES ET AUTRE ACTIVITÉS DES COURS RÉGIONALES DES COMPTES

A l'instar de la Cour des comptes, les Cours régionales des comptes exercent des attributions juridictionnelles et d'autres ayant un caractère non juridictionnel. Les premières portent sur l'instruction et la vérification des comptes, la gestion de fait et la discipline budgétaire et financière. Quant aux secondes, elles touchent au contrôle de la gestion des collectivités locales, de leurs groupements et de leurs établissements et au contrôle de l'emploi des fonds publics.

I. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DES COURS RÉGIONALES DES COMPTES EN MATIÈRE DU CONTRÔLE DE LA GESTION ET DU CONTRÔLE DE L'EMPLOI DES FONDS PUBLICS

Les Cours régionales des comptes ont continué, pendant l'année 2007, à concentrer leurs programmes sur le contrôle de la gestion et de l'emploi des fonds publics, comme étant une attribution prioritaire dans la stratégie d'action des juridictions financières. Ce choix a été renforcé par les effets positifs constatés à la lumière des réponses des gestionnaires locaux aux observations résultant des missions de contrôle effectuées au titre de cette attribution au cours des années précédentes.

Le nombre de missions de contrôle effectuées par les Cours régionales des comptes en matière de contrôle de la gestion et de contrôle de l'emploi des fonds publics s'est élevé à 92 dont six ont porté sur des associations ayant bénéficié de subventions publiques.

Avant de présenter les observations et recommandations concernant les missions de contrôle de la gestion, il y a lieu, au préalable, de faire état des principales constatations relevées lors des missions de contrôle de l'emploi des fonds publics.

Ce contrôle, qui est exercé selon la même procédure appliquée en matière de contrôle de la gestion, vise à s'assurer que l'emploi des fonds publics reçus est conforme aux objectifs visés par la participation ou le concours.

Il ressort de ces missions que l'exercice du contrôle de l'utilisation des fonds publics rencontre des difficultés qui sont dues notamment, aux lacunes relevées au niveau du cadre réglementaire fixant les modalités de production des comptes des organismes bénéficiant des concours et parfois aux modes de tenue et de gestion des comptes par les associations et organismes concernés.

En somme, on peut résumer ces facteurs et entraves comme suit :

- Multiplicité des organismes donateurs en l'absence de programmes d'emploi des fonds reçus de la part de chacun de ces organismes. Ce qui empêche de pouvoir s'assurer de la destination de l'emploi des fonds reçus, en les présentant sous forme de sous-comptes, afin d'assurer un suivi rigoureux de l'emploi du concours de chaque donateur qu'il soit public ou privé ;
- Absence de conventions passées avec les donateurs fixant les objectifs attendus de ces concours, ce qui implique obligatoirement de se contenter des objectifs fixés dans les statuts des organismes bénéficiant de concours et qui se caractérisent par leur généralité et leur imprécision ;
- Non tenue des comptes selon le système de la partie double, ce qui ne permet pas de s'assurer des montants de l'actif et du passif des associations et d'évaluer le volume réel des fonds distribués et qui prennent dans plusieurs cas la forme de dons en nature ;
- Non tenue de registres d'inventaire des acquisitions non amortissables des associations permettant une constatation efficiente sur place, et ce afin de s'assurer que le matériel et l'outillage inscrits dans les factures produites dans les comptes ont été effectivement réceptionnés;

Les observations soulevées par les Cours régionales des comptes relatifs au contrôle de l'emploi des fonds publics par quelques associations qui ont reçu ces fonds ont été assorties d'un ensemble de recommandations, dont voici les plus importantes:

- Procéder à la tenue d'une comptabilité à partie double conformément aux dispositions de l'article 3

- de l'arrêté du Ministre des finances en date du 31 Janvier 1959 relatif aux associations qui reçoivent annuellement d'une manière directe ou indirecte des concours financiers d'une collectivité publique;
- Asseoir une relation contractuelle entre l'association et les donateurs publics locaux sur la base de conventions fixant les engagements des parties contractantes, et les objectifs attendus de l'emploi des fonds publics et établir des comptes d'emploi des fonds par partie donatrice ;
- Produire, régulièrement les comptes d'emploi des fonds publics par l'association à la collectivité locale donatrice conformément aux dispositions de l'article 32 bis (2) du dahir n° 376-58-1 du 15 novembre 1958 fixant le droit de constitution des associations, tel qu'il a été modifié et complété ;
- Veiller à ce que les comptes des associations soient ouverts en leurs noms et non pas au nom personnel de leurs présidents et appliquer la règle de la signature conjointe du président et du chargé des finances sur les chèques émis ;
- Chiffrer les concours en nature reçus et les inclure dans les rapports financiers des associations ;
- Veiller à ce que les fonds publics reçus par l'association soient consacrés à la réalisation des objectifs attendus par les donateurs ;
- Veiller à conclure des conventions, avec les collectivités locales et les autres parties donatrices, fixant les objectifs, les procédures et les calendriers d'emploi des fonds alloués pour le compte de l'association.
- Ne pas prendre en charge des opérations non comprises dans les engagements contractuels des associations ;
- Tenir des registres d'inventaire du patrimoine qui transcrivent toutes les acquisitions non consommables ainsi que leurs numéros d'inventaire, en faisant apparaître les références de l'opération d'acquisitions afin de préserver le matériel de l'association de la distinguer de celui mis à sa disposition par les organismes publics locaux donateurs.

Il va sans dire que ces recommandations s'adressent également à toutes les associations ayant reçu des concours publics pour les prendre en considération dans leurs efforts d'amélioration de la gestion et de l'efficacité des dons et concours publics dont elles bénéficient.

Quant aux missions de contrôle de la gestion effectuées par les Cours régionales des comptes en 2007, elles ont porté sur une région, 43 communes urbaines, 22 communes rurales, deux arrondissements, quatre régies autonomes de distribution d'eau et d'électricité, un groupement de communes, 12 sociétés concessionnaires du service de transport urbain, et une gestion déléguée. Le choix de ces organismes a été basé sur différents critères prenant en considération notamment les enjeux financiers caractérisant leurs gestions financières et comptables.

Ces missions ont concerné tous les aspects de la gestion dont la gestion des recettes et des dépenses, des ressources humaines et du patrimoine local, ainsi que l'exécution et le suivi des projets communaux et l'évaluation de la qualité des services publics communaux, tout en s'assurant du respect des lois et règlements en vigueur et en appréciant le degré de réalisation des objectifs fixés dans le cadre de l'exercice des attributions de l'organisme contrôlé. Le contrôle a porté aussi sur l'évaluation de l'efficacité du suivi et de l'économie dans la réalisation des projets publics locaux.

En général, les missions de contrôle visent à évaluer les conditions dans lesquelles les besoins de la population ont été satisfaits à travers les services rendus par les organismes publics locaux au regard des principes de la bonne gouvernance et du respect des règles de l'économie, de l'efficacité et de l'efficience dans la gestion des ressources publiques.

A noter que sur les rapports particuliers des 92 missions de contrôle de la gestion et de contrôle de l'emploi des fonds publics effectuées par les Cours régionales des comptes en 2007, 47 ont fait l'objet de résumés insérés dans le présent rapport annuel.

COUR RÉGIONALE DES COMPTES DE RABAT

1. Commune urbaine de Témara

Créée en 1983, la commune urbaine de Témara relève du ressort territorial de la préfecture de Skhirat – Témara. Elle s'étend sur une superficie de 3000 H avec une population de 225 084 habitants, selon le recensement général de la population et de l'habitat de 2004. Elle est gérée par un conseil communal composé de 35 membres dont le président et 8 vice-présidents, assisté par un effectif de 629 fonctionnaires et agents.

1.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Les principales observations et recommandations formulées par la Cour régionale des comptes de Rabat suite à la mission de contrôle de la gestion des affaires de la commune se présentent comme suit.

► Défaillances dans la gestion du compte d'affectation spéciale (CAS): « opération de résorption des bidonvilles »

Créé au budget de la préfecture de Skhirat Temara en 1985, le compte d'affectation spéciale « opération de résorption des bidonvilles » a été transféré au budget de la commune urbaine de Témara par décision du Ministre de l'Intérieur en date du 16 octobre 1997. Les principales observations relatives à la gestion de ce CAS sont les suivantes :

• Absence de données nécessaires pour une meilleure planification de l'opération de recasement des bidonvillois

L'absence d'un recensement fiable des bidonvillois devant bénéficier de l'opération de recasement, n'a pas permis de concevoir une stratégie de résorption des bidonvilles et d'évaluer sa mise en application. Par ailleurs, la commune a procédé à la vente des lots et des appartements, avant la régularisation de la situation juridique et foncière des terrains qui les abritent.

• Non adéquation des opérations effectuées dans le cadre du CAS avec les objectifs qui lui ont été tracés

Le compte a été créé aux fins de résorption des bidonvilles comme son intitulé l'indique. Cependant, à l'exception du projet « Ennasr » en cours de réalisation en partenariat avec la société « Kora » (convention du 26/10/2004), toutes les opérations entreprises dans le cadre de ce compte ont concerné la commercialisation de terrains, d'appartements et de locaux commerciaux.

• Insuffisances au niveau des procédures d'octroi de lots et d'appartements et non respect des documents d'urbanisme

Les opérations d'attribution ont été exécutées en l'absence d'une charte de la commercialisation des lots, fixant les conditions d'attribution, l'échéancier et les pourcentages des avances.

Egalement, il a été constaté, le non respect des documents d'urbanisme lors de la réalisation de certaines opérations. Ainsi, la commune a procédé à la construction d'un ensemble immobilier sur un terrain interdit pour toute construction. Par conséquent, elle n'a pas pu exploiter cet ensemble qui a coûté 6 982 521,70 DH (4 982 601 DH pour le marché 33/96-97 et 1 999 920,70 DH pour le marché 1/ cas/99-00).

• Prise en charge par la commune des frais d'études et de suivi, au lieu de la société concernée

La convention conclue entre la commune et la société 'KORA' le 26/10/2004 dans le cadre de l'opération « Ennasr » a mis à la charge de ladite société, les missions d'élaboration des études, du contrôle et du suivi de l'exécution du projet. Cependant, la commune a supporté les charges de ces prestations dans le cadre d'un contrat conclu avec un architecte, approuvé par la tutelle le 22/12/2004. L'architecte a encaissé une partie de ses honoraires par le mandat n° 635 du 12/7/2005 pour un montant de 918 659,93 DH.

La Cour régionale des comptes recommande ce qui suit :

- Procéder au recensement exhaustif des habitants concernés par l'opération de résorption des bidonvilles, afin de concevoir une vision claire de la planification susceptible de lutter contre l'habitat insalubre ;

- *Veiller à ce que les opérations de péréquation demeurent un moyen, pour atteindre le but principal du CAS qui consiste en premier lieu au recasement des bidonvillois;*
- *Entreprendre les démarches nécessaires pour l'assainissement de la situation juridique et foncière des terrains qui abritent les opérations du CAS ;*
- *Etablir un cahier des charges qui fixe les modalités de la gestion des opérations réalisées (prix de vente, échéancier des versements des avances) ;*
- *Procéder à la résiliation du contrat conclu avec l'architecte dans le cadre du projet « Ennasr », et veiller à l'application des clauses de la convention contractée avec la société KORA.*

► **Irrégularités au niveau de la gestion de l'urbanisme**

Le plan d'aménagement de la commune urbaine de Témara a été approuvé par le décret n° 2-00-415 du 15 Safar 1421 (19 Mai 2000).

Les principales observations relevées dans le cadre de la gestion de l'urbanisme, sont les suivantes :

• **Adoption par le conseil communal de décisions visant à introduire des modifications au plan d'aménagement en violation des dispositions législatives et réglementaires**

Lors de sa session de Février 2004, le conseil communal a approuvé une décision permettant la surélévation à un second étage pour toutes les constructions de la ville. Le conseil a également décidé, lors de sa session de Février 2005, d'élever les hauteurs des bâtiments fixées dans le plan d'aménagement à R+2 et R+3, à la hauteur de R+4, alors que toute modification du plan d'aménagement doit être adoptée dans les mêmes formes et conditions prévues pour son établissement et son approbation et ce conformément aux dispositions de l'article 26 de la loi 12-90 relative à l'urbanisme. Par conséquent, les décisions du conseil municipal sont contraires aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

• **Autorisation de surélévation sans respect des dispositions législatives relatives à l'urbanisme**

Le président de la commune a autorisé de bâtir un quatrième niveau dans trois complexes d'habitations ayant déjà reçu l'avis favorable de la commission compétente pour des constructions en R+3. Il a également autorisé des surélévations à un 2ème et un à 3ème niveau au quartier AL MAGHRIB AL ARABI dans lequel la hauteur est fixée par le plan d'aménagement à 8 mètres avec des bâtiments de R+1.

Ces autorisations irrégulières risqueront d'accroître une densité de la population qui n'a pas été prise en compte par les études effectuées pour la programmation des équipements publics nécessaires.

• **Autorisation de réalisation de projets ne respectant pas l'affectation des zones telle que définie par le plan d'aménagement et en l'absence d'un avis conforme de l'Agence urbaine pour d'autres projets**

La Commune a autorisé la construction d'une clinique sur le lot (titre foncier n° 63455/R), affecté à l'habitat. De même, le projet de la commune relatif à la construction et à l'aménagement de la zone touristique « La vallée verte », est en cours de réalisation sur une superficie de 10 hectares, zone interdite pour toute construction par le plan d'aménagement (zone RB).

Par ailleurs, la Commune a autorisé la réalisation du lotissement « Nkhila » et du lotissement portant le titre foncier n° 17307/38, et a également autorisé la construction de deux groupes d'habitations portant les titres fonciers n° 1801/38 et 31699/38, ainsi que 57 lots du lotissement « Fetouh », en l'absence d'avis conformes de l'agence urbaine, et ce, en méconnaissance des dispositions de la loi n° 25-90 relative aux lotissements, groupes d'habitations et morcellements, de la loi n° 12-90 relative à l'urbanisme, et de l'article 32 du décret n°2-92-832 pris pour son application.

• **Insuffisances au niveau de la réalisation des équipements publics prévus par le plan d'aménagement (PA)**

L'étude réalisée par un bureau d'études chargé par la commune d'établir un programme de mise à niveau urbanistique de la ville de Témara, a révélé une déficience dans la réalisation des équipements publics prévus

dans le plan d'aménagement. Le bilan de ces réalisations, tel qu'il a été arrêté par cette étude, se présente comme suit :

Equipements publics	Besoins définis dans le PA	Situation des réalisations entre 2000 -2005	Reliquat à réaliser entre 2005 - 2010
Enseignement	70	15	55
Centre de santé	32	1	31
Administrations	21	3	18
Services publics	54	3	51
Equipements sportifs	9	0	9
Installations traditionnelles et autres de la vie sociale	14	1	13
Equipements privés d'intérêt général	32	0	32
Total	232	23	209

Cette situation est le résultat de l'absence de concertation entre la commune, les administrations et les organismes publics concernés, en vue de l'acquisition des terrains supports des équipements publics prévus, et de la programmation de la réalisation desdits équipements, et ce conformément aux dispositions de l'article 27 du décret n° 2-92-832 du 14 octobre 1993 pris pour l'application de la loi n° 12-90 relative à l'urbanisme, et de la circulaire du Ministre de l'intérieur n° 399 du 14 Mai 1996 relative au suivi de l'exécution des dispositions du plan d'aménagement.

La réalisation de ces équipements dans des délais opportuns revêt une importance significative du fait que : « la déclaration d'utilité publique cesse de produire ses effets à l'expiration d'un délai de 10 ans à compter de la date de publication au bulletin officiel du texte d'approbation du plan d'aménagement et aucune nouvelle déclaration d'utilité publique poursuivant le même objet ne peut intervenir sur les zones réservées auxdits équipements avant un délai de 10 ans » (Art 28 de la loi 12-90 relative à l'urbanisme).

Recommandations de la Cour régionale des comptes :

- *Veiller au respect des dispositions des documents d'urbanisme et procéder à l'annulation des décisions communales prises en violation desdites dispositions, sachant que lorsque des contraintes l'exigent, la modification du plan d'aménagement doit intervenir dans les mêmes formes que celles revues pour son établissement et son approbation, conformément aux dispositions de l'article 26 de la loi 12-90 relative à l'urbanisme ;*
- *Requérir l'avis de l'agence urbaine avant toute autorisation de construire ou de lotir, et ce, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur ;*
- *Veiller au respect des dispositions des documents d'urbanisme, et s'abstenir d'autoriser la réalisation de projets non conformes auxdits documents ;*
- *Entreprendre les démarches nécessaires pour la réalisation des équipements publics prévus par le plan d'aménagement, et ce, en concertation avec les administrations concernées, en vue de prévoir, dans leurs budgets, les crédits nécessaires pour l'acquisition des terrains et de procéder à la réalisation des équipements programmés avant l'expiration du délai légal.*

► **Insuffisances au niveau de la gestion des biens publics communaux**

• **Non recouvrement des redevances d'occupation temporaire des locaux du marché couvert « AL KASBAH »**

Les autorisations d'occupation temporaire des locaux du marché couvert ALKASBAH ont été délivrées à 455 bénéficiaires permettant l'exploitation desdits locaux à compter du 1^{er} Janvier 2005 et moyennant une redevance

mensuelle de 30 DH/m². Toutefois les bénéficiaires de ces locaux ne se sont pas acquittés de ces redevances durant les années 2005 et 2006. Le montant total de ces droits non recouverts a atteint 1 965 600,00 DH. En revanche, aucune réaction de la part de la commune pour remédier à cette situation n'a été enregistrée, alors que le cahier des charges et les autorisations relatives à cette exploitation, prévoient des mesures répressives, notamment, le retrait de l'autorisation en cas de non paiement de la redevance.

• **Exploitation des boutiques du marché municipal avant l'acquisition du certificat de conformité**

La convention passée le 19 Août 1994 entre la communauté urbaine de Témara et une société immobilière, a mis à la disposition de ladite société un terrain d'une superficie de 5500 m² pour la construction, l'exploitation et la gestion d'un marché municipal. Le délai d'exécution a été fixé à 12 mois. Cette convention a stipulé que les contrats de 30 boutiques seront établis au nom de la communauté urbaine de Témara et que les loyers des autres boutiques et locaux reviendront pendant 12 années d'exploitation à la société, et qu'à échéance, la communauté reprendra la gestion du marché. La commune urbaine de Témara, suite à une convention complémentaire du 31 octobre 2002, s'est substituée à la communauté urbaine et s'est engagée à établir le certificat de conformité du projet. Toutefois, la société a exploité certains locaux depuis l'année 1996 sans avoir obtenu ledit certificat, tandis que la commune n'a exploité aucun des locaux du marché qui lui reviennent.

• **Aliénation des droits d'exploitation d'un souk hebdomadaire sans respect des procédures législatives et réglementaires en vigueur**

La commune a légué les droits d'exploitation d'un souk hebdomadaire en 2003 en l'absence de décision de création dudit souk, et sans l'approbation, par l'autorité de tutelle, du cahier des charges relatif aux conditions d'exploitation du souk. Cependant, en dépit de ces lacunes, la redevance d'exploitation de ce souk a été recouvrée en 2004, pour un montant de 1 720 000,00 DH.

• **Exploitation irrégulière du club municipal**

Le club municipal est exploité par un particulier dans le cadre d'un contrat de gérance conclu le 22 Août 2001 entre le président de la commune et le bénéficiaire. Ce contrat qui n'a pas fait l'objet de délibération du conseil municipal, consiste en l'exploitation des locaux de services existants « piscine, deux terrains de tennis » et la création au sein du club de « buvette, bar, restaurant, salle de jeux et lieu de loisirs », et ce en contrepartie d'une redevance annuelle de 12 000,00 DH révisable tous les trois ans. Toutefois, le receveur communal a refusé de recouvrer les droits d'exploitation de ce club en l'absence d'un titre légalement établi.

Par ailleurs, la commune a supporté les dépenses de consommation d'eau et d'électricité de ce club depuis la date de la conclusion du contrat (août 2001) jusqu'à l'année 2004. Aucune mesure n'a été prise par la commune pour mettre un terme à cette exploitation illégale, sous prétexte du non apurement de la situation juridique et foncière du club.

Recommandations de la Cour régionale des comptes :

- *Procéder à l'application des mesures répressives prévues par le cahier des charges relatif à l'occupation temporaire des locaux du marché couvert « AL KASBAH », à l'encontre des bénéficiaires qui refusent le paiement des droits d'occupation ;*
- *Contraindre la société exploitant les locaux du marché municipal à suspendre l'exploitation jusqu'à obtention du certificat de conformité du projet, et procéder à l'application des pénalités de retard pour le dépassement du délai d'exécution prévu dans la convention liant ladite société à la commune ;*
- *Respecter les dispositions prévues par la charte communale, relatives à la création des souks hebdomadaires, en soumettant la décision de création du souk à l'approbation de l'autorité de tutelle, et en cas de cession des droits d'exploitation dudit souk, en n'entamant l'exploitation qu'après approbation du cahier de charges y afférent par l'autorité de tutelle, conformément à la réglementation en vigueur, garantissant ainsi le recouvrement légal des droits d'exploitation ;*
- *Entreprendre les démarches nécessaires pour mettre un terme à l'exploitation illégale du club municipal, et ce, simultanément avec l'assainissement de sa situation juridique et foncière, et en concertation avec*

l'administration des domaines de l'Etat, propriétaire du terrain abritant le club municipal.

► **Déficiences au niveau de l'apurement juridique des biens communaux et de la tenue du sommier de consistance**

• **Non immatriculation du domaine communal privé, et exploitation gratuite de certains biens par d'autres administrations**

L'ensemble des 28 biens communaux privés inscrits dans le sommier de consistance avec la référence à leurs numéros d'immatriculation, ne sont pas immatriculés à la conservation foncière au nom de la commune. Par ailleurs, 26 de ces biens sont exploités gratuitement par d'autres administrations.

• **Défaillances dans la mise à jour du sommier de consistance des biens publics**

Le sommier de consistance des biens publics communaux comporte 18 biens qui n'ont pas été immatriculés à la conservation foncière. Par contre, 19 autres biens immatriculés à la conservation foncière au nom de la commune ne figurent pas dans le sommier de consistance et six titres fonciers, bien qu'il soit fait référence à leur numéro d'immatriculation à la conservation foncière, ne sont pas enregistrés au nom de la commune et leurs superficies indiquées sur le sommier ne sont pas conformes à celles enregistrées dans les dossiers détenus par la conservation foncière.

Recommandations de la Cour régionale des comptes :

- *Entreprendre les démarches nécessaires pour l'enregistrement du domaine communal à la conservation foncière, en vue de garantir sa protection ;*
- *Œuvrer en concertation avec les organismes bénéficiaires, pour régulariser l'exploitation du domaine communal ;*
- *Procéder à la mise à jour du sommier de consistance, afin qu'il puisse renfermer des informations complètes et fiables sur tous les domaines communaux publics ou privés.*

► **Insuffisances au niveau de la gestion des recettes**

• **Non perception de certaines taxes prévues par la législation en vigueur**

La commune ne perçoit pas la taxe sur la dégradation de la chaussée. Elle attribue l'opération de réparation des chaussées endommagées à la partie responsable de la dégradation et n'applique pas en revanche la majoration de 25 % des frais de réparation, prévue par l'article 41 de la loi n° 30-89 relative à la fiscalité des collectivités locales et de leurs groupements.

Également, l'abattoir de la commune assure aux usagers le service de l'entreposage frigorifique. Toutefois, la commune ne recouvre pas la taxe y afférente, prévue par l'article 56 de la loi n° 30-89.

De même, la commune n'a pas procédé au recouvrement de la taxe sur les établissements d'enseignement privé. Les établissements exerçant sur le territoire de la commune sont au nombre de 20. Les informations, délivrées par l'académie régionale de l'éducation et de la formation, relatives aux bases de liquidation de cette taxe, ont permis d'arrêter le montant de la taxe devant être perçu par la commune en 2004 et 2005, à 377 392 DH.

• **Insuffisances au niveau de la détermination de l'assiette fiscale de certaines taxes**

La commune ne procède pas annuellement au recensement des propriétés soumises à la taxe sur les terrains urbains non bâtis, tel qu'il est prévu par l'article 93 de la loi n°30-89. Ainsi la commune a effectué un recensement en 1998, le recensement suivant n'a été réalisé qu'en 2005.

De même, le nombre de redevables considéré par la commune pour le recouvrement de la taxe sur les licences de taxis, est inférieur à celui des titulaires de cette licence indiqué par les registres de la préfecture de Skhirat Temara (55 autorisés). Plus encore, la commune n'applique pas les pénalités de retard, prévues par la loi n° 30-89, contre les redevables défaillants.

Par ailleurs, les recettes relatives à la taxe pour fermeture tardive ou ouverture matinale, n'ont pas dépassé 1800 DH durant les années 2004 et 2005, ce montant concerne une seule autorisation, ce qui ne correspond pas à l'importance de la commune et à son activité. Cette situation résulte essentiellement de l'absence d'un arrêté communal, fixant les horaires d'ouverture et de clôture des lieux ouverts au public, prévu par l'article 50 de la loi n° 78-00 portant charte communale.

• **Non application des bases de liquidation prévues par la législation en vigueur**

La commune procède à la liquidation de la redevance d'occupation temporaire du domaine public communal pour usage lié à la construction, en multipliant la longueur de la façade principale du projet par une largeur forfaitaire fixée à 2,5 m et une durée d'occupation arrêtée d'avance en se basant sur le volume du projet, ce qui va à l'encontre des dispositions des articles 181 et 182 de la loi n°30-89 relative à la fiscalité locale, qui prévoient le calcul de la superficie réelle du domaine public communal occupée, ainsi que le nombre de trimestres relatifs à l'occupation.

De même, la taxe sur les colporteurs vendant sur la voie publique est liquidée sur la base d'un tarif unifié d'un DH et ce, en méconnaissance des dispositions de l'arrêté fiscal communal fixant le montant de la taxe entre 1,5 DH et 9 DH selon le moyen de vente utilisé (panier, charrette, voiture...), ce qui a engendré un manque à gagner qui s'élève à un minimum de 79 750 DH pour les années 2004 et 2005.

• **Occupation du domaine public communal sans autorisation préalable**

L'occupation temporaire du domaine public communal liée à l'exercice d'un commerce, d'une industrie ou d'une profession, et par des biens meubles et immeubles liés à l'exercice d'un commerce, d'une industrie ou d'une profession, n'est pas subordonnée à des autorisations préalables. La commune n'intervient que postérieurement pour constater la superficie occupée et calculer le montant de la redevance. En l'absence de ces autorisations, le receveur communal a refusé la prise en charge des restes à recouvrer relatifs à ces redevances dont le montant a atteint pour l'année 2004 : 2 160 052 DH.

Par ailleurs, la commune n'applique pas les dispositions de l'article 12 du Dahir du 30 Novembre 1918 relatif à l'occupation temporaire du domaine public tel qu'il a été complété, qui prévoit une pénalité équivalente à 3 fois le taux initial de la redevance, en cas d'occupation du domaine public sans autorisation préalable.

Les insuffisances constatées au niveau de la gestion des recettes sont dues en grande partie à un dysfonctionnement organisationnel et structurel. En effet, la commune ne dispose pas de service de développement des ressources financières, comme prévu par son organigramme. La régie de recettes cumule toutes les fonctions relatives au processus de taxation à savoir, le recensement, la réception des déclarations des redevables, la liquidation, l'établissement des ordres de recettes, ainsi que, la perception, l'administration de la caisse, la tenue des registres comptables et la gestion des valeurs. Ce qui dénote l'absence d'un système de contrôle interne garantissant une gestion saine des recettes de la commune.

De surcroît, la régie de recettes n'a pas été soumise à la vérification trimestrielle du receveur communal, prévue par l'article 38 du décret n° 2-76-576 du 30 Septembre 1976 portant règlement de la comptabilité des collectivités locales et de leurs groupements.

Recommandations de la Cour régionale des comptes :

- *Procéder à la perception des recettes prévues par les textes législatifs en vigueur; et entreprendre les démarches nécessaires pour le recouvrement du montant des recettes relatives à la taxe sur les établissements d'enseignement privé ;*
- *Veiller au recensement annuel des propriétés soumises à la taxe sur les terrains urbains non bâtis,*
- *Veiller, en concertation avec les services de la préfecture, à l'actualisation régulière des listes des redevables de la taxe sur la licence de taxis, et procéder à l'application des pénalités de retard afin d'amener les redevables à s'acquitter de la taxe dans les délais impartis ;*
- *Appliquer les bases légales pour la liquidation des recettes ;*

- Procéder à l'application des pénalités prévues par l'article 12 du Dahir du 30 Novembre 1918 relatif à l'occupation temporaire du domaine public, à l'encontre des occupants du domaine public communal sans autorisation préalable ;
- Prendre les mesures nécessaires pour la mise en place effective du service de développement des ressources financières, et procéder à la répartition de ses attributions, de façon à dédier les missions de recensement, d'assiette et de liquidation, à des cellules indépendantes de la régie de recettes, en affectant le suivi et le contrôle de ses différentes opérations à un autre organe, en vue d'assurer l'instauration d'un système de contrôle interne dans le processus de recouvrement des recettes.

► **Anomalies dans la gestion des dépenses**

• **Acquisitions des équipements d'un laboratoire microbiologique non encore créé**

La commune a entamé depuis l'année 1999, l'acquisition d'équipements et de produits, en vue de créer un laboratoire de microbiologie alimentaire au sein du bureau municipal d'hygiène. Les dépenses relatives à ces acquisitions ont atteint en 2004 le montant de 384 963,60 DH. Cependant, jusqu'à fin 2006, la création dudit laboratoire n'a pas vu le jour, ce qui a entraîné la détérioration d'un ensemble de produits à cause de leur péremption.

• **Non exploitation de la morgue après avoir supporté les charges de sa construction et de son équipement**

La commune a procédé à l'édification et à l'équipement d'une morgue entre les années 1999 et 2002. Elle a également acquis tout le matériel technique nécessaire, et a fait suivre à 6 fonctionnaires une formation dans ce domaine. La morgue est devenue opérationnelle depuis l'année 2005. Le coût total du projet s'est élevé à 1 780 148,30 DH. Néanmoins, son exploitation n'a pas eu lieu.

• **Marchés de travaux intégrant les frais des études**

Les cahiers des prescriptions spéciales relatifs aux marchés mentionnés ci-dessous, ont prévu la mise à la charge des titulaires des marchés, des honoraires des bureaux d'études désignés par la commune, pour assurer les études et le suivi des travaux, par application d'un taux de 2,5 % de la valeur des travaux réalisés toutes taxes comprises.

N° Marché	Objet du marché	Montant du marché (en DH)
01/2004	Dédoublage du boulevard Tarik ibn Ziad	10.129.025,40
41/2004	Elargissement et renforcement du boulevard Idriss 1er	1.996124,04
15/2002	Aménagement et équipement du parc de jeu à Hay Al Massira	949.907,85

La prise en charge des frais des études, par le titulaire du marché des travaux, n'assure pas l'indépendance du bureau d'études et de suivi vis-à-vis du titulaire du marché, et engendre par la même occasion une fausse imputation budgétaire.

• **Usage illégal des vignettes relatives à la consommation du carburant**

La commune procède à l'acquisition des vignettes auprès de l'office national du transport, pour s'approvisionner en carburant. La Cour régionale a constaté à ce niveau, que la commune utilise les carnets de bons spéciaux réservés à l'approvisionnement de citernes alors qu'elle n'en dispose pas. Ces carnets permettent à la commune de fractionner le bon spécial en bons partiels comportant les montants que la commune doit au fournisseur, sans mentionner les matricules des véhicules bénéficiaires.

• **Prise en charge de dépenses ne relevant pas de la compétence de la commune**

Il s'agit des dépenses suivantes :

Charges de location de logements au profit de fonctionnaires communaux, de fonctionnaires de l'autorité locale et autres services ne relevant pas de la commune

Les dépenses relatives aux locations de logements des fonctionnaires et de services ne relevant pas de la commune, ont représenté en 2004 un taux de 75,73 % de l'ensemble des dépenses de location, qui se chiffrent à 550 440 DH. En 2005, ces mêmes dépenses ont constitué 61% avec un montant de 278 280 DH, et ce, après que le président de la commune ait procédé à la résiliation d'un ensemble de contrats irréguliers.

Frais d'abonnements téléphoniques fixes ou mobiles pour le compte de services ne dépendant pas de la commune, ou de responsables de la commune

La commune a pris en charge les frais de consommation de plusieurs abonnements téléphoniques fixes, au profit de services ne relevant pas de sa compétence à savoir : le pachalik, le 1^{er} khalifa du gouverneur, la recette communale, le parc préfectoral, l'association musulmane de bienfaisance et Mernis-ANAPEC. Le montant de ces frais s'est élevé à 51 369,15 DH en 2004, et à 50 768,52 DH en 2005.

En outre, certains membres du conseil communal, ainsi que des chefs de services de la commune bénéficient d'abonnements téléphoniques mobiles supportés par le budget communal. Le total annuel des frais de consommation de ces abonnements est de 132 000 DH.

Frais d'équipements et de fournitures de bureau au profit du pachalik de Témara

Le pachalik de Témara bénéficie régulièrement de la part de la commune, une à deux fois par mois, de quantités importantes de fournitures de bureau. De même, l'inventaire des équipements et mobiliers de bureau, atteste l'affectation d'une part non négligeable desdits équipements, aux services du pachalik, à savoir :

- 2 micro-ordinateurs, 2 imprimantes scanner et 2 tables d'ordinateur à deux niveaux ;
- 2 appareils de fax ;
- 2 photocopieurs ;
- 1 chauffage à bain d'huile ;
- 3 bureaux secrétaires ;
- 2 armoires métalliques, 3 tables décharges, 2 fauteuils roulants et des chaises visiteurs.

Exploitation des véhicules communaux par des services ne relevant pas de la commune

8 véhicules relevant du parc municipal sont exploités par des services étrangers à la commune, il s'agit de 6 véhicules utilisés par la préfecture Skhirat-Témara, un par la commune de Skhirate, et un mis à la disposition des services de la protection civile. La commune n'a pas cessé de supporter les frais d'entretien et de consommation de carburants afférents à ces véhicules.

Prise en charge de frais de consommation en carburants, de véhicules n'appartenant pas à la commune

La prise en charge des frais de consommation en carburants, a concerné, en plus du parc auto municipal, des véhicules appartenant à des fonctionnaires communaux, à des membres du conseil communal, ainsi qu'à des personnes étrangères à la commune. La somme annuelle des dotations affectées aux propriétaires de ces véhicules s'élève à 270 600 DH.

Prise en charge des rémunérations de 126 fonctionnaires et agents, sans bénéficiaire de leurs services

Ces fonctionnaires et agents communaux exercent dans des services ne relevant pas de la commune, à savoir: la préfecture Skirat-Temara, les pachaliks qui lui sont rattachés, les caïdats, les autres communes, la recette communale, le Ministère de la Santé, la ligue marocaine pour la lutte contre les maladies cardio-vasculaires, l'union nationale des femmes marocaines, le centre de lutte contre les maladies ophtalmologiques, l'institut des aveugles et la maison des enfants.

Les cadres représentent 10 % de l'ensemble des fonctionnaires et agents exerçant de façon irrégulière dans ces services et qui constituent 20% de l'effectif du personnel de la commune, soit une masse salariale de 5 701 407 DH en 2004, et de 6 339 247 DH en 2005.

Recommandations de la Cour régionale des comptes :

- *Procéder à la réalisation du laboratoire de microbiologie alimentaire, afin d'éviter la détérioration des équipements acquis, et renoncer à l'avenir à acquérir des équipements et du matériel avant la création de l'entité destinataire ;*
- *Entreprendre les démarches nécessaires en vue de l'exploitation de la morgue ;*
- *Procéder à l'usage régulier des vignettes relatives à la consommation des carburants, et mettre un terme à l'emploi des carnets de bons spéciaux réservés à l'approvisionnement des citernes, en les remplaçant par les carnets de bons individualisés par véhicule relevant du parc municipal ;*
- *Œuvrer, en concertation avec les services concernés, pour mettre fin à la prise en charge par la commune, de charges locatives, de frais de consommation des abonnements téléphoniques, de frais des équipements et fournitures de bureau, au profit des services ou personnes ne relevant pas de la commune ;*
- *Procéder à la rationalisation des dépenses des abonnements téléphoniques mobiles au profit des membres du conseil communal et des responsables de la commune, en l'absence d'un texte réglementaire permettant l'utilisation de mobiles pris en charge par l'administration ;*
- *Œuvrer, en concertation avec les services concernés, pour mettre fin à l'exploitation par ces services des véhicules appartenant à la commune ;*
- *Limiter la prise en charge des frais de consommation de carburants, aux véhicules relevant du parc auto de la commune ;*
- *Œuvrer en concertation avec les services concernés, pour mettre fin à la prise en charge par la commune des dépenses du personnel communal mis à la disposition de ces services, et veiller à l'application des dispositions législatives et réglementaires régissant cette situation, notamment, celles relatives au détachement.*

1.2. Réponse du président de la Commune urbaine de Témara (Texte intégral)

Concernant l'opération de recasement des bidonvilles

Le compte spécial a été transféré de la Préfecture Skhirat-Témara à la municipalité de Témara suite à l'arrêté du Ministre de l'Intérieur daté du 16 octobre 1997, et ce par un procès verbal de transfert cosigné par le Président du conseil municipal à l'époque, le gouverneur de la préfecture Skhirat-Témara et le Receveur municipal. Ce procès verbal ne mentionnait que le montant transféré, sans état détaillé des opérations ni de la part du receveur municipal ni de l'ordonnateur du conseil préfectoral. Les opérations réalisées ont été mentionnées dans le procès verbal de transfert qui a été préparé par le notaire selon l'annexe et dans lequel il a arrêté les lotissements concernés par le recasement des bidonvilles lesquels ont été gérés par la suite par le conseil municipal.

Ainsi, la commune, en coordination avec l'autorité locale et l'autorité préfectorale, a commencé par arrêter la liste des douars et recenser la population concernée par le recasement, et ce dans le cadre d'une convention signée avec la société DIAR AL MANSOUR (ex AL QORA).

Actuellement, les autorités locales et préfectorales en coordination avec la commune urbaine, veillent au relogement des bénéficiaires des appartements au projet «ANNASR» et ce au profit de: DOUAR SAHRAOUA, DOUAR JDID, DOUAR SI LAMINE et DOUADR LASKER.

La commune urbaine procède en coordination avec tous les partenaires à l'élaboration d'une stratégie claire pour l'éradication des bidonvilles et œuvre à maîtriser les populations concernées par le relogement afin d'atteindre les objectifs du compte spécial.

Il est à noter que la régularisation juridique et foncière de la plupart des terrains, ne peut se faire selon la nature des comptes spéciaux sans réaliser les recettes nécessaires, faire des engagements pour le paiement selon les recettes réalisées, c'est ce qui explique la vente des lots de terrains et des appartements réalisés sur ces terrains avant leur régularisation juridique. A cet effet, la commune, depuis la prise en charge de ce dossier, ne ménage aucun effort en collaboration avec les autorités de tutelle afin de régulariser la situation foncière des terrains, dont la majeure partie est réglée.

Actuellement, la commune est entrain d'élaborer un cahier de charges définissant les conditions et les clauses pour bénéficier des opérations de relogement.

Concernant le bâtiment hérité de la communauté urbaine de Témara, il est bâti sur un terrain domanial, à proximité d'une zone militaire. Plusieurs réunions, sous la présidence de monsieur le Gouverneur de la préfecture Skhirat-Témara ont eu lieu, afin de régulariser la situation avec la direction des domaines de l'Etat, sauf que l'entrave majeure pour aboutir à une solution était l'administration militaire qui refuse absolument la réalisation de ce projet puisqu'il est mitoyen à une caserne militaire.

Effectivement la commune a supporté les frais d'études préliminaires et la préparation des dossiers d'appel d'offres relatifs au projet ANNASR, et ce dans le cadre de l'étude de faisabilité afin de permettre au conseil municipal de prendre les décisions qui s'imposent pour la réalisation du projet. Et après les délibérations du conseil, il a considéré que la convention avec la société DIAR AL MANSOUR (ex AL QORA) est plus avantageuse que la réalisation du projet par les services de la commune. Il est à signaler que ce contrat a pris fin après la cession du projet à ladite société. L'étude complète du projet a été reprise par la société sur des nouvelles bases.

Concernant la gestion du domaine de l'urbanisme.

A propos de la décision du conseil d'autoriser la construction du 2ème étage, elle a été dictée par l'explosion démographique, et la rareté de logements. Le refus de l'administration de délivrer l'autorisation susmentionnée a poussé les citoyens à construire de manière illégale pendant la nuit et les jours fériés. Ces constructions clandestines ne présentent pas les moindres conditions de sécurité ni un aspect architectural convenable. Face à ce fléau et devant l'incapacité des autorités locales d'arrêter cette hémorragie, la commune et la préfecture

se sont mis d'accord pour délivrer les autorisations demandées afin de respecter les plans et éviter les constructions clandestines dans ces zones. Cette décision a été prise suite à plusieurs réunions avec l'agence urbaine qui n'a pas établi l'arrêté de « mise à l'étude » durant les six mois qui ont suivi la demande tel qu'il est défini par la loi. Actuellement, la commune maîtrise la situation, les populations concernées respectent les règlements de l'urbanisme, comme dans les autres quartiers de la ville.

Quant à l'autorisation par la commune de surélévation à certains groupements immobiliers, elle est dictée soit par leur proximité d'autres projets autorisés dans la même zone et sous les mêmes conditions par l'agence urbaine. D'autres projets comme Foutouf ou Nkhila ont été autorisés sans tenir compte de l'avis de l'agence urbaine du fait que son refus repose sur des remarques d'assainissement ou d'électricité (compétence de REDAL) et non sur la conformité.

Dans tous les cas de figures, les décisions du conseil visent la valorisation du foncier, l'ordonnancement du cadre bâti, et la garantie d'une rentabilité importante pour la commune.

Les recommandations émises dans votre rapport seront bien entendu prises en considération et avec beaucoup d'intérêt

Quant au faible taux de réalisation des équipements arrêtés par le plan d'aménagement, la commune urbaine, en réalisant l'étude de mise à niveau urbanistique de la commune, a soulevé ce manque afin de le surpasser. Elle en a avisé tous les établissements étatiques concernés pour la réalisation de ces équipements, et a procédé à l'émission de décision afin d'éviter l'annulation de l'utilité publique, comme elle a participé à la réalisation de quelques projets (culturel, sportif, religieux).

Concernant la gestion du patrimoine communal

Pour « souk Al KASSABA », il a été créé en vue de résoudre un problème social et pour démolir un marché clandestin en bidonville. Dans ce cadre, un cahier des charges a été préparé et approuvé par le Gouverneur de la préfecture Skhirat-Témara. Pour le recouvrement, les services de la commune ont fait le nécessaire vis-à-vis des concernés sous couvert de l'autorité locale pour le paiement de leurs dettes (années 2005, 2006 et 2007). Mais pour le retrait de l'autorisation d'exploitation, comme il a été cité plus haut, il s'agit d'un problème social, son règlement ne peut être qu'en collaboration avec l'autorité locale.

Pour le marché municipal, depuis le début du mandat de l'actuel conseil, la commune n'a cessé de se réunir avec les parties concernées (la société et les locataires) afin de trouver une solution, mais il s'est avéré qu'il faut d'abord régulariser l'assiette foncière sur laquelle le marché est construit, en rentrant en contact avec la direction des affaires rurales qui gère les terres collectives et les terres GUICH OUDAYA, d'une part ; d'autre part le projet n'a pas eu le certificat de conformité puisqu'il y a des équipements qui ne sont pas construits, les équipements en eau, électricité et assainissement ne sont pas réalisés par la société à ce jour.

A propos du marché de gros de légumes et fruits, comme il a été signalé dans vos recommandations, la commune a procédé à l'ouverture du marché de gros de légumes et fruits, en respectant les dispositions de la loi relative à la charte communale et la loi concernant la création des marchés et leur gestion, afin d'éviter les problèmes juridiques qu'a engendré l'exploitation de ce marché de façon arbitraire, surtout les années 2001 et 2002 ont connu des problèmes de gestion du conseil , trois présidents se sont succédés, plus la commission spéciale, après la suspension du conseil, tout cela a engendré un vide qui a abouti à cette problématique. En plus, la commune ne disposait pas d'un terrain qui pourrait englober l'activité du marché, qui se tenait sur un terrain privé, ce qui fait que la commune n'encaissait pas les droits d'entrée au marché. Mais concernant le recouvrement de la somme de 1.720.000,00 DH ; elle concerne des recettes des années antérieures, elle a été intégrée par le receveur municipal dans le budget de la commune suite aux délibérations du conseil à ce propos. Il est à signaler que l'actuel conseil a arrêté l'exploitation de ce marché depuis la prise en charge de la gestion de la commune, et il a créé l'actuel marché de gros conformément aux règlements et lois en vigueur.

Concernant le club municipal, l'établissement du contrat entre l'exploitant et la commune remonte aux années avant 2003 et présente plusieurs vices de forme et de fond, l'actuel conseil a procédé à la coupure d'eau et d'électricité depuis le début de son mandat. Actuellement la commune concentre ses efforts sur la régularisation

de sa situation foncière en attendant d'entamer les procédures juridiques en vigueur. Il est à noter que quelques recommandations que vous avez soulevées dans votre rapport ont été déjà appliquées, les autres suivront.

Soucieuse de l'importance du patrimoine communal, la commune a procédé à un recensement de ce patrimoine que ce soit les terrains acquis à l'amiable ou par expropriation vu le patrimoine transféré par l'ex conseil préfectoral qui a été recensé et répertorié afin de le régulariser juridiquement et administrativement.

Pour ce qui est du patrimoine privé situé à Hay Maghreb Al Arabi, « DIOUR CHARIKA » et qui a été donné à quelques associations de la société civile par le conseil préfectoral, il nous a été très difficile de le récupérer dans les conditions actuelles. La commune a convoqué les Présidents des associations et leur a demandé de présenter les dossiers concernant leurs associations afin de les étudier. Suite à cette étude, la commune procédera soit à la location de ces biens soit à leur vente. Actuellement, la commune attend l'approbation du cahier de charges concernant la location du patrimoine privé. (Délibération de la cession du mois d'avril 2008).

Le conseil a émis un autre arrêté communal concernant la cession ou la compensation concernant quelques biens immobiliers qui sont exploités par des établissements publics comme des écoles, des dispensaires. La demande de la commune a été transmise à la direction centrale des domaines afin de donner une réponse à ce propos.

Concernant quelques équipements publics locaux, comme le parc municipal, centre de jeux à Massira I, maison de jeunes, la commune a procédé à l'épuration juridique de ces terrains en collaboration avec la direction des affaires rurales.

Concernant la gestion des recettes

La réfection des voies se fait par les établissements ayant causé sa dégradation ; d'ailleurs, un écrit dans ce sens a été transmis aux autorités de tutelle pour le paiement de 25% des frais de réalisation à la commune mais cette autorité a répondu négativement puisque la commune ne fait pas la réfection des voies directement.

Comme vous le savez, la taxe d'abatage relevait des compétences de la communauté urbaine jusqu'à fin 2003. Dès 2004, la commune a procédé à l'arrêt provisoire de la chambre froide (...) jusqu'à mise à jour de l'arrêté fiscale et son approbation.

Pour ce qui est du recensement du terrain urbain non bâti, il y a lieu de signaler que depuis l'année 2005 cette opération se fait d'une manière permanente et actuellement la commune a instauré une nouvelle restructuration de l'administration fiscale locale en créant un service d'assiette dont la mission consiste à s'occuper entre autres du recensement des terrains non bâtis.

Quant à la discordance entre le nombre de taxis, cela est dû à l'arrêt d'un certain nombre suite au décès de certains exploitants de licence et au problème de redondance de la numérotation quelques fois en fonction de la commune de départ. En plus, la commune ne reçoit pas les décisions des nouvelles autorisations en temps opportun.

Compte tenu de l'inexistence d'arrêtés des autorités compétentes qui arrêtent les horaires de fermeture tardive et d'ouverture matinale ; et de l'ambiguïté concernant l'autorité compétente pour l'octroi de ces autorisations : est-elle du ressort sécuritaire ou autre ; ce qui a entravé l'application de cette taxe ; d'ailleurs la nouvelle réforme fiscale mise en vigueur dès 2008 l'a abolie.

Le rapport s'est basé sur le Dahir promulgué le 30 novembre 1918 modifié par la loi 9-96 relative au domaine public de l'Etat qui a été reformulé par la direction des affaires juridiques relevant du Ministère de l'Intérieur en vue de la possibilité de son application en domaine public communal, cette proposition a été transmise à la recette communale qui a demandé avis à son service central sur la possibilité de son application.

Enfin, il y a lieu de noter que la restructuration de l'administration fiscale locale mise en ouvre par la commune en séparant le service d'assiette de la régie en espérant que cette nouvelle structure veille à l'application de vos recommandations.

En ce qui concerne la gestion des dépenses

Pour le matériel et équipements acquis par le B.M.H pour le laboratoire biologique, ce matériel est stocké et sauvegardé pour le moment. Quant aux produits consommables dont le délai de péremption est limité dans le temps, ils ont été livrés à l'institut national d'hygiène conformément aux clauses de la convention bilatérale. En contre partie l'institut national d'hygiène réalise des analyses gratuites chaque semaine aux échantillons prélevés sur les produits alimentaires et les eaux de puits entre autres. On a ainsi, évité la perte de ces produits ; et conformément à vos recommandations, le conseil étudie la possibilité et la faisabilité de création de ce laboratoire.

Quant à la morgue municipale, ce service est prêt et peut être opérationnel à n'importe quel moment puisque tous les équipements sont disponibles et le personnel est formé mais la lenteur des procédures administratives et leur rigidité a retardé sa mise en service. D'ailleurs, le conseil municipal a délibéré pour sa création lors de la session ordinaire du mois d'avril 2005 et le dossier a été transmis à l'autorité de tutelle pour approbation depuis le 20 mai 2005 et jusqu'à présent aucune réponse n'est émise à ce sujet.

En ce qui concerne l'introduction des frais d'étude et de suivi de certains bureaux d'étude à la charge des entreprises adjudicataires de projets, cette procédure reste limitée à quelques projets et ce suite à des contraintes budgétaires. Afin d'assurer et garantir la qualité des travaux conformément aux descriptions techniques, nos cadres techniques restent vigilants en coordonnant avec les bureaux d'études chargés du suivi. Toute fois, votre observation reste pertinente et cette pratique est à éviter à l'avenir.

Pour ce qui est de l'utilisation de vignettes pour l'acquisition de bons de carburant de la station service, c'est une nécessité du fait de l'utilisation d'un certain nombre de cadres et chefs de service de leurs voitures personnelles pour effectuer leurs missions administratives avec les services extérieurs.

Pour les frais de location de bâtiments administratifs au cours des années 2004 et 2005, il s'agit de contrats établis avant l'actuel mandat du conseil municipal. Ainsi, après étude et en respect aux clauses des différents contrats de bail, il a été décidé de convaincre tous les utilisateurs de la nécessité de résilier par étapes tous les contrats sans aucune exception.

Aussi, la même procédure a été appliquée pour la résiliation de la totalité des lignes téléphoniques utilisées par des services extérieurs, ce qui s'est traduit par une diminution des frais des consommations téléphoniques durant l'actuel mandat en comparaison avec les antérieurs, chose accomplie.

Quant à l'utilisation par le Pachalik de matériel et équipement offert par la commune, ainsi que l'utilisation de quelques voitures de service et de matériel roulant par l'autorité locale, il vient dans le cadre de la coordination et de la coopération avec ces services qui jouent un rôle très important dans la gestion des affaires de la ville et sa participation à coté des services de la commune dans l'exécution des décisions du conseil. Cette commune a pris la décision de réglementer cette coopération à travers l'établissement d'une convention de partenariat. Pour ce qui est du véhicule affecté par l'ex- communauté à la commune urbaine de Skhirat, il a été récupéré.

Concernant la situation de quelques agents et fonctionnaires, il s'agit de pratiques anciennes, antérieure à notre mandat et que l'actuel conseil est en train de régulariser cas par cas et au fur et à mesure dans le cadre des réformes et ajustements qui ont débuté depuis 2004. Ainsi, on a mis fin à la situation de la mise à la disposition de tous nos agents qui travaillaient à la ligue nationale de lutte contre les maladies cardio-vasculaires et dans d'autres administrations comme il a été mentionné dans vos recommandations.

2. Commune urbaine de Ouezzane

La commune urbaine de Ouezzane fait partie de la province de Sidi Kacem relevant de la région du Gharb Cherarda Béni Hssen. Cette municipalité, qui a été créée par Arrêté Viziriel du 18 décembre 1926, s'étend sur une superficie de 700 hectares. Sa gestion est assurée par un conseil municipal composé de 31 membres élus dont le bureau est constitué du président et de sept vice-présidents. Elle dispose de 301 fonctionnaires et agents. La population de la commune s'élève à 58.000 habitants.

2.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Le contrôle de la gestion de cette commune par la Cour régionale des comptes a permis de relever différentes observations dont les plus importantes sont citées ci-après :

► Gestion des recettes

Malgré les efforts consentis par la commune pour disposer des ressources nécessaires au financement de ses dépenses, la gestion des recettes reste entachée de plusieurs insuffisances l'affectant négativement.

Ces insuffisances sont liées, dans certains cas, à des interprétations inadéquates de quelques dispositions de textes législatifs et clauses contractuelles et à la non application de ces dispositions, dans d'autres cas.

Ces insuffisances sont dues, aussi, à l'absence d'une bonne organisation de la régie de recettes, de la coordination entre cette régie et les autres services de la commune et au cumul de différentes fonctions incompatibles tels que la détermination de l'assiette fiscale et le recouvrement des taxes et redevances.

• Le non recensement des terrains urbains non bâtis

Contrairement aux dispositions de l'article 93 de la loi 30-89 relative à la fiscalité des collectivités locales et de leurs groupements, les services de la commune ne procèdent pas au recensement annuel des terrains urbains non bâtis. En effet, depuis 1992 aucun recensement n'a eu lieu à l'exception de celui des terrains objet des lotissements réceptionnés. La taxe y afférente n'est recouvrée, par conséquent, que lorsque les services de l'Enregistrement et Timbres ou ceux de la Conservation Foncière imposent aux redevables d'assainir la situation de leurs terrains vis-à-vis de la commune. Il en résulte que les terrains qui n'auraient pas fait objet de transactions foncières échappent à cette taxe sachant que la prescription est de quatre années après la date de son échéance.

• La non actualisation des redevances de loyer

La commune dispose d'un nombre important de villas louées à des fonctionnaires et à d'autres personnes à des prix dérisoires. Il a été constaté que la commune n'a pas procédé, depuis une longue période, à la révision des prix de ces loyers.

Par ailleurs, certains locataires n'ont plus de liens avec la commune suite à leur décès ou à leur mise à la retraite ou parce qu'ils n'exercent plus au sein de la commune comme il ressort du tableau suivant :

Adresse	Superficie bâtie (m ²)	Prix du loyer (DH)	Date de la dernière révision	Situation du locataire
Avenue des jardins n° 1	75	200,00	1990	Retraité
Avenue des jardins n° 3	75	500,00	1990	Fonctionnaire du Ministère de la santé
Avenue des jardins n°5	75	200,00	1990	Décédé
Avenue des jardins n° 7	75	200,00	1985	Retraité
Avenue des jardins n° 13	75	200,00	1990	Muté à la commune Brikcha province de Chefchaouen
Avenue des jardins n° 17	154	500,00	1990	Décédé
Avenue Moulay el Hassan n° 85	75	500,00	1985	Décédé
Avenue Moulay El Hassan n° 85 bis	75	500,00	1985	Décédé
Avenue Moulay El Hassan	612	300,00	1972	Retraité

• **La non révision des déclarations des redevables**

l'arrêté fiscal fixe le taux de la taxe sur les opérations de lotissement à 3% du coût total des travaux de viabilisation, d'assainissement et d'électrification des lotissements. La commune doit recouvrer un précompte de 75% du montant de la taxe, calculée sur la base de la valeur estimative des travaux déclarée par l'intéressé au moment de l'octroi de l'autorisation de lotissement. Le montant restant dû sera recouvré, après la déclaration de la valeur réelle des travaux réalisés et au moment de la réception provisoire de ces travaux. Cependant, il a été constaté ce qui suit :

- le service chargé de la liquidation de cette taxe se base sur la seule déclaration du redevable pour fixer la valeur réelle des travaux au lieu des factures et décomptes qui font ressortir le coût réel engagé pour la réalisation desdits travaux. (exemple du lotissement Amrana – première tranche), ce qui est contraire aux dispositions de l'article 173 de la loi n° 30-89 relative à la fiscalité des collectivités locales et de leurs groupements.
- la valeur des travaux retenue dans la déclaration du redevable comme base de liquidation de la taxe, est généralement inférieure à la valeur réelle des travaux, le montant de la taxe se trouve également inférieur à ce qu'il devrait être. La commune perd, ainsi, d'importantes ressources financières. Le tableau suivant illustre l'écart entre les montants des travaux déclarés et ceux résultant du coût réel des travaux reconnu au niveau national et par suite la perte subie par la commune.

Nom du lotissement	Superficie lotie (m ²)	Coût des travaux déclaré (DH)	Coût reconnu au niveau national (DH)	Valeur des travaux devant être considérée (DH)	Montant de la taxe devant être payée (DH)	Montant payé (DH)	Manque à gagner (DH)
Amrana (1ere tranche)	14.825	500.000	250	3.706.250	111.187	15.000	96.187
Biallach	19.050	1.013.900		4.762.500	142.875	30.417	112.458

le 2^{ème} paragraphe de l'article 50 de la loi n°30-89 citée ci-dessus dispose que la taxe sur les débits de boissons est calculée sur la base des « recettes brutes de toute nature effectuées par les exploitants des établissements soumis à cette taxe ». Or, il ressort de la comparaison entre les données disponibles à la commune et celles des services de la direction des impôts à Ouezzane que les chiffres d'affaires sur la base desquels la commune procède à la liquidation de la taxe sur les débits de boissons sont nettement inférieurs à ceux retenus pour la liquidation de l'impôt sur le revenu, alors qu'il s'agit des mêmes établissements. Il en résulte que la commune recouvre des taxes inférieures à celles devant être appliquées.

Le tableau suivant récapitule des exemples illustrant cette situation au cours de l'année 2006.

Nom du redevable	Chiffre d'affaire retenu pour la liquidation de la taxe (DH)	Chiffre d'affaire déclaré auprès de l'administration des impôts (DH)	Montant de la taxe appliqué (DH)	Montant devant être perçu (DH)	Manque à gagner (DH)
R.Z	26.000	45.458	1300,00	2272,90	972,00
Y.CH	17.000	51.606	850,00	2580,30	1730,00
B.H	30.000	40.693	1500,00	2034,65	534,65
L.H	32.000	40.693	1600,00	2034,65	434,65
Z.B	7.500	20.759	375,00	1037,95	662,95
A.EL	12.500	20.903	625,00	1045,15	420,15
L.A	16.500	62.409	825,00	3120,45	2295,45

• **Omission dans le recouvrement de certaines taxes**

Conformément à l'article 117 de la loi n° 30-89 relative à la fiscalité des collectivités locales et de leurs groupements, le montant de la taxe sur les licences de cars de transport public de voyageurs est versé « à la caisse du régisseur de la commune où est établie l'entreprise exploitante ». Or, la commune de Ouezzane n'applique cette taxe ni aux établissements domiciliés au niveau de cette ville, ni aux personnes physiques résidentes ou non résidentes à la commune. Le tableau suivant fait ressortir les établissements et les personnes physiques exploitant des licences de cars de transport public sans paiement des taxes légales :

N° de licence	Destination
3201m/3542	Ouezzane- Rabat
2580m/4364	Ouezzane- Tanger
2377m/3888	Ouezzane- Rabat
-	Ouezzane- Rabat
427m/362	Ouezzane- Casablanca
427m/3082	Ouezzane- Rabat
427m/3083	Ouezzane- Tanger
427m/8520	Ouezzane- El Jadida
1884m/467	Ouezzane- Fes
2406m/3852	Ouezzane- Salé
2532m/7185	Ouezzane- Casablanca
955	Ouezzane- Tetouan
1044	Ouezzane- Tetouan
1084	Ouezzane- Tetouan
2907	Ouezzane- Les souks
2908	Ouezzane- Tanger

Le montant de cette taxe est fixé, par l'arrêté fiscal, à 300 DH par trimestre pour les autocars de troisième catégorie, la non application de la taxe aux exploitants de ces autocars engendre un manque à gagner d'au moins 19.200,00 DH par an.

• **Recouvrement de taxes communales par des personnes privées sans titre légal**

Les contrats passés par la commune avec des personnes privées, dans le cadre de l'affermage du souk hebdomadaire, prévoit l'exploitation des droits d'accès et de stationnement, par ces personnes, à l'intérieur de l'enceinte de ce souk. Cependant, le fermier procède, aussi, au recouvrement des droits de vente des marchandises sur les lieux publics se trouvant en dehors du souk alors qu'il n'est pas mandaté à cet effet en vertu des contrats cités ci-dessus. Les marchands qui occupent différentes avenues et rues (avenue Abdelkhalek Torres, avenue des abattoirs, rue Manilla, Rue Damas et rue Beyrouth) durant le jour du souk hebdomadaire versent les droits au fermier au lieu de les verser à la commune. Celle-ci se trouve ainsi, privée d'importantes recettes supplémentaires.

• **Recouvrement de taxes sur la base de taux dépassant ceux prévus par la loi**

La surtaxe d'abatage est liquidée sur la base de 50% de la taxe principale, comme il est stipulé dans l'article 59 de la loi n°30-89. Or la commune applique une taxe additionnelle fixée à 0,25 DH par kilogramme de viande en se basant sur le Dahir n° 1-60-12 du 16 chaoual 1381(23 mars 1962) relatif aux taxes communales et sur l'arrêté du Ministre de l'Intérieur en date du 18Août 1982 fixant le taux de cette taxe. Il en résulte que la surtaxe d'abatage dépasse la taxe principale.

Etant donné que l'article 211 de la loi 30-89 prévoit expressément l'abrogation dudit Dahir, celui-ci ne peut plus constituer une base légale d'imposition à partir de l'entrée en vigueur de cette loi.

Le tableau suivant fait ressortir les montants de la taxe principale et de la surtaxe d'abatage recouverts ainsi que le montant recouvert en surplus.

Exercice	Quantité de viande (kg)	Taxe principale (DH)	Surtaxe(DH)	Surplus (DH)
2004	204.175	91.879,00	97.935,24	51.043,00
2005	174.755	78.639,80	83.857,92	43.688,00
2006	212.010	95.404,50	100.704,25	53.002,00

La Cour régionale des comptes recommande à la commune de veiller à :

- L'Organisation d'un recensement annuel des terrains urbains non bâtis ;
- La révision des montants des loyers des locaux à usage d'habitation;
- La prise en compte de la valeur réelle des travaux effectués dans le cadre des opérations de lotissement pour la liquidation de la taxe correspondante, et ce à travers la demande des factures concernant ces travaux ;
- La vérification de la sincérité des déclarations présentées par les redevables au titre de la taxe sur les débits de boissons ;
- L'application de la taxe aux exploitants des licences de transport public des voyageurs par autocars ;
- Le respect des clauses du contrat d'affermage du souk hebdomadaire en ce qui concerne le recouvrement des droits y afférents ;
- Le respect des dispositions législatives en matière de la liquidation de la surtaxe d'abatage ;
- La séparation des tâches de la détermination de l'assiette fiscale et du recouvrement et la mise en place d'une coordination avec les autres services de la commune de façon à asseoir un contrôle interne efficace.

► Gestion des achats publics

Afin de répondre à ses besoins, la commune recourt à différentes procédures prévues par les lois et règlements relatifs à l'exécution des dépenses. Mais l'utilisation de ces procédures ne s'opère pas toujours conformément aux règles légales et réglementaires et aux principes de bonne gestion. Il s'agit de l'exécution des marchés et des bons de commandes et de la procédure de réception et d'utilisation des acquisitions :

• Dans le domaine des marchés publics

- Choix des concurrents

Non application des mêmes critères pour le choix des attributaires des marchés : Dans le cadre de l'appel d'offres du 18 février 2004 relatif à la construction du souk hebdomadaire, la commission d'appel d'offres a refusé l'offre présentée par une entreprise pour un montant de 4.406.784 ,00 DH arguant que cette offre est trop basse par rapport à l'estimation administrative fixée à 4.862.214,00 DH, sachant que l'entrepreneur a confirmé les prix proposés, dans sa réponse à la lettre qui lui a été adressée conformément à l'article 40 du décret n°2-98-482 du 30 décembre 1998 fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'Etat ainsi que certaines dispositions relatives à leur contrôle et à leur gestion, et que cette offre n'est inférieure à l'estimation administrative que de 9% seulement.

Cependant, il a été constaté que la commission d'ouverture des plis a admis, dans le cadre de l'appel d'offres du 08 juin 2004 portant sur le même objet, l'offre présentée par un autre entrepreneur pour un montant de

4.065.536,00 DH, soit 10% de moins par rapport à l'estimation administrative. Ce qui est contradictoire avec la décision prise dans le cadre du premier appel d'offres.

Intervention de l'autorité de tutelle pour modifier les critères de choix du titulaire du marché : La commune a procédé en date du 14 avril 2004 à l'organisation d'un deuxième appel d'offres relatif à la construction du souk hebdomadaire en adoptant un système de notation pour le jugement des offres. Le marché a été attribué à l'entreprise (B) ayant présenté une offre de 4.560.198,00 DH. Mais l'autorité de tutelle a demandé d'annuler ce marché et de relancer l'appel d'offres en écartant le système de notation, ce qui constitue une intervention dans les attributions de la commission d'ouverture des plis qui a appliqué un critère prévu par la réglementation des marchés publics.

- Passation de marchés d'études après les marchés de travaux :

Concernant le projet de construction du souk hebdomadaire, un contrat a été passé avec un architecte pour la réalisation de l'étude, la préparation des dossiers d'appel d'offres et le suivi des travaux. Cependant, ce contrat n'a été approuvé qu'en date du 9 septembre 2004, soit sept mois après la réalisation de l'étude et l'organisation du premier appel d'offres en date du 18 février 2004.

La même pratique a été suivie dans le cadre du projet de construction de la salle polyvalente. Le contrat passé avec l'architecte en date du 24 mars 2003, pour la réalisation des études est approuvé le 18 juillet 2003, soit quatre mois après l'appel d'offres relatif au marché des travaux en date du 19 mars 2003.

Il est à préciser que le contrat d'architecte n'est définitif et opposable aux parties qu'après son approbation par l'autorité de tutelle. Par ailleurs, et du moment que le contrat stipule que la rémunération de l'architecte comprend les frais d'étude et de préparation des dossiers d'appel d'offres, le paiement de ces frais constitue une application des clauses du contrat avec effet rétroactif. Ce qui constitue une infraction aux règles de passation des contrats publics et d'exécution des dépenses.

- Ecart important entre les estimations et les réalisations

Malgré que la commune a procédé à la passation d'un contrat avec un architecte pour la réalisation des études concernant la construction du souk hebdomadaire, l'estimation faite par l'administration est imprécise pour quelques travaux. C'est ainsi que les travaux de terrassement, estimés à 12000 m³, ont atteint 54000 m³, soit une augmentation de 450%. Cette importante augmentation n'a pas permis, malgré cela, le nivellement total du terrain du souk, ce qui entrave son exploitation en tant qu'espace commercial.

- Retard dans la réalisation des projets

- le projet de construction du souk hebdomadaire a connu un retard considérable dans sa réalisation. Le commencement des travaux objet du marché n° 01/2004 a eu lieu le 02 octobre 2004 pour un délai d'exécution de 12 mois, or les travaux ont été arrêtés depuis avril 2006 et la commune n'a procédé à la résiliation du marché qu'en date du 14 mai 2007.

Après un an et demi de la date prévue pour la fin des travaux, le montant des travaux réalisés a atteint 3.945.673,44 DH sur un total de 4.065.536,00 DH.

Ce retard a engendré une augmentation dans le coût du projet passant de 4 millions DH à 6.4 millions DH, soit une augmentation de 37%, et ce suite à la conclusion d'un nouveau marché pour l'achèvement du projet (n° 05/2007) avec une autre entreprise pour un montant de 2.498.880,00 DH.

Il est à signaler que jusqu'au mois de juillet 2007, la commune n'avait pas encore exploité ce souk malgré que la réalisation du projet avait débuté depuis plus de 4 ans.

- L'exécution des travaux de construction d'une salle polyvalente objet du marché n° 07/2004 a connu un retard important, ce qui n'a pas permis à la commune d'exploiter ce nouvel espace. Ces travaux, qui ont débuté le 20 décembre 2004, devaient être réceptionnés en date du 20 mai 2005, étant donné que le délai d'exécution contractuel était de 6 mois. Or lesdits travaux ont été suspendus et les réalisations n'ont atteint que 556.017,88 DH sur un total de 630.221,64DH.

Malgré ce retard, le marché n'a été résilié par la commune qu'en date du 14 mai 2007 soit deux ans après la date fixée pour l'achèvement des travaux.

- La commune a passé une convention avec le département chargé des Sports en date du 5 mai 2004 pour la construction d'une salle omnisport pour un coût de 4.500.000 DH pris en charge par les deux parties à parts égales, mais la convention n'a pas déterminé avec précision la teneur des travaux à réaliser par chaque partie et la durée correspondant à l'intervention de chacune des parties.

La commune a achevé, en date du 16 mars 2006, la réalisation de la première partie du projet objet du marché n° 01/2005 pour un coût de 1.596.982,54 DH en plus des frais d'étude et de suivi des travaux fixés à 300.000 DH. Mais le département chargé des Sports, et jusqu'au mois de juillet 2007, n'avait pas encore entamé la réalisation de la partie du projet qu'il s'est engagé à exécuter.

Il est à signaler que la commune a adressé deux correspondances, en date du 5 septembre et du 28 octobre 2005 au Ministère de la Jeunesse et des Sports l'invitant à prendre les diligences nécessaires pour réaliser la tranche du projet qui lui revient, mais sans aucune suite.

Il en résulte que la commune n'arrive pas à exploiter ce projet, qui a coûté environ 2 millions DH, en plus du risque élevé de détérioration des travaux déjà réalisés.

- Conclusion de deux contrats d'architecte portant sur un même projet

La commune a procédé à la passation de deux marchés pour la construction d'une salle polyvalente après avoir scindé le projet en deux tranches. Il s'agit du marché n° 01/2003 portant sur les gros œuvres pour un montant de 427.541,16 DH et du marché n° 07/2004 relatif au reste des travaux pour un montant de 630.221,64DH.

Même s'il s'agit d'un seul projet, la commune a conclu deux contrats d'architecte, ce qui a engendré des charges supplémentaires qui pouvaient être évitées si la commune avait programmé le projet dans le cadre d'un seul marché.

- Changement dans la nature des travaux prévus aux marchés sans conclure d'avenants

Des travaux non prévus au marché n° 02/2002 relatif aux travaux d'extension du marché central ont été réalisés en se basant sur un procès verbal de substitution de certains travaux et ce sans la conclusion d'un avenant. En effet, une commission communale a décidé de changer les travaux prévus au marché par d'autres non prévus initialement par le même marché. A titre d'exemple, on a changé la décente d'eau fluviale (en fonte) par des conduites en PVC et des réflecteurs fluorescents par des luminaires de 125w.

Les montants payés ont été calculés sur la base des prix des travaux initialement prévus et non réalisés comme il ressort du tableau suivant :

Nature de travaux	Quantités réalisées	Quantités payées	Prix unitaire (DH)	Total (DH)
Décente d'eau fluviale (en fonte)	0	12.65 ml	300,00	3.795,00
Réflecteur fluorescent à un seul tube	0	23 U	350,00	8.050,00

Dans le cadre de l'exécution du marché n° 03/2002 relatif à la construction de boutiques le long du mur du stade municipal, le décompte définitif consigne des travaux en quantité supérieure à ce qui est enregistré dans les attachements. Ce qui va à l'encontre des règles d'exécution des marchés publics et constitue, aussi, une entorse aux règles d'exécution des dépenses, puisqu'il s'agit du paiement des dépenses correspondant à des travaux non exécutés même si les documents présentés précisent que ces travaux ont été remplacés par d'autres.

Le tableau suivant illustre la différence entre les travaux effectivement réalisés et ceux figurant sur le décompte définitif.

N° des prix	Quantités réalisées selon les attachements	Quantités reprises dans les décomptes	Prix unitaire (DH)	Surplus payé (DH)
Béton pour B.A en fondation	81,94 m3	98,93 m3	600,00	10.194,00
Chape étanche	18,94 m3	82,86 m3	150,00	9.588,00

- Etablissement de procès verbaux de réception des prestations avant leurs réceptions effectives : Il a été constaté que l'établissement des réceptions provisoires et la signature des décomptes définitifs s'effectuent avant la réception totale des matériaux de construction objet des marchés y afférents. Le tableau suivant donne quelques exemples de cette pratique contraire aux règles d'exécution des dépenses publiques.

N° du marché	Objet	Quantité acquise	Date de la réception provisoire	Date du décompte définitif	Quantité de matériaux non livrée
2005/06	Achat de ciment	130 tonnes	21/11/2005	12/12/2005	7 tonnes
2005/03	Achat de produits de carrières	1650 m3	13/10/2005	14/12/2005	724 m3
2006/02	Achat de produits de carrières	1025 m3	07/12/2006	16/12/2006	50 m3
2006/04	Achat de ciment	120 tonnes	30/11/2006	13/12/2006	49 tonnes

Suite à ce qui précède, la Cour régionale des comptes recommande de :

- Mettre en place des critères objectifs permettant le choix des meilleures offres pour la commune;
- Elaborer des estimations fiables des besoins nécessaires à la réalisation des projets dans le but de pouvoir choisir les meilleures offres possibles;
- Eviter le recours aux marchés de régularisation;
- Eviter le recours au changement des travaux prévus par le marché en l'absence d'un avenant passé selon les règles arrêtées par la réglementation appliquée aux marchés publics;
- Eviter le paiement total des dépenses avant la réception de la totalité des produits les concernant;
- Passer le contrat d'architecte avant le début d'exécution des prestations.

• Concernant les bons de commande

Recours aux bons de régularisation

Il ressort de l'examen des dépenses exécutées par bons de commande, que la commune procède, dans plusieurs cas, à l'acquisition de matériaux ou prestations, avant d'entamer la procédure réglementaire relative à l'exécution des dépenses. Le tableau suivant énumère les discordances entre les dates d'émission des bons de commande et celles d'utilisation des fournitures ou prestations.

Type de prestation	N° et date du bon de commande	Date d'utilisation des prestations	Montant de la dépense
Achat de matériel d'éclairage public	3812 du 22/9/2006	19/9/2006	187.028,20
Achat de livres	3217 du 01/9/2004	23/6/2004	4.518,00
Achat de livres	3276 du 22/11/2004	11/11/2004	5.314,00
location de matériel de fêtes	3290 du 16/12/2004	Fêtes du trône, de la jeunesse et de l'indépendance de l'année 2004	17.350,00
location de matériel de fêtes	3291 du 16/12/2004	Fêtes du trône, de la jeunesse et de l'indépendance de l'année 2004	30.000,00
location de matériel de fêtes	3136 du 16/6/2004	24/01/2004	2.460,00
Frais d'hébergement et de restauration	3135 du 16/6/2004	12/12/2003	4.520,0

• **Non utilisation de certaines acquisitions**

Par bon de commande n° 2976 en date du 16/06/2003, la commune a acquis un programme informatique visant la mise en place d'une base de données au profit du service de l'état civil au sein des différents arrondissements afin d'améliorer les performances de la commune dans ce domaine. Ce programme, réceptionné en date du 05/06/2004, a coûté 50.000 DH sans qu'il soit mis en service par la commune.

Par conséquent, les objectifs attendus de son acquisition n'ont pas été réalisés et la gestion du service de l'état civil est restée manuelle malgré la dépense prise en charge par la commune.

• **Non respect des règles de réception de biens et services**

Les acquisitions relatives aux activités du conseil communal sont réceptionnées par le quatrième vice-président qui décide de leur affectation sans que ces opérations passent par les services communaux, notamment le service chargé de la réception et du stockage des achats.

A titre d'illustration, on cite les exemples suivants:

- Les livres objet des bons de commande n° 04/3217 et 04/3276;
- Les cadeaux et objets d'art objet des bons de commande n° 04/3274, 04/3284, 04/3273 et 04/3274.

Par ailleurs, les procès verbaux, établis par la commune à cette occasion, ne mentionnent ni le lieu de remise de ces cadeaux ni les bénéficiaires.

• **Paiement d'une dépense sans réception des achats correspondants**

La commune a établi le bon de commande n° 3459 en date du 22/07/2005 pour l'achat de 8 tonnes de bitume pour un montant de 34.560,00 DH. Mais ce montant a été payé au fournisseur sans que la commune ne reçoive ce produit, ce qui constitue une infraction à un principe fondamental de la comptabilité publique en vertu duquel le paiement n'intervient qu'après service fait.

La Cour régionale des comptes recommande de :

- *Eviter le recours aux bons de commande de régularisation;*
- *Mettre en place une procédure de réception des acquisitions de la commune basée sur les principes suivants :*
- *Faire intervenir le responsable des achats et le magasinier dans la réception des marchandises et veiller à ce que ces deux fonctions ne soient pas exercées par une même personne ;*
- *Mettre à la disposition de la commune un magasin approprié pour le stockage des biens dans les meilleures conditions ;*
- *Informatiser la gestion du magasin.*

2.2. Réponse du président de la Commune urbaine de Ouezzane (Texte intégral)

I. Gestion des recettes

Le non recensement des terrains urbains non bâtis

Une commission a été instituée par note de service n° 2677 en date du 19 novembre 2007, pour effectuer un recensement annuel des terrains urbains non bâtis et des occupations temporaires du domaine public communal par des biens meubles et immeubles liés à l'exercice d'un commerce, d'une industrie ou d'une profession.

• La non mise à jour des redevances de loyer

La non révision des prix du loyer des logements appartenant à la commune est due au fait que celle-ci a décidé dernièrement de céder lesdits logements à leurs locataires. La procédure de cession est en cours, et dans le cas où la commune n'arriverait pas à effectuer cette cession, la révision des prix sera opérée.

• La non révision des déclarations des redevables

1. Concernant la taxe sur les opérations de lotissement :

Dans le cas du lotissement « Amrana 1ere tranche », il est à signaler que la majorité des équipements existaient depuis longtemps, vu que ce lotissement est constitué de maisons construites. Le lotisseur n'a réalisé que le plan dudit lotissement.

Quant au lotissement « Biallach », la taxe payée a été calculée sur la base des devis présentés par le lotisseur et établis par un bureau d'étude spécialisé qui a arrêté le coût des équipements concernant la voirie et l'assainissement à 699.365,00 DH. S'agissant des travaux d'électrification, le montant retenu est celui contenu dans la déclaration établie par le lotisseur.

2. Concernant la taxe sur les débits de boissons :

Les déclarations et les chiffres d'affaires déclarés sont étudiés par la commission des finances, qui décide de leur admission ou de leur refus, sur la base de plusieurs critères, sachant que la majorité des redevables ne possèdent pas de registres comptables. Par conséquent les chiffres d'affaires déclarés ne concernent que la vente des boissons alors que les déclarations auprès du service des impôts englobent dans la majorité des cas les boissons, les repas et d'autres activités. Ce qui explique les discordances entre ces chiffres d'affaires et ceux déclarés auprès de la commune. Dorénavant, la commune va procéder à l'examen de la sincérité des déclarations présentées par les redevables en concertation avec le service des impôts.

• Omission dans l'application de certaines taxes

En ce qui concerne la taxe sur l'exploitation des licences de transport public des voyageurs par des autocars, la commune a procédé à l'imposition des exploitants et a entamé le recouvrement de cette taxe.

• Recouvrement des taxes communales par des personnes privées sans titre légal

L'exploitation, par les fermiers, de certains lieux publics se trouvant en dehors du souk hebdomadaire est due à plusieurs facteurs. D'une part la place intérieure du souk n'est plus suffisante pour accueillir tous les visiteurs, ce qui a poussé les marchands à vendre leurs marchandises dans les différents endroits qui se trouvent en dehors du souk et qui sont devenus une extension de celui-ci. D'autre part le recouvrement des droits auprès desdits marchands par le fermier entre dans le cadre des droits d'affermage qui sont passés de 90 00,00 DH avant 2001 à 1.220.000,00 DH en 2006. En outre ce recouvrement n'est effectué que le jour du souk hebdomadaire. Pour remédier à cette situation la commune a construit un nouveau souk hebdomadaire à la périphérie de la ville. Elle a aussi entamé, en concertation avec l'autorité locale, dans le cadre d'une commission mixte, des contrôles réguliers dans le but d'obliger les commerçants à vendre leurs marchandises à l'intérieur du souk, tout en incitant le fermier à respecter les clauses du cahier des charges.

- **Application des taxes dont le taux dépasse celui prévu par la loi**

En ce qui concerne la surtaxe d'abattement, la commune a cessé d'appliquer le mode de taxation antérieur. La liquidation de la surtaxe est faite, actuellement par application du taux de 50% sur le montant de la taxe principale, conformément à l'arrêté fiscal permanent.

- **Séparation des tâches au sein de la régie des recettes**

La commune a procédé à une réorganisation de la régie des recettes basée sur la séparation des tâches et ce à travers la création de trois services. Le premier est chargé de l'assiette fiscale, le deuxième du contrôle et inspection et le troisième est chargé du recouvrement. De même la régie a été dotée de cadres auxquels ont été attribués les missions citées ci-dessus.

II. Gestion des achats publics :

1. Dans le domaine des marchés publics :

- **Choix des concurrents :**

- a- Non application des mêmes critères pour le choix des attributaires des marchés :**

Dans le cadre de l'appel d'offres relatif à la construction du souk hebdomadaire qui a eu lieu en date du 18 février 2004, la commission d'appel d'offres avait demandé à l'entrepreneur retenu de justifier son offre financière en ce qui concerne les travaux d'assainissement liquide et l'évacuation des eaux pluviales par rapport aux offres des autres concurrents, étant donné l'importance de ces travaux. Par conséquent la commission a décidé de relancer l'appel d'offres, en adoptant la procédure de notation dans l'examen des dossiers techniques. Le deuxième appel d'offres, organisé selon cette procédure le 14 avril 2004, a été annulé par l'autorité de tutelle qui a demandé de relancer à nouveau l'appel d'offres en écartant le critère de notation. A la suite du troisième appel d'offres, organisé le 08 juin 2004, la commission d'ouverture des plis ne pouvait qu'accepter l'offre présentée par l'entreprise la moins disante d'un montant de 4.005.536,00 DH.

- b- Intervention de l'autorité de tutelle pour modifier les critères de choix du titulaire du marché :**

La commune a relancé l'appel d'offres pour éviter la perte de temps supplémentaire, suite à un fax émanant de l'autorité provinciale demandant à la commune d'annuler l'appel d'offres et de ne plus adopter le critère de notation pour l'examen des dossiers techniques des concurrents.

- Passation des marchés d'études après les marchés de travaux :**

Ce constat est dû au fait que le dossier administratif de l'architecte chargé d'effectuer les études était incomplet. Par conséquent l'approbation des deux contrats n'est intervenue qu'après le lancement des appels d'offres.

- **Ecart important entre les estimations et les réalisations :**

Il est à signaler, en premier lieu, que le souk hebdomadaire est construit sur un terrain accidenté. La commune a réalisé un plan topographique qui montre la forme du terrain.

L'estimation faite par l'architecte s'est avérée trop basse du fait que le marché n° 01/2004 ne concernait que la première tranche portant sur le mur de clôture, les travaux d'assainissement et l'évacuation des eaux pluviales et les travaux de voirie. Cependant, le début des travaux a révélé les difficultés engendrées par la nature du terrain. Après avoir achevé les travaux de terrassement, la commune a réalisé un nouveau plan topographique qui montre la nouvelle forme du terrain ainsi que la quantité des déblais extraits par l'entrepreneur.

- **Retard dans la réalisation des projets :**

- s'agissant du marché n° 01/2004 relatif à la construction d'un souk hebdomadaire :

- Dans un premier temps, les travaux étaient réalisés selon un rythme rapide et régulier. Mais après cette première période, l'entrepreneur a montré une lenteur dans l'exécution des travaux. Ce dernier a été incité par le gouverneur de Sidi Kacem à achever les travaux dans les meilleurs délais.

- Après l'échec de toutes ces initiatives, la commune a procédé à la résiliation du marché, avec tout ce que cette procédure nécessite en termes de procédures administratives. Ce qui a été à l'origine du retard enregistré dans la réalisation de ce projet.

- Concernant le marché n° 05/2007, il a été conclu pour achever les travaux relatifs au projet cité ci-dessus.
- au sujet du marché n° 07/2004, le retard enregistré dans son exécution s'explique par les problèmes rencontrés avec l'entrepreneur, qui était en même temps titulaire du marché n° 01/2004 relatif à la construction du souk hebdomadaire. Après l'échec de plusieurs tentatives faites en vue d'inciter l'entrepreneur à achever les travaux, la commune a procédé à la résiliation de ce marché.
- Quant à la convention de partenariat entre la commune et le département du sport en vue de construire une salle omnisport, les travaux que ce département s'est engagé d'effectuer, sont en cours d'exécution, le taux de réalisation desdits travaux a atteint actuellement 60%.

• **Conclusion de deux contrats d'architecte portant sur un même projet :**

En l'absence de crédits budgétaires suffisants, la commune a conclu un contrat d'architecte pour la réalisation de l'étude relative à la première tranche du projet de construction d'une salle polyvalente. Avant de commencer l'exécution de la deuxième partie du projet, la commune a conclu un avenant après avoir programmé les crédits nécessaires. Mais cet avenant n'a pas reçu le visa du receveur municipal.

• **Changement dans la nature des travaux prévus aux marchés sans conclure d'avenants :**

- L'exécution des travaux objet du marché n° 02/2002 relatif à l'extension du marché municipal, sans recourir à un avenant est due à l'importance de ce service et à la nécessité d'achever les travaux sans interruption. Le conseil municipal a décidé de constituer une commission locale chargée de réévaluer certains travaux contenus dans le marché afin de les adapter avec la nature du service. Une autre commission est intervenue en même temps pour déterminer la valeur des travaux à réaliser. Ce qui a servi de base pour le calcul des dépenses payées à l'entrepreneur.
- dans le cas du marché n° 03/2002 relatif à la construction des boutiques, il a été constaté, au moment de la réalisation des travaux de fondation, que le sol du terrain est envahi par des eaux souterraines. Face à cette situation, la commune a demandé l'expertise d'un laboratoire en vue de trouver une solution technique à ce problème.

Suite aux recommandations de ce laboratoire, l'entrepreneur a réalisé les travaux de fondation en utilisant un type de béton qui n'était pas prévu par le marché.

• **Etablissement des procès verbaux de réception des prestations avant leur réception effective :**

Les matériaux objet de l'observation sont tous destinés à l'entretien courant des installations communales. Faute d'un magasin approprié, la commune n'arrive pas à stocker de grandes quantités de ces matériaux tels que le ciment, le bitume et les produits des carrières. Par conséquent la présidence de la commune procède à la réception des matériaux tout au long de l'année ou durant la période de l'exécution des marchés y afférents et selon les besoins de la commune. Vers la fin du mois de décembre, la commune établit en concertation avec le responsable du parc municipal et l'ingénieur municipal, la liste des matériaux reçus en se basant sur les bons de livraison. Le reste est reçu l'année d'après pour garantir la bonne marche du service des travaux. Les registres tenus à cet effet montrent que le conseil communal veille à ce que tous les matériaux soient reçus.

II.2- Concernant les bons de commande

• **Recours aux bons de régularisation**

En ce qui concerne l'éclairage public, la commune s'est trouvée, pendant la visite royale, dans une situation d'urgence due au manque de matériel électrique nécessaire à la décoration. La commune, et après avoir examiné les offres des sociétés spécialisées dans le domaine, était dans l'obligation d'inviter le bénéficiaire du bon de commande à livrer le matériel électrique sans attendre l'intervention du visa du receveur municipal.

• **Non exploitation de certaines acquisitions**

Dans le cadre de l'amélioration de la performance du service d'état civil, un logiciel a été acquis pour la création d'une base de données informatique dans tous les arrondissements de la ville. La commune a tenté d'exploiter ce logiciel, mais il s'est avéré que les fonctionnaires dépendants du service d'état civil manquent d'expérience et de formation nécessaires. En outre ce logiciel nécessite beaucoup de temps pour saisir toutes les données contenues dans les registres d'état civil. Par conséquent les fonctionnaires ont préféré les méthodes de travail traditionnelles au logiciel informatique. Cependant, et dans le but d'exploiter ce logiciel, la commune a conclu une convention de partenariat avec la fondation de développement et renouvellement de l'Europe du sud et l'Afrique du nord (ESAN) pour la création d'un centre de formation des fonctionnaires communaux en informatique et gestion.

S'agissant de la réception des acquisitions relatives à l'activité du conseil communal, la commune a toujours chargé le conseiller ayant reçu délégation en matière d'exécution du budget de fonctionnement et du suivi des activités liées aux réceptions officielles et aux fêtes nationales et religieuses, y compris les cadeaux remis. Ce conseiller veille, en cas d'absence du président, sur l'exécution de cette tâche en présence de certains membres du conseil communal.

Actuellement, et suite aux observations de la Cour régionale des comptes, la commune a institué une commission chargée de la réception des acquisitions. Ladite commission est formée d'un représentant du président du conseil communal, du rapporteur du budget, d'un représentant du service des marchés, d'un représentant du service de comptabilité, d'un représentant du service de patrimoine et d'un représentant du service informatique. Un magasin est mis à la disposition de cette commission pour stocker les acquisitions effectuées.

• **Paiement d'une dépense sans réception des achats correspondants**

Après l'émission du bon de commande n° 3459 en date du 22 juillet 2005 pour l'achat d'émulsion auprès de la société (X), principal fournisseur de la commune en cette matière, et puisque la commune ne dispose pas d'un magasin approprié et vu le besoin en émulsion nécessaire aux travaux d'entretien de voirie, notamment en période d'été, la commune a procédé au paiement du montant du bon de commande sachant que la réception sera effectuée progressivement, au fur et à mesure du besoin.

3. Commune urbaine de Sidi Slimane

La commune urbaine de Sidi Slimane est située dans la province de Kénitra. Sa population est d'environ 76 mille habitants selon le dernier recensement de 2004. Elle est administrée par un conseil communal composé de 31 membres et elle emploie 348 fonctionnaires et agents.

3.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Les principales observations et recommandations relevées dans le cadre de la mission de contrôle de la gestion de cette commune menée par la Cour régionale des comptes de Rabat, portent sur les axes suivants :

► Faiblesse du système de contrôle interne et mauvaise gestion des recettes

• Faiblesse du système de contrôle interne

L'organisation du service de développement des ressources financières communales et de la régie ne respecte pas les dispositions de la circulaire du Ministre de l'Intérieur n°408 du 22 juin 1992 relative à l'organigramme type de la division du développement des ressources financières de la commune. Cet organigramme précise l'organisation en trois services: service d'assiette, service de la régie et service d'inspection et de contrôle.

En plus, l'opération de recensement de l'occupation du domaine public est effectuée par un agent du service relevant de la régie qui n'établit pas de procès verbal de l'opération. Le même agent cumule la liquidation la recette et l'émission des bordereaux pour le recouvrement ; ce qui est contraire à la règle de la séparation de tâches incompatibles, qui garantit un système de contrôle interne performant.

Par conséquent, la mise en place d'un service indépendant de la régie des recettes est nécessaire pour la mise en place d'un système de contrôle interne adéquat. Lequel service procéderait à la vérification de la liquidation et au recouvrement des recettes de la commune.

• Absence de coordination entre les services du développement des recettes fiscales communales et les services relevant de la direction générale des impôts

Les informations relatives à l'assiette des impôts et taxes, détenues par les services sus cités ne sont pas concordantes. En effet, la valeur locative des locaux soumis à la taxe d'occupation du domaine public est inférieure à celle retenue par la direction générale des impôts dans le calcul de la patente, méconnaissant par conséquent les dispositions de la loi 30/89 relative à la fiscalité locale notamment son article 191 qui précise que la valeur locative est la base de calcul aussi bien pour la taxe sur l'occupation du domaine public que pour la patente.

La commune se base pour le calcul de la taxe sur les débits de boissons, sur le chiffre d'affaires déclaré par le contribuable. Ce dernier s'est avéré largement inférieur à celui déclaré à la direction générale des impôts pour la liquidation de l'impôt général sur le revenu objet de la même activité.

• Importance des restes à recouvrer et faiblesse des efforts déployés par la régie communale pour le recouvrement des recettes

Les restes à recouvrer ont atteint 39.620.080,58 DH au 31/12/2006. Ils se répartissent comme suit :

- les recettes du souk hebdomadaire et ses annexes: le recouvrement de ces recettes ne se fait pas conformément aux stipulations du cahier des charges et des contrats de location. Le président de la commune, le service de la régie et le receveur communal n'entreprennent pas les diligences nécessaires en application des dispositions de l'article 8 du cahier des charges et de l'article 4 des contrats location. Ce qui n'encourage pas les locataires à se libérer de leurs dettes vis-à-vis de la commune lui causant ainsi un préjudice financier important. Les restes à recouvrer s'élèvent à 2.000.596,85 DH au 31 décembre 2006.
- Les recettes du lotissement du souk communal : les restes à recouvrer atteignent 3.567.925 DH au 31/12/2006. Ceci est dû au non respect par les bénéficiaires des échéances convenues malgré qu'ils aient réceptionné le lotissement en question et procédé à son exploitation. la Cour régionale des comptes a constaté la négligence du président de la commune qui n'a pas entrepris les diligences nécessaires pour recouvrer ces recettes.

► **Faiblesse dans la gestion de certaines recettes de la commune**

- La commune ne procède pas à l'application de la redevance de l'occupation temporaire du domaine public communal liée à l'exercice d'un commerce, d'une industrie ou d'une profession en ce qui concerne les enseignes, et ce en méconnaissance des dispositions de l'article 189 de la loi 30/89.
- La non liquidation de la taxe sur les opérations de lotissement sur la base de la valeur réelle des travaux réalisés : la commune a recouvré un montant de la taxe sur les opérations de lotissement inférieur à la valeur due au titre du lotissement Ménara. En effet, les travaux de voirie comptabilisés par la commune (la facture n° 36/04 du 23/04/2004) sont de 3.805 m² alors que la superficie réelle de la voirie selon le plan des travaux est de 4.100m².
- Le non recensement des terrains urbains non bâtis : la commune ne procède pas au recensement des terrains urbains non bâtis en méconnaissance des dispositions de l'article 93 de la loi 30/89. Par conséquent, échappent au paiement de cette taxe les propriétaires de terrains dont l'acte de vente n'est pas établi ou légalisé en dehors de la commune.
- L'application d'une redevance forfaitaire sur l'occupation temporaire du domaine public communal pour un usage lié à la construction : la commune applique une redevance forfaitaire pour l'occupation temporaire du domaine public communal pour un usage lié à la construction de 500 Dh sans tenir compte de la nature de la construction, de la superficie occupée et de la durée d'occupation comme prévu par les dispositions de l'article 27 de l'arrêté fiscal.
- Le non recouvrement des recettes de la piscine olympique : la commune a loué la piscine sans que les travaux objet du marché de construction de ladite piscine soient achevés et réceptionnés provisoirement ou définitivement. La société locataire a commencé l'exploitation de la piscine et ses annexes avant l'approbation du contrat de location par les autorités compétentes. Elle a badigeonné les murs intérieurs et extérieurs de la piscine depuis juin 2006 avant l'entrée en vigueur dudit contrat.
- En plus, la commune n'a pas recouvré les recettes correspondant à la durée d'exploitation. Elle a remboursé au locataire, à sa demande, le montant de la garantie qu'il a versé lors de la conclusion du contrat et qui est équivalent à deux mois de loyers sur la valeur annuelle fixée à 700.000 DH.
- La baisse maintenue des recettes du souk hebdomadaire : la commune dispose d'un souk hebdomadaire qui sert aussi de souk de gros, constituant une ressource financière importante. Toutefois, l'absence de la clôture et des équipements essentiels l'a transformé en un lieu de déversoir des ordures. Ce qui a entraîné la diminution continue de sa valeur locative suite au désintéressement des locataires qui ont renoncé à y présenter leurs marchandises.

En 2007, la location du souk hebdomadaire ne s'est concrétisée qu'après un troisième appel d'offres avec une valeur inférieure à celle de 2006 de 1.250.000 DH passant de 3.750.000 DH en 2006 à 2.500.000 DH en 2007.

- La mauvaise imputation des recettes de la taxe sur la dégradation de la chaussée: le régisseur procède à l'imputation des recettes de cette taxe à la rubrique budgétaire « 20-10-30-34 » réservée au raccordement au réseau d'eau. Ce qui justifie l'absence de recettes dans la rubrique budgétaire relative à la taxe sur la dégradation des chaussées. Cette mauvaise imputation concerne des montants de 54.447 DH, 176.616 DH et 97.325,50 DH respectivement au titre des exercices 2004, 2005 et 2006.

Afin de permettre à la commune de mieux gérer ses ressources, la Cour régionale des comptes recommande ce qui suit :

- *Entreprendre les diligences nécessaires dans les délais requis afin de prévenir l'accumulation des restes à recouvrer; notamment celles qui découlent des dispositions contractuelles ;*
- *Inciter le service compétent à recouvrer le reliquat des recettes du lotissement de l'ancien souk communal ;*

- *Veiller au respect de l'imputation des recettes dans les rubriques budgétaires correspondantes ;*
- *Appliquer la redevance sur l'occupation temporaire du domaine public communal pour un usage lié à la construction sur la base des critères consignés dans la loi 30/89 relative à la fiscalité locale tout en procédant aux contrôles périodiques afin de s'assurer du respect de la superficie occupée et du délai d'occupation autorisé ;*
- *Procéder annuellement au recensement des terrains urbains non bâtis et déployer les efforts nécessaires en collaboration avec l'autorité locale et les administrations intervenant dans le transfert de propriété afin de maîtriser l'éventail des terrains non bâtis relevant du ressort territorial de la commune ;*
- *Veiller également à l'application des pénalités de retard de paiement des impôts dus par les contribuables dans ce domaine ;*
- *Veiller, en coordination avec l'administration des impôts, à cerner l'assiette fiscale en vue d'actualiser les bases de liquidation et d'améliorer les recettes de la commune.*

► Défaillances dans la gestion des dépenses publiques

• Faiblesse du système de contrôle interne

Dans ce cadre, la Cour régionale des comptes de Rabat a relevé les observations suivantes :

- La fusion entre le service de la comptabilité et celui de la gestion des engagements, est en contradiction avec les dispositions du décret 2-76-576 relatif à la comptabilité des collectivités locales et de leurs groupements notamment les articles 104, 105 et 106 et avec les règles de bonne gestion relatives à la répartition des tâches et à la séparation entre les fonctions incompatibles.
- Le service du personnel est à la fois chargé de la gestion comptable et administrative de la situation des fonctionnaires et agents de la commune. Ce qui entrave la mise en place d'un système de contrôle interne approprié et d'asseoir un service comptable chargé de la gestion comptable des actes et décisions établis par le service de la gestion des ressources humaines notamment en ce qui concerne la situation administrative des fonctionnaires et agents de la commune ;
- Chaque service de la commune se charge de l'évaluation et du recensement de ses besoins, de la préparation des consultations, du suivi des différentes phases de la procédure de passation des commandes, de la réception des fournitures et matériels et de la tenue du registre d'entrée et de sortie du stock. Ce qui confirme l'absence de contrôle et de coordination durant toutes ces phases ;
- La commune ne tient pas les registres et les livres prévus par le décret 2-76-576 relatif à la comptabilité des collectivités locales et leurs groupements. Il s'agit des registres et cahiers suivants :
 - Registre des factures et des marchés (article 103);
 - Livre d'enregistrement des demandes de fournitures ou de travaux (article 104);
 - Livre d'enregistrement des factures et mémoires reçus (article 104);
 - Registre de suivi des dépenses d'investissement réalisées dans le cadre des autorisations de programme (article 99).
- Aussi, la Cour régionale des comptes relève-t-elle que l'ordonnateur ne tient pas la comptabilité des valeurs en méconnaissance des dispositions des articles 56 et 58 de la première partie du décret 330-66 du 21/04/1967 portant règlement général de la comptabilité publique tel qu'il a été modifié et complété ;
- Le service de la comptabilité est chargé de la tenue du registre d'inventaire au lieu du service du parc municipal. Aussi, faut-il préciser que les autres services ne tiennent pas l'inventaire des immobilisations mises à leur disposition. En outre, les numéros d'inventaire ne sont pas indiqués sur les meubles. De même, les registres d'inventaire ne sont pas actualisés et continuent à consigner du matériel et des meubles n'appartenant plus à la commune pour des raisons de perte, de mise à la réforme ou autres.

• **Prise en charge de dépenses ne relevant pas des attributions de la commune** : l'analyse des dépenses de la commune révèle que des charges sont imputées à son budget alors qu'elles ne relèvent pas de sa compétence, notamment :

- Frais du personnel mis à la disposition des services administratifs ne relevant pas de la commune : dans ce cadre, la commune de Sidi Slimane a mis 41 fonctionnaires et agents à la disposition de services administratifs ne relevant pas de la commune. Cette situation n'est prévue ni par l'article 37 du dahir du 24 Février 1958 relatif au statut de la fonction publique ni par le décret 2-77-378 du 27 Septembre 1977 relatif au statut du personnel communal ;
- Frais d'électricité, d'eau potable et de téléphone : la Cour régionale des comptes a relevé que des dépenses d'électricité, d'eau potable et de téléphone d'organismes ne relevant pas de la commune sont imputées sur son budget. Ces dépenses ont atteint 287.000 DH au titre des exercices 2004, 2005 et 2006;
- Frais de fonctionnement de véhicules mis à la disposition des agents d'autorité : la commune met à la disposition des agents d'autorité 4 véhicules et prend en charge les frais de fonctionnement (maintenance, carburant, lubrifiants...) Ces dépenses ont atteint 791.369 DH au titre l'exercice 2006 ;
- Location de bâtiments administratifs au profit d'organismes indépendants de la commune : Les dépenses de location de la commune sont de l'ordre de 96.720 DH par année durant les exercices 2004 à 2006. elles incluent des loyers au profit d'organismes externes à la commune notamment l'entraide nationale pour un montant de 36.720 DH soit 38% du total des loyers, et ce en l'absence de support juridique (convention, contrat de partenariat,...)

• **Non respect des règles de la comptabilité publique dans la gestion des achats**

L'analyse des dépenses effectuées par voie de bons de commande au titre des exercices 2004, 2005 et 2006 révèle que la plupart des paiements a été faite en l'absence du visa du contrôleur des engagements de dépenses. Il s'agit de 55 bons de commande.

Ceci est dû au fait que la plupart des achats, imputés sur la rubrique budgétaire « fournitures relatives à l'éclairage public ou à la voirie ou aux constructions administratives », sont exécutés sur la base de ce qu'on appelle « les bons d'achat ». Ces derniers mentionnent la nature de l'acquisition et la quantité sans spécifier le prix unitaire et le fournisseur. Outre le caractère non régulier de ladite procédure qui enfreint les dispositions du décret relatif aux marchés publics (l'absence du visa, l'absence du recours à la concurrence, le non respect des dispositions réglementaires pour l'établissement des pièces de demande et de livraison des fournitures) et des règles de contrôle interne ; la non spécification du prix et du fournisseur confère à ces dépenses le caractère de dépenses de régularisation et leur engagement comporte des risques évidents surtout en l'absence de suivi de ces dépenses.

Cette situation rend ardue l'opération de l'attestation du service fait en l'absence d'un système de contrôle interne permettant d'identifier les services chargés des achats et ceux chargés de la réception des commandes sachant que parmi les services bénéficiaires des acquisitions figurent des services ne relevant pas de la commune.

► **Mauvaise gestion des grands projets par la commune**

• **Construction de la piscine olympique**

Depuis 1995, la commune a entamé, dans le cadre du marché 1/95, les travaux de construction d'une piscine olympique. Toutefois, ce projet n'est pas encore achevé.

En plus de ce retard considérable, la piscine se trouve dans un état délabré nécessitant des travaux de réhabilitation afin de renforcer l'étanchéité et de résorber le problème de fuite d'eau. Enfin, le fait que les bassins ne sont pas remplis d'eau, les expose à la dégradation.

La mauvaise gestion de ce projet résulte de :

- La non réalisation des études de faisabilité ;

- La non réalisation de l'étude géotechnique préalable à l'exécution des travaux en l'absence d'études préliminaires pour identifier les spécifications techniques de l'ouvrage ;
- Le manque de rigueur de la part de la commune dans le suivi et le contrôle des travaux dans le sens où elle n'a pas incité l'entrepreneur à accélérer l'exécution des travaux et à remédier à temps aux défaillances relevées. Ceci apparaît à plusieurs niveaux :
 - Le nombre important des arrêts de travaux sans motif. La durée d'arrêt des travaux a atteint 23 mois ;
 - Le non recours par la commune aux mesures coercitives contre la lenteur de l'entrepreneur à remplir ses engagements contractuels et à son abandon du chantier ;
 - L'absence de suivi de l'exécution des recommandations du comité mixte, faites en 1998, proposant le lancement d'une expertise du projet.
- L'incapacité de la commune à maîtriser ses dettes vis-à-vis de l'entrepreneur. Elle a payé à tort 1.542.100 DH en l'absence de service fait, dont 996.100 DH payés en double en contre partie de travaux déjà exécutés et réglés. Le montant de 546.000 DH correspond aux travaux d'étanchéité de 718 m² non exécutés par l'entrepreneur ;
- Les paiements effectués pour le compte de l'architecte alors qu'il n'a pas honoré ses engagements contractuels notamment ceux ayant trait aux documents à produire, la supervision du projet et la réception provisoire du marché relatif au raccordement de la piscine olympique au réseau électrique (marché n°01/2003).

• Construction d'un centre commercial près de la piscine olympique

La commune a conclu le marché 3/95 et le marché 2/2003 (après la résiliation du marché 3/95) pour la construction dudit centre.

L'analyse de ce projet permet de relever les observations suivantes :

- L'exploitation du centre commercial dépend du fonctionnement de la piscine olympique qui demeure non exploitable à cause des problèmes sus évoqués. L'état du centre commercial se dégrade de plus en plus et nécessiterait des travaux supplémentaires pour sa réhabilitation ;
- La plupart des travaux réalisés, dans le cadre du marché 2/2003, ont été déjà compris dans le marché 3/95 et ont fait l'objet de paiement surtout les opérations de peinture, de plomberie...

La Cour régionale des comptes constate que l'échec de la commune de Sidi Slimane dans la gestion des projets de construction de la piscine olympique et du centre commercial est inhérent en grande partie à la faiblesse relevée au niveau de la programmation des projets et de la réalisation des études de faisabilité permettant d'évaluer le coût nécessaire à l'exécution des projets en tenant compte de la capacité financière de la commune.

De même, le Cour régionale des comptes relève l'incapacité de la commune à suivre, à superviser et à contrôler l'exécution de ces projets du fait qu'elle n'a pas pu remédier à temps aux défaillances constatées, imposer la rigueur requise pour le respect des obligations contractuelles et prendre les mesures coercitives à l'encontre de l'architecte et de l'entrepreneur.

C'est pourquoi, la Cour régionale des comptes recommande à la commune ce qui suit :

- *Veiller à la tenue des registres et des livres comptables et administratifs conformément aux lois et règlements en vigueur ;*
- *Respecter les procédures législatives et réglementaires relatives à l'exécution des dépenses ;*
- *Veiller la réalisation des études de faisabilité des projets afin de permettre à la commune d'appréhender les travaux prévus dans le but de pallier la transgression des principes de la concurrence et de l'équité*

pour l'accès à la commande publique ;

- Tenir compte de la capacité financière de la commune notamment lors de la programmation des grands projets ;
- Subordonner l'exécution des travaux et l'acquisition des fournitures à l'établissement des documents prévus par les textes relatifs à l'exécution des dépenses publiques et éviter l'usage des bons de régularisation ;
- Respecter les règles de la concurrence dans le choix des titulaires des commandes publiques conformément au décret régissant les procédures et les formes de passation des marchés publics tout en évitant les agissements pouvant transgresser ce principe ;
- Recourir à la maîtrise d'ouvrage déléguée dans l'exécution des projets communaux de grande envergure ;
- Veiller au suivi rigoureux de l'exécution des travaux et prendre, au moment opportun, les mesures qui s'imposent afin de prémunir la commune contre d'éventuels préjudices financiers ;
- Éviter le recours sans motif aux ordres d'arrêt de travaux qui permettent d'échapper à l'application des pénalités de retard ;
- Veiller à l'application des clauses coercitives des cahiers des prescriptions spéciales afin d'amener les entreprises, titulaires de marchés publics, à honorer leurs engagements contractuels dans les délais prévus ;

► L'urbanisme

L'analyse du service chargé de l'urbanisme et des autorisations met en exergue les observations suivantes :

• L'organisation actuelle du service chargé de l'urbanisme ne lui permet pas d'exercer les missions qui lui sont assignées

L'organisation du service chargé de l'urbanisme ne permet pas de garantir le recensement, la délimitation, le suivi et le contrôle des opérations liées à l'urbanisme dans la commune. A titre illustratif, il n'y a pas de bureau de contrôle ni de bureau de la police administrative...

En l'absence de toute tentative de réorganisation dudit service, se pose le problème d'archives causé par l'absence d'un local approprié à cet effet. Le lieu qui leur est réservé actuellement est mal conçu. Son accès est libre et non réglementé en l'absence d'agent responsable de la gestion des archives.

• La mauvaise gestion des autorisations octroyées dans le domaine de l'urbanisme

La quasi-totalité des dossiers sont étudiés et approuvés par le président ou ses vice-présidents en marge du comité chargé de l'étude des projets prévu par l'article 43 de la loi 12/90 relative à l'urbanisme et précisé dans la circulaire ministérielle n°1500/2000 du 06/10/2000. Ceci peut être illustré à travers le tableau suivant :

Année	Taille du projet	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Semestre 2007
Projets étudiés par les services de la commune seulement	Grand	46	38	47	108	128	98	38
	Petit	116	211	428	532	484	408	177
Projets étudiés par le comité	Grand	2	17	6	24	17	2	2
	Petit	80	110	241	504	346	414	148

• Le non respect des dispositions du plan d'aménagement ou plan de lotissement :

A titre d'illustration on peut citer les cas suivants :

- L'autorisation de construire un immeuble de trois étages dans une zone villa selon le plan de lotissement ;
- L'autorisation de construire un immeuble de quatre étages dans une zone villa à l'entrée de la ville ;
- Le non respect des plans approuvés par l'Agence urbaine : cas de construction d'un logement commercial dans une zone villa selon le plan de lotissement;
- L'autorisation de construire un immeuble de quatre niveaux au lotissement Jalil Tazi au lieu des trois niveaux approuvés;
- L'autorisation de construire des niveaux supérieurs avec le changement de la nature d'exploitation du Rez de chaussée et son élévation;
- La réalisation de balcons sur toute la façade dans des rues n'excédant pas 8m, ce qui est contraire aux dispositions réglementaires en vigueur;
- L'autorisation de construire des étages supplémentaires en méconnaissance des normes techniques et urbanistiques en vigueur (non réalisation de caves dans une zone à risque de secousses et non consolidation des constructions);
- L'autorisation de construire relative aux constructions dans l'entrée ouest d'une zone non restructurée sans respect des normes techniques et légales;
- Les autorisations données par le président de la commune d'exécuter des projets bien qu'ils ne soient pas approuvés par le comité désigné à cet effet. A titre illustratif :

Nature du projet	Localisation	Avis du comité	Observations
Commercial à 4 étages	Lotis. Sofia AV. Hassan II	A transférer au comité chargé des grands projets	Le président a visé le projet devant le comité
Villa n°3	Lotis. COSINAP	Approbation projet Villa	Le président a autorisé le changement d'affectation d'une Villa en un logement économique et a ordonné l'annulation de l'ordre d'arrêt des travaux du 10/11/2003
Villa n°5	Lotis. COSINAP	Refus d'approbation pour motif de non respect de l'affectation	Le président a autorisé le changement de construction d'une Villa en un logement économique sous autorisation n°146 du 20/05/2003
Logement économique R+3	Lotis. Agdal et les orangiers	Refus d'approbation par l'agence urbaine pour motif de non respect de l'affectation précisée dans le cahier de charges	Il a été procédé au changement des clauses du cahier de charges d'une manière unilatérale de la part du conseil municipal le 04/07/1995 et le 16/02/1996

• Non application de mesures coercitives par la commune

En l'absence d'un bureau chargé du contrôle et de la lutte contre les infractions, le président de la commune classe les dossiers en dépit de leur faible nombre et refuse la saisine du procureur du Roi en la matière et ce en méconnaissance des dispositions légales en vigueur. En plus, le rôle du comité de vigilance est quasiment nul. Il se contente de relever parfois quelques irrégularités sans procéder à aucun suivi. Le tableau suivant met en relief le nombre très limité desdites infractions :

Année	Nombre d'infractions	Autorité qui a saisi de l'infraction	Poursuites
2002	5	-	- une poursuite judiciaire - 2 régularisations de l'infraction
2003	23	Caïd : 14 Comité : 5 Commune : 4	- Une poursuite judiciaire - 6 régularisations de l'infraction
2004	1	Caïd	- une poursuite judiciaire

Ainsi, la Cour régionale des comptes relève que le président du conseil communal ne se limite pas à la non application de la procédure pour lutter contre les infractions relevées, mais, il demande au procureur d'arrêter les poursuites judiciaires portant sur des infractions de faible importance. A titre illustratif, le tableau suivant confirme ce constat :

Arrêt de poursuite	Nature de l'infraction	Date de l'infraction	Correspondance	Signataire de l'arrêt de poursuite
1	Construction d'un étage supplémentaire	25/02/2003	n° 593 du 08/09/2004	Président de la commune
2	Non respect de la superficie réservée au balcon	25/02/2003	n° 765 du 02/11/2004	6 ^{ème} vice président

La Cour régionale recommande à la commune ce qui suit :

- Respecter les documents relatifs à l'urbanisme ou procéder à leur modification conformément aux lois et règlements en vigueur, notamment aux dispositions de l'article 26 de la loi n°12-90 relative à l'urbanisme ;
- Doter le service chargé de l'urbanisme de moyens humains et financiers susceptibles de lui permettre d'accomplir convenablement les missions qui lui sont dévolues ;
- Dynamiser le rôle du comité chargé de l'étude des projets stipulé dans l'article 43 de la loi 12-90 relative à l'urbanisme ;
- Créer une entité chargée du contrôle et de la lutte contre les infractions.

► Mauvaise gestion de l'abattoir municipal

La Cour régionale des comptes de Rabat a relevé des défaillances dans la gestion de l'abattoir municipal dont les plus importantes sont relatées ci-après :

• L'état de la construction est préjudiciable à la sécurité de ses usagers

Les investigations ont révélé que le plafond et les murs sont devenus fragiles sous l'effet de l'infiltration de l'eau. Ce qui met en péril la sécurité des usagers de l'abattoir. En plus, la commune n'a entrepris aucun effort pour sa rénovation ou sa réhabilitation.

Le réseau d'assainissement constitue, vu son mauvais état d'entretien, un risque de contamination, de pollution et de souillure pour les denrées animales ce qui peut être à l'origine de maladies graves affectant le consommateur.

Les autorisations de construire à proximité de l'abattoir constituent une entrave à son aération ce qui aggrave davantage le problème d'hygiène. Ceci est contraire aux conditions d'hygiène applicables aux établissements d'abattage, de préparation des denrées animales et d'origine animale et à leur matériel prévus à l'article 19, titre V du décret n° 2-98-617 du 05/01/1999 pris pour l'application du Dahir portant loi n° 1-75-291 du

08/10/1977 édictant les mesures relatives à l'inspection sanitaire et qualitative des animaux vivants et des denrées animales ou d'origine animale

• **Insuffisances relevées au niveau de l'hygiène**

Dans ce domaine, il a été relevé ce qui suit :

- La non réalisation des travaux de nettoyage et de désinfection quotidiens de l'abattoir par les produits et désinfectants nécessaires;
- La non exécution des travaux de maintenance préventive ou curative de l'abattoir comme c'est le cas pour la peinture des murs...
- La présence de décharges d'ordures à proximité de l'abattoir ce qui peut favoriser la contamination et la pollution de l'abattoir.

• **Absence de surveillance de l'abattoir**

Du fait de l'absence de surveillance, l'abattoir est accessible aux personnes qui n'ont aucun rapport avec ses activités et aux animaux égarés, notamment dans les lieux réservés au dépôt des triperies destinés à faire l'objet d'inspection vétérinaire. Ce qui favorise la contamination des denrées et risque de porter préjudice à la santé du consommateur.

• **Le transport de Viandes**

La Cour régionale des comptes a relevé les observations suivantes :

- Des carences dans l'entretien des moyens de transport des viandes et dans le lavage avant et après usage en méconnaissance des dispositions des articles 21 et 22 du titre VI relatif aux conditions d'hygiène applicables aux moyens de transport du décret 2-98-617 du 05/01/1999 pris pour application du Dahir portant loi n° 1-75-291 du 08/10/1977 édictant les mesures relatives à l'inspection sanitaire et qualitative des animaux vivants et des denrées animales ou d'origine animale et le chapitre IV de l'arrêté ministériel du 24/10/1955. Ce qui peut constituer une source de contamination. Cette situation est aggravée davantage par le non usage de produits désinfectants et stérilisants;
- La permission de l'usage des moyens de transport de viandes personnels ne respectant pas les conditions requises d'hygiène, à titre d'exemple des charrettes, dans le seul but de gagner du temps;
- Le transport de viandes se fait en méconnaissance des conditions d'hygiène prévues par les dispositions de l'article 24 du titre VII du décret précité relatif à l'état de santé et hygiène du personnel, notamment celles qui concernent la propreté corporelle et vestimentaire du personnel exerçant dans le cadre de cette activité.

La Cour régionale recommande de :

- *Réhabiliter l'abattoir dans l'attente de la construction d'un nouveau bâtiment respectant les spécifications techniques et légales en vigueur ;*
- *Instaurer une maintenance préventive et curative pour améliorer les conditions d'hygiène dans l'abattoir ;*
- *Ne pas autoriser l'accès à l'abattoir pour des personnes qui n'ont pas de rapport avec ses activités, en mettant en place une surveillance continue ;*
- *Améliorer les conditions de transport de viandes en respectant les spécifications imposées aux moyens de transport et aux personnes qui en sont chargées.*

3.2. Réponse du président de la Commune urbaine de Sidi Slimane (Texte traduit de l'arabe)

I. les recettes communales

1. La faiblesse du système de contrôle interne

L'organisation du service de la fiscalité et de la régie : la division du développement des ressources financières de la commune est organisée en trois services : service d'assiette, service de recouvrement et service de la régie. Toutefois, le travail se faisait en équipe de sorte que les services ne sont pas séparés les uns des autres. Par ailleurs, après avoir reçu la circulaire du Ministre de l'Intérieur relative à la nécessité de restructuration des services de la régie, nous l'avons adoptée. Ainsi, suite aux recommandations de la Cour régionale, nous avons procédé à la réorganisation de cette division. Cette dernière est organisée comme suit :

- service d'assiette : se charge du recensement de l'ensemble des taxes et impôts locaux et l'établissement des bordereaux des contribuables. Un cadre administratif contrôle ces opérations tout en veillant à la coordination entre les agents de ce service
- service de la régie (recouvrement) procède à l'ensemble des opérations de recouvrement relatives aux différentes taxes et le recouvrement de la taxe d'abattage sous la responsabilité d'un cadre administratif assisté par des fonctionnaires et agents. Il y a lieu de signaler que ces deux services sont logés dans un même bureau du fait de l'étroitesse de la construction réservée aux services de la commune ; ce qui donne l'apparence qu'ils ne font qu'un seul service
- service d'inspection et de contrôle : il procède à un contrôle général de toutes les opérations effectuées par la division des ressources sous la responsabilité du régisseur communal

2. L'absence de la coordination entre les services des recettes fiscales communales et les services relevant de la direction des impôts

La commune se base sur les contrats de location, la comparaison ou la division directe des locaux soumis à la taxe sur l'occupation temporaire.

Concernant la taxe sur les boissons, elle se base sur les déclarations des redevables étant donné que la loi 30/89 ne précise pas que l'imposition de ladite taxe doit se faire sur la base du revenu. La déclaration des redevables est présentée à une commission pour étude et évaluation.

Conformément aux dispositions de l'article 151 de la loi 47/06 du 30/11/2007 relative à la fiscalité locale en ce qui concerne le droit de regard, le conseil communal a procédé à la coordination avec les services relevant de la direction des impôts afin de mieux appréhender l'assiette fiscale.

3. Concernant les restes à recouvrer, la commune a informé les redevables qui ne sont pas libérés de leurs dettes. Elle a provoqué des réunions à ce sujet :

- Une réunion a été tenue au siège de la Wilaya sous la supervision du Wali avec la présence de tous les acteurs concernés ; autorité locale, présidence du conseil communal, services régionaux des impôts ; dans l'objectif de réduire les restes à recouvrer
- Une réunion à l'échelle locale comprenant l'autorité locale, la commune et les services des impôts, a eu comme ordre du jour l'étude de chaque article pour diminuer les restes à recouvrer y afférents

A l'issue de ces réunions, les redevables ont commencé de payer leurs dettes.

En ce qui concerne les restes à recouvrer relatifs au souk hebdomadaire au titre de l'exercice 2005, les chèques du redevable remis au receveur ont été présentés au tribunal pour poursuite judiciaire et recouvrement. Ceux de l'exercice 2006, le receveur, après prise en charge des dites recettes, a entamé les diligences nécessaires pour la poursuite et la saisine sur les biens du redevable. En parallèle, la commune en la personne du président du conseil a intenté une action au tribunal administratif de Rabat pour recouvrer ces créances (dossier n° 616/07 quittance n° 608785)

Dans ce sens, la commune a instauré une discipline de manière à obliger les bénéficiaires de payer le loyer à la fin de chaque mois afin de prévenir les problèmes en assurant les recouvrements des loyers à temps.

Les recettes du lotissement du souk communal « les orangers » ; la commune a envoyé des lettres pour amener les bénéficiaires à se libérer de leur dette, mais, elles sont restées vaines. A cet effet, la commune va les relancer à travers d'autres écrits et dans le cas où ils n'obtempèrent pas, elle prendra les diligences nécessaires pour le recouvrement de ces créances. Il y a lieu de signaler que le reste à recouvrer relatif à ce lotissement sont de l'ordre de 235000DH parce que la grande part des lots est réservée à la construction de services publics (lycée, mosquée, terrain de sport, services sociaux...)

4. La régie de recettes recouvre les recettes relatives au raccordement de la construction au réseau d'eau potable sur la base de l'autorisation octroyée par le service technique (division des travaux). Les recettes prévus au titre de l'article 20-10-30/34 résulte de la campagne de raccordement des habitations de la Zone ouest dépourvues de cette denrée vitale.

Néanmoins, le service concerné de la commune s'est rendu compte du faible montant dans la rubrique budgétaire relatif à la taxe sur la dégradation des chaussées et ainsi, la division des travaux a incité à délimiter chaque article (la taxe sur la dégradation des chaussées) à l'occasion de l'établissement du document de raccordement pour permettre à la régie de répartir les recettes selon le code budgétaire approprié.

5. Les bordereaux pour le recouvrement de cette taxe englobent les affiches publicitaires, mais, nous croyons que l'enseigne ne fait pas partie de l'occupation temporaire du domaine public. Mais suite aux recommandations de la Cour régionale, nous avons inclus l'enseigne parmi les occupations du domaine public de sorte que le contribuable paye entre autres cette redevance.

6. La non liquidation de la taxe sur les opérations de lotissement : en ce qui concerne la liquidation de la taxe sur les opérations de lotissement sur la base de la valeur réelle des travaux réalisés au lotissement Ménara, une erreur s'est produite dans l'évaluation de la superficie de la voirie. Dès la découverte de cette erreur, il a été procédé à sa régularisation. Ainsi, le lotisseur a payé le montant correspondant, soit 4419,55DH (reçu n° 29278306 du 22/08/2007)

7. La commune dispose de la liste des terrains non bâtis appartenant aux sociétés et aux lotissements. Aussi, afin de recenser les autres terrains, la commune a-t-elle mis en place un procédé consistant en un certificat administratif liant le propriétaire des lots dans n'importe quelle opération de vente, de construction, d'immatriculation ou enregistrement,... soit à l'intérieur ou à l'extérieur de la commune, de payer au préalable cette taxe. Ce procédé est appliqué aussi au niveau des terrains non lotis ou agricoles se trouvant dans la zone urbaine. Un bureau de recensement de ces terrains a été créé en coordination avec l'autorité locale et les autres services administratifs intervenant dans le transfert de propriété.

8. L'application d'une redevance forfaitaire sur l'occupation temporaire du domaine public communal pour un usage lié à la construction : la commune continue à appliquer la redevance forfaitaire sur l'occupation temporaire du domaine public communal pour un usage lié à la construction de 500 DH par autorisation. La commune va mettre en place les recommandations de la Cour régionale à ce propos.

9. Suite aux arrêts de travaux à la piscine municipale et ses dépendances pour une longue période, elle a été exposée à des anomalies et des fissures. La commune a envoyé des écrits au fournisseur l'invitant à procéder aux réparations requises. Ce dernier s'est engagé en présence de l'architecte, l'autorité locale et l'autorité provinciale, à réhabiliter et à s'assurer que l'ouvrage est exploitable fin juin 2006. Suite à cet accord, la commune a procédé aux démarches administratives et légales pour louer la piscine olympique et le service commercial dans l'optique de se procurer des ressources financières supplémentaires. A cet effet, la commission d'appel d'offres qui s'est réunie au début du mois de février 2006, a accepté l'offre de 700000DH, dès lors, le PV d'ouverture des plis a été envoyé à l'autorité de tutelle pour approbation.

Après avoir informé la société de l'acceptation de son offre, cette dernière a procédé à l'aménagement du projet pour exploitation en blanchissant les murs de clôture et en insérant des affiches publicitaires. Toutefois, l'entrepreneur chargé de la construction de la piscine n'a pas honoré ses engagements ce qui a compromis

l'achèvement de cet ouvrage dans les délais convenus. A cet effet, la commune a considéré que ce contrat est annulé, par conséquent, elle a exempté le titulaire du marché de ses engagements en lui octroyant à sa demande, la main levée sur la caution.

10. Concernant l'observation relative à La diminution maintenue des recettes du souk hebdomadaire, l'évolution des montants des loyers se présente comme suit :

- En 2003, la valeur du loyer est de 1470000 DH
- En 2004, la valeur du loyer est de 2700000 DH
- En 2005, la valeur du loyer est de 3410000 DH
- En 2006, la valeur du loyer est de 3750000 DH
- En 2007, la valeur du loyer est de 2500000 DH pour une période de 11 mois
- En 2008, la valeur du loyer est de 2760000 DH

Nous remarquons qu'en 2004 et 2005, le montant du loyer était relativement supérieur à la moyenne enregistrée ces dernières années. En 2007, la commission d'appel d'offres a accepté le montant du loyer du souk hebdomadaire et ses dépendances après avoir déclaré l'offre infructueuse à quatre reprises, comme suit :

Séance de jugement des offres du 31/10/2006 : la publication des appels d'offres dans un seul journal

Séance de jugement des offres du 28/12/2006 : la commission a décidé que l'offre de 2350000 DH est non acceptable

Séance de jugement des offres du 28/12/2006 : aucune offre n'est parvenue ; ce qui a poussé la commune à adopter la régie directe durant le mois de janvier 2007. A cet effet, elle a mobilisé des fonctionnaires et agents assistés par l'autorité et le commissariat de police pour le recouvrement des droits. Les recettes ont atteint durant ce mois 98720 DH. Cette recette mensuelle est inacceptable du fait qu'elle est très en dessous des prévisions et porte préjudice à la finance de la commune.

La commission a accepté l'offre de 2500000 DH pour que l'enveloppe globale au titre de l'exercice 2007 atteigne environ 2600000 DH.

II. La gestion des dépenses publiques

1. La commune tient les registres et cahiers relatifs à la comptabilité des collectivités locales notamment :

Registre des factures et des marchés localisé au service de travaux et tenu par l'ingénieur municipal

Cahier pour l'inscription des demandes de fournitures ou de travaux se trouve dans le parc municipal

Cahier d'inscription des factures et mémoires reçus est disponible à la commune puisque le service magasin archive une copie relative à tout achat

2. Service du personnel : les décisions relatives à la gestion de la carrière d'un fonctionnaire passe par trois étapes indépendantes afin de garantir un contrôle interne efficace. Avant la prise de décision, le dossier du fonctionnaire est étudié par le service de la gestion du personnel sous la supervision du secrétaire général assisté de fonctionnaires. Par la suite, la décision est envoyée au service des engagements des dépenses du personnel qui se charge de son étude à nouveau avant qu'elle soit transmise au service concerné pour la liquidation. Il y a lieu de signaler que le service des engagements de dépenses procède à la proposition d'engagement de la dépense. Ce service est géré par un technicien assisté d'un certain nombre de fonctionnaires. Le service de liquidation procède à l'établissement des mandats et leur émission. Il est géré par un cadre administratif assisté par des fonctionnaires dont la majorité sont des techniciens en comptabilité.

3. La gestion des achats : la gestion des achats de la commune se fait sur la base des besoins formulés par les différents services et respecte les dispositions légales et réglementaires en vigueur notamment celles relatives

à la concurrence. Elle se fait soit par le biais de marchés ou de bons de commande dont le suivi est assuré sous la responsabilité de l'ingénieur municipal et ses agents. Ces derniers attestent le service fait et approuvent l'entrée du matériel et des matériaux au stock.

4. Registres d'inventaire : le service de la comptabilité tient le registre d'inventaire dont des copies sont archivées au parc municipal par le responsable du magasin, à la bibliothèque municipale et le bureau d'hygiène. Par ailleurs, les autres services ne disposent pas de ce registre spécifique. Suite aux recommandations de la Cour régionale, la commune a entamé l'élaboration de ces registres et l'enregistrement des numéros d'inventaire sur les meubles.

5. Dépenses ne relevant pas de la compétence de la commune

Frais de personnel mis à la disposition des services administratifs ne relevant pas de la commune : dans ce cadre, la commune a mis des fonctionnaires et agents à la disposition des services administratifs locaux afin de leur procurer des avantages à titre d'exemple les services des impôts et la perception. Ce comportement a été préconisé par l'administration territoriale afin de résorber le déficit en personnel affectant les différents services administratifs territoriaux garant de la satisfaction des besoins des citoyens et facilitant les missions assignées aux services déconcentrés ; et ce pour le renforcement de l'administration territoriale et la consolidation de son rôle dans le cadre de la coopération dans l'intérêt général

Dépenses relatives à la consommation d'électricité, d'eau et de téléphone et les frais de voitures et de loyers : toutes les dépenses objet de l'observation de la Cour régionale sont effectuées par la commune au profit des services de l'autorité locale dans le cadre de la participation et la coopération ayant pour objectif de leur permettre l'efficacité dans des actions locales nécessaires à la ville et de créer un climat de coopération et de coordination entre les différents services administratifs, économiques et sociaux. Quant aux voitures mises provisoirement à la disposition de l'autorité locale, elles sont dédiées à leur déplacement dans la ville en cas de pannes survenus dans leur voiture, afin de leur permettre la réalisation des missions qui leur incombent.

6. respect des règles de la comptabilité publique dans la gestion des achats

toutes les acquisitions se font en conformité avec les lois et règlements en vigueur à l'exception de certaines fournitures relatives à l'entretien en cas d'urgence (panne imprévue d'un camion, changement de lampe, réparation d'un canal du réseau d'assainissement liquide...) ; ce qui nous impose la réception partielle de certains matériels avant le visa légal. Toutes ces acquisitions sont livrées au responsable du magasin sous la responsabilité de l'ingénieur municipal qui se charge du contrôle et de la répartition de ces fournitures aux différents services par ses propres soins ou par le biais d'un agent sous sa responsabilité. Ainsi, la commune est en parfaite connaissance au préalable du prix d'achat en se référant aux prix contenus soit dans un marché ou bon de commande précédents. Suite aux observations formulées par la Cour régionale, la commune veille au respect des différentes étapes de passation de la dépense publique.

III. Gestion des grands projets par la commune

Projet de la piscine olympique et du centre commercial : ce projet a connu plusieurs obstacles inhérents à un certain nombre de causes notamment le non respect de l'entrepreneur et de l'architecte de leurs engagements respectifs avec la commune. La commune a tenté à plusieurs reprises avec l'assistance de l'autorité provinciale et locale de dépasser ces obstacles mais sans résultat. Nous résumons les efforts entrepris par la commune dans ce sens :

Concernant la piscine olympique :

1. les études ont été réalisées par l'architecte conformément à l'article 1 du contrat d'architecte
2. les études géotechniques ont été réalisées par le bureau TESCO sous la supervision de l'architecte le 20/03/1996
3. les études de béton armé du local technique ont été effectuées par le bureau d'étude SIMECO
4. les études d'exécution ont été effectuées par le bureau d'étude AT europe (Italie)

5. la commune a pris toutes les diligences légales incitant l'entrepreneur à exécuter les travaux dans les délais impartis au point qu'il a été envisagé la résiliation du contrat d'architecte et du marché de travaux, mais, l'autorité de tutelle a refusé. Les ordres d'arrêts en cascade ont été imposés par des contraintes techniques (la réalisation de l'étude géotechnique), administratives et financières (l'attente de déblocage des tranches de prêts FEC) durant toute la durée de l'exécution du projet
6. la wilaya de Kénitra a réservée un montant de 1 million de DH pour la réalisation du poste de transformation et le raccordement au réseau électrique (marché 1/2003) et les travaux complémentaires du centre commercial (marché 2/2003). Ces travaux ont été achevés et réceptionnés.
7. concernant le PVC d'étanchéité, l'architecte a comptabilisé une quantité de 708m² pour payer des travaux hors bordereau d'un montant de 495600 DH
8. les paiements des frais d'honoraire de l'architecte accompagnent ceux des décomptes de travaux

IV. L'urbanisme

La commune dispose d'une division technique qui comprend deux services ; service des travaux et service de l'urbanisme. Cette division est chapotée par un architecte qui assure à la fois la fonction chef de service de l'urbanisme. Le secteur de l'urbanisme a connu un essor considérable imposant à la commune de mettre à niveau ses structures et son organisation. A cet effet, la division a été dotée de cadres techniques capables de réaliser des études et de procéder aux contrôles. Le service de l'urbanisme englobe plusieurs bureaux dont la ventilation des attributions est comme suit :

- bureau chargé de l'élaboration des dossiers relatifs aux autorisations de construire
- bureau chargé des différents documents et certificats relatifs à l'urbanisme
- bureau des études et des plans
- bureau des statistiques mensuelles et annuelles
- bureau de contrôle et recensement des infractions

Néanmoins, cette répartition n'est pas apparente du fait de la présence d'un certain nombre de bureaux dans un même local à cause de l'étroitesse de la construction réservée à la commune.

• La mauvaise gestion des autorisations octroyées dans le domaine de l'urbanisme

L'étude des dossiers et l'approbation du conseil en la personne du président depuis plusieurs années est inhérente à la non régularité des réunions englobant le conseil communal, la province, l'agence urbaine et les services extérieurs.

En outre, le délai d'étude des dossiers devient long du fait que la commune envoie ledit dossier pour étude auprès des services extérieurs, puis, à la division chargée de l'urbanisme à la province qui le transmet à l'agence urbaine pour prise de décision finale à la lumière des avis des différents intervenants. Cet avis est enfin envoyé à la commune.

Toutefois, la commune se trouve contrainte à respecter les délais notamment avec la restriction des délais de l'autorisation de construire à deux semaines en premier temps et une semaine en définitif par le Ministère de l'Habitat depuis sa présidence de la commission des petits projets et la création du guichet unique (depuis 2005)

Quant aux grands projets, ils restent subordonnés à la réactivité des services extérieurs et de la teneur des projets présentés. L'effort entrepris par la commune en vue de réduire les délais ne donne pas ses fruits eu égard aux remarques formulées par les différents intervenants ; ce qui pousse la commune à se contenter des remarques formulées par les services locaux et de s'adapter à d'éventuelles observations des autres acteurs lors de la construction.

• **Respect des dispositions du plan d'aménagement ou plan de lotissement**

La commune ne dispose de documents d'urbanisme du genre : plan directeur d'aménagement et d'urbanisme, plan d'aménagement et plan de restructurations des zones, que depuis les quatre dernières années. L'approbation du plan directeur d'aménagement et d'urbanisme date de fin 2003.

1. les plans de restructuration des quartiers ouest ont été étudiés par la commune et l'agence urbaine après arrêt des opérations de construction d'environ 3 années. L'élaboration de ces plans est entamée depuis 2002

2. le plan d'aménagement est en cours d'approbation par les instances compétentes. Avant l'élaboration de ces documents, le référentiel principal pour l'étude de la majorité des projets était le plan d'affectation convenu entre la province et la commune outre la loi sur l'urbanisme.

application des mesures coercitives par la commune

le domaine d'application des mesures coercitives implique plusieurs directions. La commune n'est pas la seule responsable du contrôle. Ce dernier est assuré entre autres par l'autorité locale, l'autorité provinciale, l'inspection régionale, l'agence urbaine... cette multitude d'intervenants est de nature à compromettre la rigueur dans le contrôle, ainsi, la responsabilité reste partagée.

Concernant l'arrêt des poursuites relatives aux infractions de construction par le président, cette action est accomplie lorsqu'il apparaît que la personne ayant commis l'infraction a obtempéré aux ordres de l'administration et a régularisé la situation administrative. Une commission est instituée à cet effet en se déplaçant au chantier et rédigeant du PV le concernant.

4. Commune rurale de Sidi Allal El Bahraoui

La commune rurale de Sidi Allal El Bahraoui est située dans la région de Rabat-Salé-Zemmour-Zaer, province de Khemisset. Sa population s'élevait d'après le dernier recensement général de la population à 15299 habitants répartis entre le centre de la commune (9884 habitants) et le milieu rural (5415 habitants). Ses ressources reposent en majeure partie sur les revenus de son domaine forestier (65.36% des recettes de fonctionnement en 2004). Elle est dirigée par un conseil communal composé de 15 membres et emploie 75 fonctionnaires et agents.

4.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Le contrôle de la gestion de la commune par la Cour régionale a abouti à la formulation d'observations dont les plus saillantes sont reprises ci-après.

► Fonctionnement du conseil communal

• Non adoption du plan de développement économique et social

Le conseil n'a pas adopté le plan de développement économique et social prévu par l'article 36 de la charte communale. L'examen des procès verbaux des délibérations du conseil montre que le conseil n'a pas débattu de la stratégie ou du programme à mettre en œuvre au cours de son mandat.

Par conséquent, la Cour régionale des comptes recommande l'adoption d'un plan de développement économique et social conformément aux dispositions de l'article 36 de la charte communale.

• Suivi et exécution des décisions du conseil

Au cours des années 2004 et 2005, le conseil communal a tenu huit sessions ordinaires et deux sessions extraordinaires. La Cour régionale des comptes a relevé que le président ne prend pas les dispositions et les mesures nécessaires pour assurer le suivi et l'exécution desdites décisions. En témoignent les cas suivants :

- Décision de délimitation du centre de la commune

Le conseil communal a décidé au cours de la session de mai 2005 d'ériger le centre de la commune en centre délimité. Le conseil avait également pris la même décision lors d'une précédente session (1999). Jusqu'à présent, cette décision n'a pas été appliquée.

La commune a subi de ce fait des pertes financières dans la mesure où elle n'a pu percevoir les importantes recettes générées par son essor urbanistique (les taxes sur les opérations de construction, de morcellement et de lotissement et les redevances liées à l'occupation temporaire du domaine public communal).

La Cour régionale des comptes recommande ce qui suit :

- *Rendre effective la décision de délimitation du centre de la commune afin de lui permettre de bénéficier de son essor urbanistique;*
- *Assurer l'exécution des décisions du conseil communal ; la Cour propose à cet effet d'inscrire à l'ordre du jour des sessions un point permanent portant sur le suivi de l'exécution des précédentes décisions;*
- *Inscrire le point mentionné ci-dessus par l'autorité de tutelle au cas où le président refuse ou s'abstient de la proposer et ce, en application de l'article 59 de la charte communale.*

- Carences dans le fonctionnement des commissions du conseil

Au cours de ses sessions, le conseil communal a décidé de soumettre certaines questions à ses commissions. Ainsi, la question du parking central a été déférée à la commission économique et sociale lors de la session de février 2004. Les problèmes des coupures d'électricité et de suivi de la consommation des ménages ainsi que la situation sanitaire de la commune ont été soumis à la même commission à l'issue de la session d'avril 2004. Aucune suite n'a été donnée par ladite commission à ces saisines.

La Cour régionale des comptes recommande la dynamisation et l'activation des commissions afin qu'elles jouent pleinement leur rôle de préparateur des travaux du conseil communal.

► **Gestion des dépenses**

La Cour régionale des comptes a relevé à ce niveau les observations suivantes :

• **Entretien de l'éclairage public**

La commune ne dispose pas d'un inventaire des équipements et du matériel d'éclairage public. Elle n'a pas non plus mis en place un programme de maintenance de ces équipements.

Il est à signaler que les dépenses liées à l'éclairage public sont passées de 899.580 DH en 2004 à 1.053.535,31 DH en 2005 enregistrant ainsi une augmentation de 17.11%.

La Cour régionale recommande à la commune de:

- *Tenir un inventaire des équipements et du matériel d'éclairage public précisant entre autres le nombre de points lumineux, leur localisation géographique, le type de matériel, les diverses interventions de maintenance et de réparation... ;*
- *Adopter un programme de maintenance tenant compte des spécifications du matériel et particulièrement de sa durée de vie ;*
- *Mettre en place un plan d'éclairage en vue de réduire la consommation d'électricité. Ce plan devrait tenir compte des exigences de sécurité, d'esthétique, des mouvements de la population...*

• **Projet de structuration des quartiers « PAM », « PAM Extension » et « Saada 1 et 2 »**

Le tableau ci après récapitule les travaux effectués par la commune dans le cadre de la structuration des quartiers « PAM », « PAM Extension » et « Saada 1 et 2 ».

Quartier	Numéro du marché	Montant
PAM	08/1998	1.083.570,00
	03/1999	776.875,00
	07/2001	499.958,00
	09/2001	3.928.261,00
	03/2005	1.098.651,00
Saada	11/2001	800.821,00
	04/2005	6.754.181,48
Total		14.942.257,48

Il est à rappeler qu'un compte d'affectation spéciale intitulé « contribution des bénéficiaires aux travaux d'aménagement des quartiers « PAM », « PAM Extension », « Saada 1 et 2 » » a été créé pour cette opération (décision conjointe des Ministres des Finances et de l'Intérieur du 03/ 08/ 2000 suite à la délibération du conseil communal en date du 30/10/1997). Au 1^{er} janvier 2006, ce compte enregistrait la somme de 642.730 DH en recettes répartie entre l'habitat économique (604.050 DH) et l'habitat commercial (38.680 DH) alors qu'en dépenses aucune opération n'a été enregistrée.

Concernant les travaux effectués avant la création du CAS, la Cour régionale des comptes estime que le président était tenu de procéder à l'émission d'ordres de recettes correspondant à la contribution des riverains aux frais d'aménagement. La Cour rappelle que même si les travaux avaient été réalisés au cours du mandat de l'ancien président, le président actuel demeure responsable dans la mesure où ces contributions ne sont pas prescrites.

Concernant les travaux réalisés après la création du CAS, la Cour régionale des comptes rappelle qu'en vertu de la règle de l'antériorité de la recette sur la dépense les crédits ne sont ouverts que dans la limite des recettes réalisées.

La Cour signale qu'en l'absence de toute dépense, le compte d'affectation spéciale aurait dû être soldé trois ans après sa création et ce en application des dispositions de l'article 10 du Dahir n° 1-76-584 relatif à l'organisation des finances des collectivités locales et de leurs groupements.

Pour ce qui est du prix fixé par la commission d'évaluation, la Cour attire l'attention sur le fait qu'il est dépassé, les prix des terrains ayant décuplé du fait de l'essor de la commune.

► **Non exploitation des casiers mortuaires**

La commune a acquis en 2001 des casiers mortuaires pour un montant de 99 000.00 DH. Elle a aussi procédé à des travaux d'aménagement du Bureau Municipal d'Hygiène pour un montant de 297 084.46 DH sans prendre en compte les spécifications techniques et notamment électriques des casiers mortuaires. L'investissement correspondant demeure de ce fait infructueux.

La Cour régionale formule à ce sujet les recommandations suivantes :

- *Mettre en service les casiers mortuaires ;*
- *Prendre préalablement à l'acquisition de tout matériel les dispositions nécessaires à sa mise en service et à son exploitation de façon à garantir la pertinence de l'investissement et une gestion saine des deniers publics.*

► **Insuffisances en matière de sauvegarde du patrimoine**

La commune n'a pas procédé à l'apurement de la situation juridique de ses biens immobiliers construits sur des terrains appartenant à autrui. A titre d'exemple, le propriétaire du terrain sur lequel sont construits les locaux commerciaux de l'artère centrale avait autorisé la commune en 1989 lors d'une réunion en présence de l'autorité locale à procéder à l'immatriculation de ces locaux en son nom. Aucune démarche en ce sens n'a été, depuis cette date, entreprise par les services communaux.

La Cour régionale des comptes recommande à la commune d'apurer la situation de ses biens immobiliers par l'acquisition de l'assiette foncière nécessaire ou le recours le cas échéant à l'expropriation pour cause d'utilité publique.

4.2. Réponse du président de la Commune rurale de Sidi Allal El Bahraoui

Le Président de la Commune rurale de Sidi Allal El Bahraoui n'a pas fait de commentaire au projet d'insertion qui lui a été notifié.

5. Commune urbaine de Sidi Yahia El Gharb

La commune urbaine de Sidi Yahia ElGharb est située au niveau de la région d'El Gharb-Chrarda-Benihsen, province de Kénitra. Sa population, selon le dernier recensement général de la population, est de 31705 habitants.

5.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

L'examen de la gestion de la commune par la Cour régionale des comptes a débouché sur la formulation d'observations dont les plus importantes sont reprises ci après.

► Non adoption du plan de développement économique et social

Le conseil n'a pas adopté le plan de développement économique et social prévu par l'article 36 de la charte communale. Les procès verbaux des délibérations du conseil n'indiquent pas que le conseil a débattu de la stratégie ou du programme à mettre en œuvre au cours de son mandat.

La Cour régionale des comptes recommande l'adoption d'un plan de développement économique et social conformément aux dispositions de l'article 36 de la charte communale.

► Dysfonctionnements au niveau de l'organisation et de la gestion de certains services communaux

Concernant ce volet, la Cour a relevé les observations suivantes :

• Absence d'un organigramme visé par le Ministre de l'Intérieur

La commune ne dispose pas d'un organigramme approuvé par l'autorité de tutelle conformément aux dispositions de l'article 54 de la charte communale. La commune a reçu un organigramme type du département de tutelle sans pour autant le mettre en place.

• Absence d'un guide ou d'un manuel de procédures

La commune ne dispose pas d'un guide de procédures qui fixe :

- Les étapes à suivre pour l'accomplissement des tâches assignées ;
- Les tâches assignées à chaque fonctionnaire ou agent lors des différentes étapes de l'exécution ;
- Les moyens mis à la disposition de ces fonctionnaires et agents pour l'accomplissement de leurs tâches ;
- Les procédures de contrôle aux différentes étapes d'exécution ;
- La base de connaissance commune.

• Moyens et conditions de travail inadéquats pour le service de la police administrative

Un service de la police administrative a été créé par note de service, le 10 Mars 2005, avec à sa tête un agent de service. Les observations relevées dans ce cadre sont les suivantes :

- La fusion des services de la police administrative du contentieux et du service économique alors que leurs fonctions sont distinctes ;
- Le service n'a pas été doté des ressources humaines nécessaires à la fois qualitativement et quantitativement. En effet, le service ne compte que deux personnes : un agent de service principal et un agent d'exécution temporaire ;
- Aucune des deux personnes affectées à ce service n'a la qualité d'agent assermenté. De ce fait, les procès verbaux établis par ce service ne disposent pas de la force probante nécessaire ;
- Il n'a pas été prévu de permanence au niveau du service alors que la majeure partie des infractions est commise en dehors de l'horaire de travail officiel ;
- Le service ne dispose pas de moyens logistiques. En effet, il partage le même bureau avec un autre service et ne dispose que d'un seul ordinateur. De plus, il ne dispose d'aucun moyen de transport alors que la

nature de sa mission suppose un déplacement quotidien au niveau du territoire de la ville.

La Cour régionale des comptes recommande ce qui suit :

- *Œuvrer à l'adoption et à la mise en place d'un organigramme conformément aux dispositions de l'article 56 de la charte communale ;*
- *Œuvrer à l'adoption et à la mise en place d'un guide des procédures exhaustif, précis et fiable ;*
- *Doter le service de la police administrative des moyens à même de lui permettre d'accomplir convenablement ses missions ;*
- *Veiller à ce que les agents verbalisateurs prêtent le serment nécessaire à l'obtention de la qualité d'agent assermenté.*

► **Carences en matière de gestion des ressources humaines**

• **Personnes exerçant des fonctions au niveau de la commune en l'absence de tout lien juridique**

Neuf personnes exercent des fonctions au niveau de la commune en l'absence de tout lien juridique avec celle-ci et ce sur la base de promesses de recrutement de la part des ex-présidents du conseil communal. Le président actuel n'a émis aucune réserve à ce sujet lors de la passation de consignes.

La Cour régionale des comptes attire l'attention sur les responsabilités encourues par la commune en raison des fautes pouvant être commises par ces personnes mais également pour les accidents dont ils peuvent être victimes.

• **Fonctionnaires en situation irrégulière**

Vingt six fonctionnaires et agents soit près de 15% du personnel de la commune exercent au niveau d'autres administrations. Ces fonctionnaires sont en situation irrégulière vis-à-vis de la commune.

Ainsi, les salaires des fonctionnaires titulaires se trouvant dans la situation évoquée précédemment se sont élevés à 532272.36, 558886.80 et 709848.68 DH et ce respectivement pour les années 2004, 2005 et 2006. Ce qui a représenté 12.53%, 12.53% et 14.30% de la masse des salaires de la catégorie correspondante pour les mêmes années.

Pour ce qui est des agents temporaires en situation irrégulière, leurs salaires se sont élevés à 215701.00, 191316.00 et 146185.20 DH respectivement pour les années 2004, 2005 et 2006 soit 14.99%, 14.90% et 12.58% de la masse des salaires de leur catégorie durant les mêmes années.

Aussi la Cour régionale des comptes recommande-t-elle ce qui suit :

- *Respecter les dispositions légales relatives à la gestion du personnel et particulièrement celles relatives au recrutement;*
- *Œuvrer en concertation avec les administrations concernées à la régularisation de la situation des fonctionnaires et agents se trouvant en situation de mise à disposition.*

► **Carences dans la gestion de certains services publics locaux**

Ces carences ont été relevées en particulier au niveau de la gestion de l'abattoir municipal et des déchets ménagers :

• **L'abattoir municipal**

L'abattoir municipal se trouve dans un état délabré : les eaux usées sont évacuées à l'extérieur du bâtiment à défaut de raccordement au réseau d'assainissement, les déchets sont entreposés aux alentours de l'abattoir et la fosse destinée à la destruction des viandes impropres à la consommation ne dispose ni de la profondeur suffisante et ni d'un couvercle.

En conséquence, la Cour régionale des comptes recommande à la commune de veiller à ce que l'abattoir réponde aux conditions hygiéniques requises et de procéder à son raccordement au réseau d'assainissement et au nettoyage de son périmètre.

• **Décharge d'ordures au niveau du domaine forestier**

La commune utilise une décharge pour l'entreposage des ordures ménagères situé au niveau du domaine forestier relevant de la commune rurale Ameer Seflia. Cet état de fait a conduit à la destruction de près de onze hectares de forêts. La présence des arbres empêchant et l'incinération et l'enfouissement de ces déchets, la superficie de la décharge est en étalement continu.

Aussi, la Cour régionale des comptes recommande-t-elle à la commune de trouver une alternative à la décharge actuelle et de prendre préalablement les mesures prudentielles notamment celles ayant trait à l'impact environnemental.

► **Faiblesse dans la gestion des recettes**

• **Cette faiblesse s'explique notamment par les constatations suivantes :**

- Perception illégale de recettes

La commune procède au recouvrement des redevances liées à l'occupation d'un dépôt de bois, calculées sur la base des redevances d'occupation du domaine public alors que ce dépôt n'est pas une propriété communale. Ces recettes sont imputées à tort à la rubrique budgétaire « produit de sous location d'immeubles loués pour les besoins du service »

Il en est de même pour les redevances des ateliers situés près du terrain de football. Le terrain ne relève pas du domaine public communal et pourtant les redevances sont perçues et imputées à la rubrique « redevance d'occupation temporaire du domaine public communal pour l'exercice d'un commerce, d'une profession ou d'une industrie ».

Aussi, la Cour régionale des comptes recommande-t-elle à la commune de régulariser la situation des biens sus mentionnés soit par leur acquisition, leur location ou par l'obtention d'un droit de jouissance à leurs propriétaires.

• **Non application des dispositions du nouvel arrêté fiscal**

Le conseil a adopté au cours de la session d'octobre 2004 un nouvel arrêté fiscal. La commune n'a pas appliqué ses dispositions sous prétexte que l'approbation de l'autorité de tutelle n'a pas eu lieu. La Cour rappelle que si les délibérations du conseil communal relatives à la fixation des taux des taxes et droits divers ne sont exécutoires qu'après leur approbation par l'autorité de tutelle en vertu de l'article 69 de la charte communale, l'article 73 a fixé un délai de 45 jours à cette autorité pour prendre une décision et a assimilé le défaut de décision dans le délai fixé à une approbation.

La non application de cet arrêté fiscal constitue une négligence du président qui a causé pour la commune des pertes financières par la non perception de recettes dues.

En conséquence, la Cour régionale des comptes recommande à la commune de mettre en application les dispositions de l'article 75 de la charte communale qui dispose que les décisions de l'organe délibérant sont réputées approuvées à l'expiration du délai légal.

• **Non émission des ordres de recettes relatifs à la taxe sur les terrains urbains non bâtis**

La commune n'établit pas les ordres de recettes concernant la taxe sur les terrains urbains non bâtis prévue au titre 16 de la loi 30-89.

Elle délivre en outre des attestations aux propriétaires certifiant que les terrains ne sont pas soumis à ladite taxe du fait que celle-ci n'est pas incluse dans l'arrêté fiscal.

Aussi, la Cour régionale des comptes recommande-t-elle à la commune de :

- *Recenser annuellement les terrains urbains non bâtis conformément aux dispositions légales ;*
- *Emettre les ordres de recettes relatifs à la taxe correspondante.*

• **Erreurs dans la liquidation de la taxe sur les opérations de construction**

Les services de la commune ne comptent pas doublement la surface des saillies lors de la liquidation de la taxe sur les opérations de construction comme c'est prévu par l'article 158 de la loi 30-89.

La Cour recommande donc le respect des prescriptions légales lors de la liquidation des taxes sur les opérations de construction.

• **Infractions concernant les redevances d'occupation du domaine public communal**

La commune perçoit des redevances sur l'occupation du domaine public communal en l'absence des autorisations nécessaires ce qui constitue une infraction aux dispositions de la loi 30-89 qui dispose que ces redevances sont dues par le titulaire de l'autorisation d'occupation temporaire du domaine public communal pour un usage commercial, industriel ou professionnel (art.186), par des biens meubles et immeubles liés à l'exercice d'un commerce, d'une industrie ou d'une profession (art.190) et pour un usage lié à la construction (article 183).

La commune n'applique pas l'amende prévue à l'article 21 de cette loi qui sanctionne le défaut de présentation de l'autorisation d'occupation : l'occupant non autorisé devient ainsi redevable de trois fois le montant dû en cas d'autorisation comme il est prescrit par l'article 12 du Dahir du 30/11/1918 relatif à l'occupation temporaire du domaine public tel qu'il a été complété et modifié.

D'autre part, la commune a délivré des autorisations d'occupation de son domaine public pour des kiosques qui ne sont pas conformes aux prescriptions légales (défaut d'approbation par l'autorité de tutelle, non précision de la durée). Il a été constaté, en outre, que les exploitants des kiosques ne respectent pas l'activité initialement autorisée et convenue. La commune n'a pas réagi face à cet état de fait.

De plus, les superficies réellement occupées dépassent celles autorisées ou constatées lors des encaissements par les agents de la régie.

Aussi, la Cour des comptes recommande-t-elle de :

- *Respecter la règle de l'autorisation préalable pour l'occupation du domaine public;*
- *Veiller à ce que les autorisations délivrées fixent de manière précise les obligations de l'occupant à même de garantir la sécurité des passages, la tranquillité et la salubrité publique, l'esthétique de la ville.... ;*
- *Contrôler l'occupation du domaine public et appliquer, le cas échéant, les sanctions et amendes prévues par la législation en vigueur ;*
- *Veiller à ce que les redevances soient payées et procéder au retrait de l'autorisation si les occupants ne respectent pas leurs engagements.*

• **Non application de la procédure de taxation d'office en cas d'absence de déclaration des redevables assujettis à la taxe sur les débits de boissons**

La Cour régionale des comptes a relevé que la commune ne recourt pas à la procédure de taxation d'office prévue par l'article 12 de la loi 30-89 en cas de défaut de déclaration des redevables et qu'elle ne procède pas au redressement des déclarations alors même que le chiffre d'affaires déclarée est faible et irréal.

En conséquence, la Cour régionale des comptes recommande ce qui suit:

- *Redressement des déclarations des redevables par le recoupement d'informations avec les services des impôts de l'Etat ;*
- *Taxation d'office des assujettis en cas de défaut de déclaration.*

► Quelques dysfonctionnements en matière de gestion des dépenses

• **Carence dans la gestion et la conduite du projet de réfection et de mise à niveau de la voirie**

La Cour régionale des comptes a relevé au niveau de la gestion de ce projet les observations suivantes :

- **Non prise de mesures visant la protection de la voirie contre les inondations** : la commune est située dans une zone inondable et subit de ce fait des inondations lors des années pluvieuses. Une étude conduite entre les années 1995 et 1999 a conclu à une série de mesures d'urgence à mettre en œuvre pour la protection de la ville contre les inondations à savoir:

- Construction de deux bassins de collecte et de rétention des eaux ;
- Curage et réfection des réseaux d'évacuation des eaux pluviales et d'assainissement liquide ;
- Approfondissement et curage de l'Oued Tiflet.

La commune n'a mis en œuvre aucune de ces mesures. Le projet en question correspond à un investissement de plus de 20 millions DH ; la commune encourt des risques liés aux inondations.

- **Absence des moyens nécessaires à l'entretien de la voirie** : en dépit de l'importance de l'investissement supporté par la commune pour la réhabilitation de sa voirie, aucune mesure n'a été prise pour assurer la maintenance et l'entretien que ce soit en matière d'acquisition de matériel, d'ouverture de crédits nécessaires à l'acquisition des matières premières ou de qualification des techniciens et ouvriers de la commune.

Il est à signaler que la commune a acquis une mélangeuse de bitume pour un montant de 90 000 DH (marché n°05/2001) qu'elle n'a pas mise en service. La mélangeuse est délaissée au niveau de la fourrière et aucun des agents de la commune n'a été formé à son utilisation.

- **Retard dans l'exécution du projet ayant entraîné le paiement de commission d'engagement et son non achèvement** : Le projet a été financé à hauteur de 80% par un prêt Fonds d'Équipement Communal (FEC) de 16.070.000 DH (Dossier FEC n°1-S.Y.D.GHA/99). Le contrat de prêt stipulait que la commune supporterait une commission d'engagement de 0.75% sur la moitié de la partie non consommée du crédit du 13^e au 24^e mois suivant la signature du contrat par le directeur du Fonds d'équipement communal et sur la totalité de la part non consommée au delà de ce délai. La commune a ainsi supporté une commission d'engagement de 315.666 DH ;

L'exécution du marché relatif à ce projet (n°2/2002) qui devait s'étaler comme prévu initialement sur huit mois, n'a commencé que le 15/03/2002 et elle s'est arrêtée, ensuite, en octobre 2003 du fait des inondations que la ville a connues.

Au mois d'avril 2003, les travaux ont une nouvelle fois été suspendus par l'entrepreneur du fait que la commune n'a pas réglé les premiers décomptes d'un montant de près de 7 millions DH. Un premier avertissement a été adressé à l'entrepreneur le 18/02/2004, ensuite un deuxième le 09/04/2004. Une réunion a été tenue avec l'entrepreneur en vue d'aboutir à une solution à l'amiable. Cette réunion a donné lieu à un engagement écrit de la part de l'entrepreneur pour reprendre les travaux d'assainissement dans un délai de trois jours et les travaux de voirie dans un délai de 10 jours. L'entrepreneur s'étant une nouvelle fois montré défaillant, la commune a résilié le marché le 26/05/2005 (l'autorité de tutelle a approuvé la résiliation le 20/09/2005).

Un nouveau marché a été conclu en 2006 mais le projet n'est toujours pas achevé.

• **Non respect de règles de la comptabilité publique**

Il s'agit du règlement de dépenses en l'absence du service fait, de défaut de rationalisation des dépenses d'éclairage public et d'inexactitude du calcul de liquidation de la surtaxe d'abattage au profit de la bienfaisance.

- **Règlement de certaines dépenses en l'absence du service fait** : la commune a acquis des palmiers par bon de commande pour un montant de 97.500 DH sans pour autant en prendre possession prétextant les travaux que connaît l'emplacement prévu pour leur plantation. Le paiement a donc eu lieu en l'absence de la réception des acquisitions.

D'autres plantes qui ont été acquises pour un montant de 50.000 DH (bon de commande n°12/04 payé par

mandat n°320 du 21/09/2004), n'ont pu être constatées lors de la vérification sur place.

- Absence de mesures visant la rationalisation des dépenses liées à l'éclairage public : La commune ne dispose pas de programme de rationalisation de consommation de l'éclairage public alors même que les dépenses correspondantes sont importantes et en constante progression suite à l'extension du réseau d'éclairage public. Le responsable de ce service a fait savoir qu'il n'est pas possible de mettre en œuvre un tel programme tant que les tableaux de commande de l'éclairage public sont placés à l'intérieur des postes de transformation de l'ONE.

- Erreurs des calculs de liquidation de la surtaxe d'abattage au profit de la bienfaisance : La surtaxe d'abattage affectée au profit de la bienfaisance s'élève à 50% de la taxe d'abattage. La commune affecte en fait au titre de cette surtaxe l'équivalent de 100% de la taxe principale. Ce qui s'est traduit par le paiement de sommes indues au profit de la bienfaisance de 56632.50, 62 918.50 et 54255 DH et ce respectivement au cours des exercices 2004, 2005 et 2006.

• Prise en charge par la commune de dépenses ne relevant pas de ses attributions : construction et location de bâtiments pour des services extérieurs à la commune

La commune a pris en charge les frais de construction et de location de bâtiments au profit de services extérieurs :

- Construction d'un commissariat de police : cette opération a coûté à la commune 872.074,68 DH pour la construction et 43.339,93 DH pour les études. La commune a en outre fourni les matériaux nécessaires à l'extension du même local (2.600 briques et cinq tonnes de ciment) ;
- Construction d'un vestiaire pour le terrain de football relevant du Ministère de la Jeunesse et des Sports (marché 02/2005 d'un montant de 390.322,02 DH) ;
- Location d'un local au profit de la perception et logement du percepteur pour un loyer de 9350 DH par mois et ce depuis 1989 ce qui a coûté à la commune la somme de 336000 DH durant les exercices 2004, 2005 et 2006.

En conséquence, la Cour régionale des comptes recommande ce qui suit :

- *Œuvrer en vue de la protection de la ville et notamment la voirie des risques d'inondations par l'application des mesures d'urgence prévues dans l'étude signalée précédemment (voirie);*
- *Se doter des moyens humains et matériels nécessaires à l'entretien de la voirie ;*
- *S'assurer préalablement de la capacité de la commune à utiliser les machines et engins à acquérir afin d'éviter le gaspillage des deniers publics ;*
- *Procéder à l'inventaire des équipements et du mobilier d'éclairage public et veiller à ce que soient précisés le nombre de points lumineux, le type de matériel, sa localisation géographique, la date de mise en service et les diverses opérations de maintenance réalisées... ;*
- *Garantir la possibilité d'accès du personnel communal aux tableaux de commande de l'éclairage public en les plaçant à l'extérieur des postes de transformation de l'ONE et ce pour permettre la mise en place d'un programme de rationalisation de la consommation ;*
- *Mettre en place un programme de maintenance tenant compte entre autres des délais de validité du matériel prescrit par le fabricant;*
- *Mettre un terme à la prise en charge par la commune de dépenses ne relevant pas de ses attributions ;*
- *Procéder à la rectification des calculs de la liquidation relatifs à la surtaxe d'abattage afin de se conformer aux prescriptions légales.*

► **Carences en matière de gestion du patrimoine communal**

Il s'agit principalement de la non tenue du livre d'inventaire et de la non régularisation de la situation du patrimoine immobilier :

• **Non tenue du livre d'inventaire**

La commune ne dispose pas de livre d'inventaire pour ses biens meubles. Le président du conseil communal n'a émis à ce sujet aucune réserve lors de la passation de pouvoirs avec l'ex-président.

• **Non apurement de la situation des biens immeubles**

La commune n'a pas procédé à l'apurement de la situation de ses biens immeubles notamment la maison communale, le dépôt de bois et le terrain de l'ancien souk hebdomadaire. Il a été observé en outre la construction par la commune de locaux commerciaux sur des terrains appartenant à autrui.

- **Concernant la maison communale** : cette dernière a été construite sur un terrain relevant du domaine privé de l'Etat. Un acte de vente a été conclu entre la direction des domaines et la commune le 13/03/1972 stipulant la cession à titre gratuit du terrain en question à condition que la commune procède à la construction de sa maison dans un délai de deux ans. Ce qui a été effectivement réalisé mais aucune démarche n'a été entreprise pour le transfert de propriété.

- **Concernant le dépôt de bois et le terrain de l'ancien souk hebdomadaire** : la commune a fait des demandes d'acquisition du terrain du dépôt de bois auprès de l'administration des domaines le 07/06/1993, le 19/08/1996, le 23/12/1998 et le 26/05/2003 mais sans recevoir de réponse. L'éloignement des dates des correspondances et l'absence de rappel de l'administration des domaines dans un délai raisonnable révèlent l'absence de suivi effectif par la commune.

Egalement, la commune n'a entrepris aucune démarche pour acquérir le terrain de l'ancien souk hebdomadaire en dépit de l'utilisation du terrain en question depuis 1942.

- **Construction de locaux commerciaux sur un terrain relevant du domaine privé de l'Etat en violation du plan d'aménagement** : la commune a construit des locaux commerciaux au profit des vendeurs ambulants sur un terrain relevant du domaine privé de l'Etat et qui était destiné en vertu du plan d'aménagement à des immeubles de plusieurs niveaux.

En conséquence, la Cour régionale des comptes recommande ce qui suit :

- *Tenir un registre d'inventaire selon les prescriptions réglementaires et permettant l'enregistrement des acquisitions de la commune de façon chronologique et exhaustive ;*
- *Œuvrer pour la régularisation des biens sus mentionnés ;*
- *Respecter les dispositions du plan d'aménagement.*

• **A propos de la tenue du sommier de consistance**

L'examen du sommier de consistance a permis de relever les erreurs et imprécisions suivantes :

Le sommier n'est pas exhaustif dans la mesure où il ne comprend pas les biens cités au tableau ci après qui sont immatriculés au nom de la commune.

Titre foncier	Superficie
T/9727/16	209
T/9337/16	4242
T/8454/16	163
T/4367/R/	565530
T/20012/R/	8960
T/199943/R/	588900
T/1671/16	8615
T/15914/R/	1713686
T/12823/16	273
T/10104/16	60000
T/10103/16	223471

- Les informations sont incomplètes (affectation, superficie, prix d'acquisition,...)
- Les biens ne sont pas inscrits de façon chronologique
- Erreurs dans la répartition des biens entre biens privés et biens publics.
- Inscription de biens en tant qu'immeubles en cours d'immatriculation alors qu'aucune demande n'a été introduite en ce sens auprès de la conservation foncière.

En conséquence, La Cour régionale des comptes recommande à la commune d'actualiser et de compléter son sommier de consistance et de procéder à l'inscription de ses biens sur les livres fonciers pour garantir leur protection.

► **Gestion des recettes**

• **Perception illégale de redevances**

La commune procède au recouvrement de redevances sur l'occupation temporaire du domaine public alors que cette perception n'est autorisée que dans les centres délimités des communes rurales (article 3 de la loi 30-89).

La Cour régionale des comptes recommande à l'ordonnateur et au comptable de s'assurer préalablement de la régularité de la perception des redevances et taxes.

• **Violation des dispositions fiscales**

Un redevable assujéti à la taxe sur les débits de boissons n'a pas été soumis à imposition par les services de la commune depuis le démarrage de son activité en 2002. La commune n'a perçu ni le montant fixe prévu à l'article 51 de la loi 30-89 ni la taxe annuelle prévue par l'article 53 de la même loi .

La Cour régionale des comptes recommande au président du conseil communal de veiller à l'application des dispositions fiscales notamment la taxation d'office en cas de défaut de déclaration et la vérification et le redressement des déclarations le cas échéant.

• **Cumul par le régisseur des fonctions d'assiette et de recouvrement des recettes**

Le principe de séparation des tâches implique une séparation des fonctions de recouvrement et des fonctions relatives à l'assiette (recensement, vérification des déclarations, taxation d'office et redressement.). De même les principes de contrôle interne imposent une séparation des tâches d'ordonnancement et celles d'exécution de ces ordres. Cet impératif procède à la fois de la différence des deux tâches mais également de la nécessité de contrôle des ordres de recettes préalablement à leur mise en recouvrement. Le cumul relevé dans l'observation ne permet pas d'instaurer un tel contrôle.

Aussi, la Cour régionale des comptes recommande la séparation des fonctions de recouvrement et d'encaissement des droits et taxes prévus par l'arrêté de création de la régie des recettes et des fonctions liées à l'assiette fiscale par la création d'un service d'assiette dont les fonctions principales seraient le recensement, la préparation des ordres de recettes et la vérification des déclarations des redevables.

5.2. Réponse du président de la Commune urbaine de Sidi Yahya El Gharb

Le président de la Commune urbaine de Sidi Yahya El Gharb n'a pas fait de commentaire au projet d'insertion qui lui a été notifié.

6. Commune urbaine de Ain Aouda

La commune de Ain Aouda a été érigée en commune urbaine en 1992. Elle relève du ressort territorial de la préfecture de Skhirat-Témara, et s'étend sur une superficie de 20 Km² avec une population de 25 105 habitants selon le recensement général de la population et de l'habitat de 2004.

La gestion des affaires de la commune est assurée par un conseil communal composé de 35 membres dont le président et 8 vice-présidents, assisté par un effectif de 108 fonctionnaires et agents, avec un taux d'encadrement de 9 %.

6.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Les principales observations et recommandations relatives à la gestion de la commune, se présentent comme suit :

► **Insuffisances au niveau de la gestion du compte d'affectation spéciale (CAS) : « Réalisation d'un programme d'habitat social à Ain Aouda »**

Ce compte a été créé au budget de la préfecture de Skhirat Temara en 1995, et a été transféré au budget de la commune urbaine de Ain Aouda par décision conjointe des Ministres de l'Intérieur et des Finances en date du 22 octobre 1997. Le projet du CAS a été réalisé au lotissement « ANNASR » sur une superficie de 103 Ha 92 A 86 C, comptant 4037 lots de terrain

Les observations relatives à la gestion du CAS ont concerné principalement les défaillances relevées au niveau des attributions de lots, ainsi que celles qui se rapportent à la gestion des marchés relatifs à l'équipement du lotissement ANNASR.

• **Défaillances au niveau des attributions de lots**

- Attribution de lots et autorisation de construire, avant l'achèvement des travaux d'équipement : La préfecture de skhirat- Temara a attribué 1006 lots de terrain avant le transfert du CAS. De même, la commune a procédé à la vente de 2469 lots, et a autorisé la construction, avant l'achèvement des travaux d'équipements du lotissement.
- Absence de cahier de charges fixant les conditions d'octroi des lots: l'attribution des lots a été faite en l'absence d'un cahier de charges retraçant les conditions d'attribution, l'échéancier et le nombre de versements.
- Attribution du même lot à plusieurs acheteurs : il a été relevé des cas d'octroi d'un même lot à plus d'un bénéficiaire. Les lots concernés sont au nombre de 26.

Recommandations de la Cour régionale des comptes :

- *Procéder à l'équipement des terrains destinés à l'habitat social avant l'attribution des lots aux bénéficiaires, en vue de garantir la réalisation des objectifs du CAS visant à remédier au problème de l'habitat insalubre et en vue d'éviter de reproduire le même problème ;*
- *Etablir un cahier des charges fixant les conditions d'attribution de lots, l'échéancier et le nombre de versements ;*
- *Veiller à la précision du nombre exact de bénéficiaires, et soumettre l'opération d'attribution à une procédure transparente permettant d'éviter l'octroi d'un même lot à plusieurs bénéficiaires.*

• **Déficience au niveau de la gestion des marchés relatifs à l'équipement du lotissement ANNASR**

Les dépenses relatives à l'équipement du lotissement ANNASR, telles qu'elles résultent des documents délivrés par la commune, se présentent comme suit :

Objet de la dépense	Marché ou Bon de commande	Montant (en DH)	Total (en DH)
Etudes	- Covention n° 3/96 - Marché n° 13/04 - Bon de commande n° 686 du 03/12/04 - Bon de commande du 23/01/04	1.176.589,04 1.008.000,00 27.649,50 97.200,00	2.309.438,54
Travaux de voiries et assainissement	- Marché n° 01/96 - Marché n° 01/05 - Marché n° 02/05	21.730.991,75 17.353.825,00 10.785.255,00	49.870.071,75
Travaux d'adduction d'eau potable	- Marché n° 44/97 - Marché n° 12/04	6.032.735,22 251.028,00	6.283.763,22
Travaux d'électrification	- Marché n° 45/97 - Bon de commande n° 868 du 13/10/05	10.588.518,90 50.850,00	10.639.368,90
Total			69.102.642,41

Les marchés d'équipement du lotissement ont été marqués, en plus du retard dans leur réalisation, par plusieurs anomalies relatives à leur gestion dont les principales sont les suivantes :

- Marché n° 01/96 : mauvaise gestion et négligence de la part de la commune : Ce marché a été contracté en Juillet 1995 par la préfecture de skhirat-Témara, en vue de réaliser les travaux de voiries et d'assainissement du lotissement pour un montant de 35.017.531 DH. Le marché a été transféré à la commune de Ain Aouda en 1997 suite au transfert du CAS. L'ordre de service pour le commencement des travaux a été notifié le 15 juillet 1996 pour un délai d'exécution fixé à 18 mois. Cependant, les travaux, qui devaient s'achever le 15 Janvier 1998, ne sont pas arrivés à leur terme puisque la commune a procédé à la résiliation du marché par décision du 16 Octobre 2003 (après 7 ans et 3 mois) avec confiscation du cautionnement définitif et de la retenue de garantie, après avoir adressé plusieurs mises en demeure au titulaire du marché en vue d'achever les travaux. L'entrepreneur a reçu, d'après le décompte provisoire n° 11 en date du 20 Décembre 2001, un total de 21.730.991,75 DH ce qui représente 62% du montant initial du marché.

Après avoir résilié le marché, la commune a mené une action auprès du tribunal administratif de Rabat en date du 22 Octobre 2003, requérant une expertise pour arrêter la valeur des travaux réalisés et apprécier leurs conformités aux spécifications requises.

Le rapport d'expertise diligentée par le tribunal administratif, a conclu que la valeur effective des travaux réalisés ne dépasse pas la somme de 13.567.269 DH, et qu'une somme de 7.366.486 DH correspond à des travaux non conformes aux spécifications techniques, ajoutant que 80% des travaux d'assainissement doivent être repris. Le rapport a par la suite arrêté la valeur réelle des travaux réalisés à 6.220.783 DH en concluant que l'entreprise ayant reçu 21.730.991,75 DH, elle doit rembourser à la commune la somme de 15.510.208,75 DH.

Pour sa part, l'entreprise a présenté une requête auprès du tribunal administratif de Rabat, dans laquelle elle a exposé avoir exécuté la totalité des travaux sans percevoir l'acompte du décompte provisoire n° 12, et avoir reçu des ordres d'arrêts pour plus d'une année, ce qui lui donne droit à être indemnisée du préjudice subi de cet ajournement, et de la révision des prix des décomptes provisoires.

Le tribunal administratif a prononcé le 10 Juin 2004 un jugement qui a ordonné la réalisation d'une expertise technique en vue de déterminer les causes du non achèvement et des arrêts des travaux, de déterminer les responsabilités, et d'arrêter le montant des travaux réalisés par l'entreprise.

L'expertise judiciaire a conclu que la défaillance dans la réalisation des travaux incombe aussi bien à la commune qu'à l'entreprise. Elle a arrêté la valeur des travaux réalisés, majorés, du coût des matériaux déposés sur le chantier, et de la révision des prix des décomptes provisoires, à 17.241.049,66 DH. De ce fait, l'expertise a indiqué que l'entreprise doit restituer à la commune le montant de 4.489.442,09. Elle a également relevé que

l'entreprise a exécuté, en dehors du marché, des travaux supplémentaires dont la somme s'élève à 6.938.997,90 DH. L'expertise a en plus approuvé la valeur des travaux non conformes aux spécifications telle qu'elle a été arrêté par la 1^{ère} expertise à 7.366.486 DH.

Suite aux résultats de l'expertise judiciaire, le tribunal administratif de Rabat a prononcé le 28 Avril 2005, un jugement dans lequel il a refusé la requête de l'entreprise, considérant que les travaux supplémentaires réalisés par celle-ci et dont le montant a été arrêté par l'expertise à 6.938.997,90 DH concernent des chantiers qui ne rentrent pas dans le cadre du marché N° 1/96, et que les travaux en question n'ont pas fait l'objet d'avenant visé par le contrôleur des engagements des dépenses, le tribunal a jugé que le montant desdits travaux ne peut pas être intégré dans les sommes dues au titre du marché objet du conflit.

Toutefois, malgré ce qui précède, la commune n'a pas procédé à l'application des stipulations de l'article 42 du cahier des prescriptions spéciales relatif au marché n° 1/96, qui prévoit qu'en cas de résiliation du marché pour manquement grave de l'entrepreneur à ses obligations contractuelles, la commune se réserve le droit de réclamer une indemnisation en rapport avec le préjudice subi. La commune n'a entrepris aucune action auprès du tribunal administratif à l'encontre de l'entreprise pour réclamer la restitution de la somme de 15.510.208,75 DH et l'indemnisation sur les préjudices subis, qu'en date du 12 Juillet 2007, après avoir reçu les observations de la Cour régionale à ce propos en Mai 2007, alors que les résultats de l'expertise revendiquée par la commune avaient été présentés au tribunal administratif en 2004, et que le jugement rejetant la requête de l'entreprise avait été prononcée en Avril 2005.

D'autre part, les deux expertises judiciaires ont confirmé que le montant des travaux réalisés est inférieur à celui qui a été versé à l'entreprise, et que le montant de 7.366.486 DH desdits travaux n'est pas conforme aux spécifications requises, ce qui devait évoquer la responsabilité du bureau d'études chargé du suivi et du contrôle des travaux en vertu de la convention n° 3/96. La commune s'est limitée à résilier cette convention sans invoquer la responsabilité juridique du bureau d'études pour non accomplissement de ses obligations contractuelles qui consistaient en le suivi et le contrôle, surtout que la 1^{ère} expertise judiciaire, a indiqué dans son rapport, que les travaux réalisés souffrent d'absence de contrôles contradictoires. La somme des honoraires encaissés par le bureau d'études s'élève à 1.176.589,04 DH.

- **Marché n° 2/05 : Retard dans l'exécution** : Ce marché a été passé, après résiliation du marché n° 1/96, en vue d'achever les travaux de voirie et d'assainissement du lotissement ANNASR (1^{ère} tranche) pour un montant de 10.785.255 DH. Le délai d'exécution a été fixé à 11 mois, les travaux devaient s'achever en Avril 2006 après notification de l'ordre de service pour le commencement des travaux le 23 Mai 2005. Cependant, contrairement à ce qu'indique le procès verbal de réception provisoire en date du 22 Aout 2006, l'attachement n°7 et dernier n'a été adressé par le titulaire du marché au président de la commune pour signature que le 6 Décembre 2006, ce qui dénote l'inexactitude du contenu du PV de réception en question, et le dépassement du délai d'exécution d'environ 8 mois.

- **Marché 12/04 : discordance entre les informations contenues dans les pièces du marché adressés à la Cour régionale des comptes, et celles contenues dans les pièces détenues sur place, qui révèlent en plus du retard dans l'exécution, un retard dans la constitution du cautionnement définitif ainsi que dans la souscription de l'assurance pour couvrir les risques du chantier** : Ce marché est relatif aux travaux d'alimentation en eau potable du lotissement ANNASR (3^{ème} tranche) pour un montant de 251.028 DH. Le délai d'exécution a été fixé à un mois. Les pièces du marché contenues dans le compte de gestion comportent un ordre de service notifié à l'entrepreneur le 16 Juin 2005 et un PV de réception provisoire en date du 14 Juillet 2005. Cependant, le dossier du marché détenu sur place par la commune comporte un ordre de service notifié le 17 Mars 2005 et un PV de réception en date du 17 mai 2005 appuyé d'un dernier décompte provisoire attestant que les travaux ont été réalisés à la même date. De ce fait, les travaux ont été achevés avant la constitution du cautionnement définitif par l'entrepreneur puisque ledit cautionnement est daté du 22 Juin 2005, alors qu'il devait être constitué dans les 30 jours qui suivent la notification de l'approbation du marché, conformément aux dispositions de l'article 12 du cahier des clauses administratives générales (C.C.A.G.T) applicables aux marchés de travaux. De même la souscription par l'entrepreneur des assurances couvrant les risques du chantier n'a eu lieu qu'en date du 16 Juin 2005, après la réception des travaux, et ce en transgression aux stipulations de

l'article 16 du cahier des prescriptions spéciales qui prévoit que l'entrepreneur doit avant tout commencement des travaux adresser au maître d'ouvrage les copies des polices d'assurances qu'il doit souscrire et qui doivent couvrir les risques inhérents à l'exécution du marché conformément aux spécifications de l'article 24 du C.C.A.G.T. Par ailleurs, les travaux ont été exécutés en deux mois, alors que le délai d'exécution était fixé à un mois, sans qu'il soit fait application des pénalités de retard.

- Marché n° 45/97 relatif aux travaux de branchement en électricité :

Retard dans l'exécution : Ce marché est relatif aux travaux d'électrification du lotissement ANNASR pour un montant de 10 588 518,90 DH. Le délai d'exécution a été fixé à 12 mois. Ce marché a été approuvé par l'autorité de tutelle le 2 Décembre 1997, toutefois l'ordre de service n'a été notifié à l'entrepreneur qu'en date du 20 Avril 2000, et la réception provisoire des travaux n'a eu lieu qu'en date du 2 Août 2005. Le dossier du marché indique que l'ajournement des travaux est dû au retard enregistré dans la réalisation des travaux de voiries et d'assainissement (marché 1/96).

Ordres d'arrêt de travaux fictifs : Selon une attestation du président de la commune, les travaux de ce marché ont été arrêtés du 27 Mars 2001 au 15 Juillet 2005, à cause du manque de crédits de paiement. Cependant, l'examen des PV des réunions de chantier, a permis de constater que les PV, en date du 5 et 19 Avril 2001, attestent de la continuation des travaux durant cette période, ce qui nécessite, abstraction faite de la durée réelle de l'arrêt des travaux, l'application des pénalités de retard pour un montant minimum de 150 105,47 DH.

Recommandations de la Cour régionale des comptes :

- *Veiller rigoureusement au suivi de la réalisation des travaux des marchés, et procéder à la poursuite judiciaire des maîtres d'œuvres en cas de manquements à leurs obligations contractuelles ;*
- *Procéder à l'application des mesures coercitives stipulées dans le cahier des prescriptions spéciales du marché, en cas de résiliation dudit marché pour défaillance de son titulaire ;*
- *Exiger des entreprises titulaires des marchés de travaux, le respect des délais d'exécution, et veiller à l'application des pénalités de retard en cas de dépassement de ces délais ;*
- *Veiller à ce que les pièces du marché adressées au comptable public, retracent les dates réelles afférentes au déroulement des travaux et veiller au respect des délais prévus par les textes réglementant les marchés publics pour la production de certaines pièces par le titulaire du marché.*

► **Faiblesses au niveau de la gestion fiscale**

Ces faiblesses se présentent comme suit :

• **Absence d'un système de contrôle interne efficace**

L'absence d'un système de contrôle dans le processus de liquidation, de recouvrement et de versement des recettes au receveur communal, a engendré l'enregistrement de discordances entre les montants recouverts par le régisseur des recettes, et ceux versés à la caisse du receveur communal, ces montants sont relatifs à la taxe sur les opérations de construction et à la redevance d'occupation temporaire du domaine public communal pour usage lié à la construction. Le tableau ci-dessous illustre la différence entre les recouvrements et les versements relatifs à 11 quittances au titre du mois de Janvier 2007 :

Montant recouvré indiqué dans les quittances délivrées aux contribuables (en DH)	Montant versé à la caisse du receveur communal indiqué dans les souches des mêmes quittances (en DH)	Différence
24.190	12.180	12.010

Trois cas identiques ont été repérés au titre des années 2005 et 2006 :

Quittance	Montant recouvré indiqué dans la quittance délivrée au contribuable (en DH)	Montant versé à la caisse du receveur communal indiqué dans le relevé nominatif des quittances (en DH)	Différence
58389 du 21/3/2005	4.900	3.900	1.000
81522 du 9/1/2006	1.120	510	610
81603 du 7/2/2006	3.340	2.340	1.000
Total	9.360	6.750	2.610

• **Non application des bases de liquidation prévues par la législation en vigueur, pour certaines taxes**

La commune ne se base pas sur la valeur réelle des frais de réparation des chaussées endommagées pour la liquidation de la taxe sur la dégradation de la chaussée. La valeur de la dégradation est estimée d'avance à l'occasion de toute demande d'autorisation de raccordement au réseau d'eau potable ou d'électricité, en procédant à la multiplication de la longueur estimée par une largeur forfaitaire fixée à 0,30 m et un coût des travaux fixé à 200 DH le mètre carré majoré de 25 % des frais de réparation. Et ce, en méconnaissance des dispositions de l'article 41 de la loi n° 30-89 relative à la fiscalité des collectivités locales et de leurs groupements, qui prévoit l'établissement d'un procès verbal indiquant l'importance de la dégradation, avant d'appliquer la taxe qui est égale à la totalité des frais de réparation majorée de 25% desdits frais.

De même, la commune procède à la liquidation de la redevance d'occupation temporaire du domaine public communal pour usage lié à la construction sur la base d'une surface d'occupation forfaitaire arrêtée à 10 m, et une durée d'occupation estimée d'avance, en transgression des dispositions des articles 181 et 182 de la loi n°30-89 relative à la fiscalité locale, qui prévoient, comme bases de liquidation, la superficie réelle du domaine public communal occupé, ainsi que le nombre de trimestres relatif à l'occupation.

• **Faiblesses des montants constatés par rapport aux montants dus et déficiences au niveau de leur recouvrement**

Le montant des constatations relatives à la taxe sur les licences des taxis n'a pas dépassé 2100 DH en 2004 et 900 DH en 2005. Cependant, en se basant sur les données relatives à la liquidation de cette taxe, à savoir, le nombre de redevables et le montant de la taxe fixé par l'arrêté fiscal communal, le total annuel des constatations devrait être égal à 15 000 DH.

De même pour les droits de stationnement sur les véhicules affectés à un transport public de voyageurs, et sur la base des mêmes données, le montant annuel des recettes relatif à cette taxe devrait être de 10 000 DH. Cependant, le montant constaté n'a pas dépassé 1 400 DH en 2004 et 600 DH en 2005.

De surcroît, la majorité des redevables de ces deux taxes ne s'acquittent pas des montants dus à la commune. La somme des montants non recouverts relatifs à cette taxe a atteint en 2005 : 86 000 DH. Ce montant n'apparaît pas dans les restes à recouvrer au compte administratif de la commune, du fait qu'il n'a pas été pris en charge par le receveur communal.

Pour remédier à ce refus de paiement, la commune s'est limitée à des mises en demeure, et n'a pas eu recours aux mesures répressives prévues par l'article 20 de la loi n°30-89 relative à la fiscalité locale.

• **Non application des bases de liquidation de la taxe relative à l'occupation du domaine public communal au Moussem Chraga**

L'arrêté fiscal communal a fixé le taux de la taxe journalière relative à l'occupation du domaine public communal au Moussem Chraga à 0,30 DH le mètre carré. Cependant, la commune applique des montants forfaitaires variant entre 10 et 100 DH selon l'activité pratiquée au Moussem, sans prendre pour base de liquidation, la surface occupée. Les taux appliqués se trouvent ainsi irréguliers, en violation des dispositions de l'arrêté fiscal communal.

Recommandations de la Cour régionale des comptes :

- *Procéder à l'instauration d'un système de contrôle interne au niveau de l'entité chargée de la gestion des recettes locales, en vue de cerner les montants des recettes recouvrées et ceux versés à la caisse du receveur communal, en arrêtant les sommes liquidées pour chaque taxe, et les versements effectués ;*
- *Veiller à la liquidation de la taxe sur la dégradation de la chaussée, et la redevance d'occupation temporaire du domaine public communal pour usage lié à la construction, sur les bases prévues par les textes législatifs en vigueur ;*
- *Procéder à la constatation des montants des recettes avec exactitude, et prendre les mesures nécessaires pour leur recouvrement dans les délais impartis, en appliquant les mesures répressives prévues par la loi contre les redevables récalcitrants, et veiller à l'émission des ordres de recettes correspondant aux restes à recouvrer ;*
- *Veiller au respect des bases de calcul des taxes fixées par l'arrêté fiscal communal.*

► **Insuffisances au niveau de la gestion des dépenses**

Ces insuffisances sont inhérentes à l'incapacité de la commune de maîtriser la gestion des marchés publics et à la prise en charge de dépenses ne relevant pas de ses attributions :

• **Gestion des marchés**

- Spécifications des travaux indiqués au décompte définitif ne correspondant pas aux réalisations matérielles

Le marché 7/99 a été passé pour la construction d'un terrain de sport et de locaux sanitaires à l'école Saad Ibn Abi Wakas pour un montant de 123 830 DH. La visite des lieux, a permis de constater que les spécifications des équipements sanitaires indiqués sur le décompte définitif ne correspondent pas à celles des travaux réellement exécutés. Un procès verbal daté du 2 janvier 2000, atteste que le changement intervenu dans lesdits équipements a été effectué à la demande du directeur de l'établissement, et que des travaux supplémentaires relatifs à la réalisation d'un passage et au changement de la sortie secondaire de l'établissement, ont été réalisés. Et ce, en méconnaissance des dispositions du cahier des clauses administratives générales (C.C.A.G.T) applicables aux marchés de travaux, qui fixent les démarches à entreprendre en cas de nécessité d'exécution d'ouvrages ne figurant ni au bordereau des prix ni à la série des prix unitaires, permettant ainsi l'établissement de décomptes indiquant les travaux ou les prestations réellement exécutés.

- Exécution des marchés n°2/04 et n° 13/04 avant leur approbation par l'autorité de tutelle

Parmi les missions attribuées au bureau d'études dans le cadre du marché n° 2/04 relatif à l'établissement des études d'aménagement des voies à Ain aouda pour un montant de 195 000 DH, l'établissement des plans d'exécution et la préparation des dossiers d'appel d'offres. Toutefois, en se référant aux dossiers des marchés objet de ces études, il a été constaté que le bureau d'études a procédé à la préparation des dossiers d'appel d'offres avant l'approbation du marché par l'autorité de tutelle. Le bureau d'études a assisté aux réunions d'ouvertures des plis, le 7 Juin et le 27 Juillet 2004, alors que le marché d'études n'a été approuvé que le 9 Août 2004.

Pour le marché d'études n° 13/04 d'un montant de 1 800 000 DH, le bureau d'études a procédé à la préparation des cahiers des prescriptions spéciales, relatifs aux marchés concernés par l'étude et le suivi, en Février 2005, alors que le marché qui le lie à la commune n'a été approuvé par l'autorité de tutelle qu'en Mars 2005. Ce qui va à l'encontre des dispositions de l'article 49 du décret n° 2-76-576 du 30 Septembre 1976 portant règlement de la comptabilité des collectivités locales et leurs groupements.

- Mauvaise gestion du marché n°6/04 n'a pas permis son achèvement

Il s'agit du marché n° 6/04 relatif aux travaux d'aménagement de voiries, pour un montant de 1 804 620 DH. Les déficiences relevées sont les suivantes :

Le dossier du marché comporte un ordre de service notifié le 25 Novembre 2004, alors que l'ordre de service contenu dans le compte de gestion adressé à la Cour régionale des comptes indique que la notification a eu lieu le

7 Décembre 2004, les deux ordres de service comportent l'accusée de réception de la part de l'entrepreneur.

L'objet du marché était la construction et l'aménagement du boulevard Doukala. Cependant, les procès verbaux des réunions de chantier, attestent que les travaux ont concerné également l'élargissement de la voie entre hay El Jadid et hay El Amal et l'aménagement de la voie reliant le boulevard Moulay Rachid et le boulevard Mohamed V, sans qu'il soit procédé à l'augmentation dans la masse des travaux. Par ailleurs, le délai d'exécution a dépassé 6 mois alors qu'il a été fixé à 3 mois. Aucun avenant prévoyant ces modifications, n'a été établi conformément à la réglementation en vigueur.

Par ailleurs, suite à l'apparition de malfaçons au niveau des chaussées réalisées, la commune a refusé de procéder à la réception provisoire des travaux, et a demandé à l'entrepreneur de procéder à la réfection desdites malfaçons dans les plus brefs délais, par lettre du président de la commune datée du 31 Octobre 2005. L'entrepreneur n'ayant pas remédié à ces imperfections, le président de la commune lui a adressé un rappel le 18 Septembre 2006 l'incitant à procéder aux réfections exigées pour pouvoir parvenir à la réception des travaux. A cet effet, la commune lui a alors adressé un ordre de service en application des dispositions de l'article 65 du C.C.A.G.T, relatives à la réception provisoire, auxquelles renvoie le C.P.S du marché, qui stipulent la fixation par le maître d'ouvrage, d'un délai pour remédier aux imperfections constatées, par le biais d'un ordre de service. Jusqu'à juillet 2007, la réfection exigée n'était pas encore exécutée.

Recommandations de la Cour régionale des comptes :

- *Procéder à l'application des dispositions prévues par la réglementation en vigueur, relatives aux démarches à entreprendre en cas de nécessité d'exécution d'ouvrages non prévues dans les C.P.S, et veiller à indiquer dans les décomptes, les travaux et les prestations effectivement réalisés ;*
- *N'entamer l'exécution des marchés, qu'après leur approbation par l'autorité de tutelle ;*
- *Veiller à la détermination exacte de l'objet des marchés, et à l'établissement d'avenants en cas de prestations imprévues conformément à la réglementation en vigueur ;*
- *Veiller au respect des dispositions de l'article 9 du C.C.A.G.T, relatives à l'ordre de service, notamment, la numérotation et l'enregistrement des ordres de services notifiés, et la constatation des changements prescrits à l'entrepreneur; également, par le biais d'ordres de service ;*
- *Procéder à l'application des dispositions de l'article 65 du C.C.A.G.T, en cas d'émission de réserves sur la réception provisoire.*

• **Non respect des règles d'exécution des dépenses publiques, lors de l'acquisition du carburant**

La commune s'approvisionne en carburant par le biais des vignettes acquises auprès de l'office national du transport, ainsi que par des bons de commande. Le tableau suivant illustre les acquisitions opérées en 2004 et 2005 :

Année	2004	2005
Dépenses de carburants réglées par vignettes	180.000,00	200.000,00
Dépenses de carburants exécutées par bon de commande	99.997,63	129.998,96
Total	279.997,63	329.998,96

Les quantités de Gasoil acquises par bons de commande en 2004, ont varié entre 2400 et 5000 litres, et en 2005, entre 5900 et 8300 litres, alors que la commune ne disposait pas de citerne pour stocker les grandes quantités acquises. La commune procède à la consommation des quantités indiquées dans les bons de commande par le biais de bons partiels dont le montant varie entre 30 et 750 DH, qu'elle délivre aux bénéficiaires en vue de s'approvisionner auprès du fournisseur pour des quantités de carburants équivalentes auxdits montants. La commune procède par la suite au règlement de la totalité de ces bons par lesdits bons de commande. Dans d'autres cas, la commune règle d'avance le montant du carburant avant son acquisition, en contrepartie de bons d'avoirs délivrés par le fournisseur. Ce qui transgresse dans les deux cas les règles d'engagement et

d'exécution des dépenses publiques.

La Cour régionale des comptes recommande, de :

- *Veiller au respect des règles d'engagement dans l'exécution des dépenses de carburants, en procédant à l'estimation adéquate desdites dépenses et au choix du moyen le plus approprié à leur gestion ;*
- *Eviter le recours aux bons de régularisation.*

• Prise en charge des rémunérations de 13 fonctionnaires et agents exerçant dans des services ne relevant pas de la commune

La commune prend en charge les rémunérations de 13 fonctionnaires et agents, sans bénéficiaire de leurs services puisqu'ils exercent de façon illégale dans des services ne relevant pas de la commune, à savoir : la Préfecture de skhirat-Temara, le Pachalik de Ain aouda, la trésorerie provinciale, la recette communale et d'autres communes.

La Cour régionale des comptes recommande à la commune d'oeuvrer, en concertation avec les services concernés, pour mettre un terme à la prise en charge par la commune des dépenses du personnel communal mis à la disposition de ces services, et veiller à l'application des dispositions législatives et réglementaires régissant cette situation, notamment, celles relatives au détachement.

► **Lacunes dans la gestion des biens communaux**

• Non recouvrement des redevances d'occupation des biens publics communaux

20 bénéficiaires d'autorisations d'occupation temporaire des kiosques enregistrés parmi les biens publics de la commune, refusent de s'acquitter du montant de la redevance due, fixée à 603 DH par trimestre. La somme des redevances non recouvrées a atteint en Décembre 2006, un total de 193.161 DH. En revanche, la commune n'applique pas les mesures répressives prévues dans les autorisations d'occupation, notamment, l'annulation de l'autorisation en cas de non paiement de la redevance.

• Insuffisances au niveau de la gestion des contrats de location des biens privés communaux

Tous les contrats de location des biens privés communaux, ne déterminent pas la durée de la location et ne comportent aucune mention relative à la révision du montant des loyers. Ces contrats ont été conclus au début des années quatre vingt et se caractérisent par des valeurs locatives mensuelles minimales qui varient de 20 à 150 DH. La commune a reproduit ces mêmes montants dans des contrats de location qu'elle a conclus entre 2000 et 2006, alors qu'elle exploite elle-même un local pour usage administratif depuis l'année 2003 avec un loyer mensuel de 4.000 DH.

• Défaut d'apurement de la situation des biens communaux

Le sommier de consistance des biens communaux contient 42 biens (13 biens privés et 29 biens publics). Seuls deux biens ont vu leur situation juridique et foncière régularisée.

Recommandations de la Cour régionale des comptes :

- *Procéder à l'application des mesures répressives prévues par les autorisations d'occupation temporaire, à l'encontre des bénéficiaires qui refusent de payer les droits d'occupation, pour éviter l'accumulation du montant des redevances non recouvrées ;*
- *Veiller à inclure dans les contrats de locations, des dispositions relatives à la durée de location et à la révision du montant du loyer, et soumettre, le cas échéant les transactions portant sur les biens du domaine privé communal, à l'approbation de l'autorité de tutelle, conformément aux dispositions de l'article 69 de la charte communale.*
- *Adopter des critères objectifs pour la conclusion des contrats de location des biens privés, par l'évaluation réelle de leur valeur locative, afin de garantir la meilleure exploitation et l'optimisation de leurs produits ;*
- *Procéder à la régularisation de la situation juridique et foncière des biens communaux.*

6.2. Réponse du président de la Commune de Ain Aouda (Texte intégral)

Mauvaise gestion du Compte spécial de l'habitat social

Il y a lieu de signaler que l'actuel conseil Municipal a été mandaté à gérer les affaires de la Commune à compter de 2003. Aussi, le lotissement a été projeté avant cette date, et c'est au niveau de la préfecture de Skhirat Temara en tant que maître d'ouvrage qu'a été entamée dès la création du programme en 1996 - l'opération d'attribution de 1006 lots ainsi que les travaux d'équipement du lotissement.

Après le transfert du dossier de ce programme à la Commune en 1997, la Commune a poursuivi l'opération d'attribution des lots par la cession de 1469 lots, selon les mêmes modalités que celles des services de la Préfecture et ce en l'absence d'un cahier des charges fixant les conditions d'attribution.

S'agissant des autorisations de construire il y a lieu de signaler que les bénéficiaires des lots de terrains - issus des bidonvillois de la ville de Témara et du Douar Akreuch ont construit leurs logements sans autorisations de construire et sous le contrôle et le suivi des services relevant de la Préfecture.

A compter de 1997 les attributaires des lots de terrains ont pu construire leurs logements avec les autorisations délivrées par le conseil Municipal.

Par ailleurs et à compter de 2004 le reste des bénéficiaires et plus particulièrement ceux qui ont été relogés sur le site issu du Douar Laouameur à cause des incendies et des inondations ont été autorisés à construire leurs logements avec l'accord et la coordination des intervenants dans ce domaine.

En ce qui concerne les autorisations de construire avant l'achèvement des travaux de viabilisation ; il est à noter que cette situation est due à l'impératif d'une part de reloger les bidonvillois de Témara et Akreuch et d'autre part le souci sécuritaire après le transfert des habitants du Douar Laouameur sur le site tout en gardant leur situation précaire ce qui a incité le conseil Communal à redresser cette situation par l'octroi des autorisations aux intéressés de construire leurs logements dans des conditions exceptionnelles.

En ce qui concerne les doubles affectations, il y a lieu de signaler que cette pratique n'a pu avoir lieu à compter de la date de l'actuel conseil Municipal et par conséquent elle a été héritée des conseils précédents et celle-ci a concerné plus particulièrement les habitants des bidonvilles dénommés les cas sociaux d'après l'appréciation du Conseil précédent. Ces doubles attributions ont été à l'origine de recours devant les juridictions compétentes. La Commune est disposée à exécuter les jugements définitifs en la matière.

Dysfonctionnement au niveau de l'exécution des marchés d'équipement du lotissement Nasr.

Marché n° 1/96 : Mauvaise gestion de la part de la commune.

La passation du marché a eu lieu en 1996 au niveau des services de la préfecture de Skhirat Temara. Immédiatement après l'élection du Conseil actuel au mois de septembre 2003, celui-ci a entamé une série de réunions avec les services concernés en présence de l'avocat du Conseil en vue de discuter le bien fondé de ce dossier.

Une action en justice a été intentée contre l'entreprise chargée de la réalisation des travaux de viabilisation en date du 22/10/2003 en vue de recourir à une expertise des travaux réalisés : l'expert Mr Kanouni a été mandaté à cet effet.

Le 14/11/2004 le rapport de l'expertise a été présenté au moment même où l'entreprise précitée a intenté de sa part une action en justice le 11.11.2003, Le jugement a été rendu en date du 28/04/2005 portant refus de la demande de l'entreprise.

En vue d'intenter une action d'urgence pour que le conseil puisse restituer le montant de 15510.208,75 DH fixant le surplus déjà réglé au profit de l'entreprise ainsi que l'indemnité pour dommages, l'avocat de la Commune a jugé opportun de surseoir à cette requête jusqu'au jugement définitif de l'action intentée par l'entreprise faisant l'objet du dossier 1403/3 et en même temps faire tout ce qui est nécessaire afin de connaître l'adresse

de l'entrepreneur qui a cessé de prendre l'attache avec les services de la Commune depuis le 28/04/2004 date du jugement rendu au profit de la Commune pour le seul motif que l'adresse de l'entreprise reste inconnue.

En ce qui concerne la responsabilité du bureau d'étude qui a été chargé du suivi et du contrôle des travaux par contrat n° 3/96 et qui n'a pas honoré ses engagements contractuels, il y a lieu de signaler que la Municipalité a été dans l'obligation de surseoir sur cette affaire qui est liée au résultat du jugement suite à l'action intentée contre l'entreprise afin de savoir la nature des dysfonctionnements qu'ils soient dus au manque de suivi ou bien à des dégradations suite au retard de réalisation ou au non respect des prescriptions du cahier des charges.

Marché n° 2/05 : retard dans la réalisation des travaux

Le décompte n° 7 et dernier présenté par l'entrepreneur adjudicataire du marché ne signifie en aucun cas que le P.V de réception provisoire n'a pas été déclaré en date du 22 Août 2006 en présence de tous les intervenants, sachant qu'il y avait des arrêts de travaux justifiés et qui ont été pris en compte.

Marché n° 12/04 : Contradiction entre les données contenues dans les documents du marché présenté à la Cour régionale des comptes et les documents classés dans le dossier du marché. Cette contradiction fait preuve du retard de réalisation des travaux d'une part et d'autre part du retard dans la présentation du cautionnement définitif et dans la souscription de l'assurance des risques du chantier.

Le dossier du marché comportant le p,v de réception provisoire en date du 14/07/2005 et l'ordre de service en date du 16/06/2005 et qui sont des documents essentiels du marché et que ces délais entre l'ordre de service et la réception provisoire n'excède pas 30 jours, et par conséquent la date de la présentation du cautionnement définitif en date du 22/06/2005 est tout à fait réglementaire ainsi que la souscription de l'entreprise à l'assurance contre les risques du chantier et qui a pris effet à compter du 16/06/2005 le PV de réception en date du 17/05/2005 et l'ordre de service en date du 17/03/2005 ne sont pris en considération par la Commune parce que les travaux exécutés ont concerné des branchements particuliers qui nécessitent assez de temps pour grouper un nombre assez important de demandes de branchement; ce qui a été à l'origine des dépassements du délai d'exécution surtout qu'il fallait satisfaire 300 demandes de branchements particuliers.

Marché n°45/97 : Relatif aux travaux d'électrification: retard dans l'exécution et dysfonctionnement.

Le marché n°45/97 relatif aux travaux d'électrification du lotissement Nasr a été approuvé le 02/12/1997, l'ordre de service a été notifié le 20/04/2000. Le projet a connu plusieurs arrêts de travaux.

En ce qui concerne le PV de réunion du 05/04/2001 et 19/04/2001, ces réunions de constat ont eu lieu durant l'arrêt des travaux et ce entre l'arrêt des travaux en date du 27/03/2001 et sa reprise en date 25/05/2005, les raisons sont précisément la non disponibilité des crédits de paiement.

Il Y a lieu de signaler la contexture exceptionnelle des marchés passés dans le cadre du compte d'affectation spéciale du lotissement Annasr .

En effet ces marchés conclus au début au niveau de la Préfecture de Skhirat Temara ont été transférés à la Commune d'Ain El Aouda qui a été contrainte de trouver des solutions urgentes aux habitants qui vivaient dans la précarité et privés de l'eau potable, de l'électricité, des dessertes et du réseau d'assainissement liquide.

Faiblesse de l'administration fiscale :

Absence d'un système efficace de contrôle interne.

Des dysfonctionnements ont été enregistrés au niveau de la régie des recettes, le dossier a été transmis aux tribunaux compétents.

Aussitôt les dysfonctionnements signalés, un projet d'organigramme de la régie de recettes avec une mise à niveau a consisté à affecter du personnel et des moyens matériels adéquats afin d'assurer la bonne marche du service et d'optimiser le rendement du service fiscal .Dans ce cadre nous avons proposé la nomination d'un nouveau régisseur et de son suppléant.

La non application des principes que stipule la loi en matière de la liquidation de certaines taxes.

Compte tenu des difficultés de recouvrer ces taxes après les travaux des dégradations des voies, la Commune a jugé opportun d'évaluer et de recouvrer cette taxe avant les travaux de dégradation et ce sur la base d'un PV dressé par le technicien de la Municipalité.

Aussi nous nous engagerons à recouvrer cette taxe conformément aux prescriptions des articles 40 et 41 de la loi 30.89 relative aux redevances et taxes perçues par les collectivités locales.

Concernant l'application d'un taux forfaitaire pour la redevance d'occupation temporaire du domaine public liée à la construction, en effet le recouvrement de cette redevance se fait sur la base d'une déclaration de l'intéressé qui précise la durée et la surface à occuper. Le contrôle de cette occupation se fait par les services techniques de la Municipalité.

Sous-estimation des montants proposés pour certaines taxes par rapport aux recouvrements et faiblesse du taux de recouvrement.

Des difficultés sont signalées au niveau du recouvrement de la taxe d'exploitation des taxis ainsi que de la taxe de stationnement. Ces difficultés incombent au refus des redevables de s'acquitter de ces taxes et ceci malgré les mesures prises au niveau préfectoral afin de recouvrer ces taxes lors de la visite technique des véhicules.

Face à cette situation qui est due essentiellement au manque de moyens humains et matériels adéquats la procédure s'est limitée à l'envoi de simples mises en demeure aux redevables.

Non respect du taux de la taxe quotidienne relative à l'occupation du domaine public Communal à l'occasion du Moussem Chruga

S'agissant des redevances perçues, il convient de signaler que l'arrêté Municipal fiscal comporte deux (2) articles fixant ce taux :

- Pour les tentes et les marchandises exposées à la vente, le taux appliqué est de 0,30DH/m².
- Pour les jeux de spectacle le taux appliqué est de 36,00 DH.

Dysfonctionnement en matière de la gestion de certaines dépenses

Dysfonctionnement dans la gestion des marchés

La nature des travaux présents dans les décomptes détaillés définitive ne correspond pas aux travaux réalisés.

Les travaux ont été exécutés en 1999, durant le mandat du conseil précédent avec un montant de 123.830,00DH. Les travaux ont concerné la construction d'un terrain de sport avec un montant de 72.000,00 DH ainsi que la construction d'un bloc sanitaire d'un montant de 50, 000,00DH. Les modifications apportées au projet n'ont concerné qu'un montant de 4, 000,00DH. Cette modification a eu lieu sur demande du directeur et des enseignants de l'établissement scolaire.

Commencement dans l'exécution des marchés 02/04 et 13/04 avant l'approbation des autorités compétentes

Vu que les bureaux d'études concernés par les deux marchés ont réalisé les études de leur plein gré pour pouvoir anticiper, étant donné l'urgence des travaux à réaliser, Par conséquent ces études ont été réalisées avant la notification de l'ordre de service. Cette pratique sera définitivement abandonnée suite à vos recommandations.

Non réception des travaux suite à la mauvaise gestion du marché 06/04

La date effective de commencement des travaux était le 07/12/2004, l'objet du marché consistait en la réalisation des travaux d'aménagement du boulevard Doukkala, le délai d'exécution était fixée à (3) trois mois, Or les travaux ont concerné d'autres ruelles vu que les quantités prévues au marché dépassaient celles effectivement réalisées ce qui nous a permis d'intégrer les ruelles limitrophes et qui nécessitaient des aménagements urgents, Le délai d'exécution se trouve dépassé du fait de ces travaux.

Non respect des règles relatives à l'exécution des dépenses lors de l'achat des carburants.

Le recours à cette pratique se fait pour deux raisons :

- Doter le parc -auto en carburant et lubrifiant dans l'attente de l'établissement des conventions qui nécessitent souvent assez de temps
- Des cas exceptionnels en l'occurrence Moussem Chraga .

Enfin nous nous engageons à constituer un excédent en vignettes afin de parer à cette situation et ce à partir de l'année 2007

Prise en charge des salaires de 13 fonctionnaires et agents affectés à des services ne relevant pas de la Commune.

Des correspondances ont été adressées aux administrations concernées. (6) six fonctionnaires ont rejoint la Municipalité d'Ain El Aouda .La procédure de détachement est en cours pour 2 fonctionnaires alors que pour (5) cinq fonctionnaires restants , la Municipalité attend la réponse des administrations concernées ; des mesures appropriées seront prises à l'encontre des récalcitrants .

Mauvaise gestion du patrimoine Communal

Non recouvrement des redevances d'occupation du domaine Public Communal

Des mises en demeure ont été adressées aux occupants des biens communaux. des réunions de concertation ont été tenues afin que les montants dus à la Commune soient réglés dans les meilleurs délais avec les services financiers sachant que les occupants vivent dans conditions précaires

Dysfonctionnement dans la gestion des contrats de location du domaine privé Communal

En raison des difficultés inhérentes à la gestion de ces biens qui sont destinés à des habitants pour des familles à revenus fixes depuis 30 ans , le Conseil Municipal est en cours de régulariser la situation juridique de ces biens en vue de les céder à leurs occupants

Non régularisation de la situation juridique et foncière des biens Communaux

La procédure de régularisation de la situation juridique et foncière des biens Communaux est en cours .Elle a aboutit par un arrêté du Wali de la Région de Rabat-Salé-Zemmour-Zaer n° 65 en date du 27 Février 2008 autorisant la régularisation de la situation juridique de 120 logements au quartier PAM et 124 lots de terrains au quartier Ghizlane ainsi que l'arrêté n° 66 du 27 Février 2008 autorisant la régularisation juridique de 31 logements au quartier PAM.

La situation juridique et foncière du souk hebdomadaire a été également régularisée ainsi que plusieurs locaux de commerce appartenant à la Commune.

En conclusion, et malgré les difficultés, et les problèmes posés, les service de la commune ont essayé dans la mesure du possible et en conformité avec la loi de satisfaire les besoins des habitants surtout ceux non pris en compte dans le passé, tout en signalant que certains dossiers notamment le dossier de l'habitat social qui a été géré successivement par plusieurs conseils Communaux de 1996 à 2003 a contraint la Commune à prendre en considération l'approche sociale des bénéficiaires de ce projet.

7. Commune urbaine de Jorf El Melha

La Commune urbaine de Jorf El Melha a été créée dans le cadre du découpage communal de 1992. Elle se situe dans la région du Gharb Chrarda Beni Hssen, province de Sidi Kacem. Elle s'étale sur une superficie de 6,4 km carré et compte une population de 20581 habitants selon le recensement de 2004.

La commune emploie 71 fonctionnaires et agents avec un taux d'encadrement de 12,76 % .

7.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Le contrôle de la gestion de cette commune a permis de relever plusieurs observations dont les principales sont les suivantes :

► Gestion des dépenses

• **Prise en charge par la commune de dépenses ne relevant pas de ses attributions :**

- **Aménagement et équipement de services ne relevant pas de la commune :**

Durant l'exercice 2004, la commune a procédé à des travaux d'entretien d'un montant de 97987,56 DH dans son ancien siège : Ce dernier a été mis à la disposition du commissariat de police depuis le 1^{er} août 2004,. La commune a également participé à son équipement à travers l'acquisition de fournitures de bureau pour un montant de 5000,00 DH.

Durant l'exercice 2005 , la commune a aussi procédé à l'aménagement du siège du tribunal d'arrondissement sis à l'ancienne maison communale et à l'entretien du logement affecté à l'autorité locale relevant de son patrimoine, et ce pour des montants respectifs de 49297,68 DH et de 43926,00 DH

- **Octroi d'indemnités à des fonctionnaires n'exerçant pas au sein de la commune**

Certains fonctionnaires communaux mis à la disposition de services extérieurs ont bénéficié au cours de l'exercice 2006 de frais de déplacement pour un montant total de 10020 DH et d'indemnités pour travaux supplémentaires et pour travaux pénibles et salissants pour un montant total de 8837,68 DH.

Ainsi, la Cour régionale des comptes recommande :

- *D'éviter la prise en charge par la commune de dépenses ne relevant pas de ses attributions ;*
- *De respecter les lois et règlements en vigueur lors de l'octroi des frais de transport et des indemnités au personnel ;*

• **Irrégularités au niveau de dépenses exécutées par voie de bons de commande**

- **Non tenue d'un carnet à souches, relatif aux bons de commande**

Le service de la comptabilité ne tient pas un carnet à souches de bons de commande numérotés comme le stipule l'article 104 du décret n°2-76-576 portant règlement de la comptabilité des collectivités locales et de leurs groupements. Ce carnet doit contenir les copies de tous les bons de commande émis ou annulés, numérotés selon une série continue

De ce fait, et en l'absence de ce carnet, il est difficile d'arrêter, au titre des bons de commande, le montant des dettes et des engagements de la commune y afférents.

- **Construction d'une salle de soins**

La construction de la salle des soins au Douar Leguedadra a été réalisée en 2004 en l'absence de toute coordination avec les responsables locaux du Ministère de la santé, tel qu'il ressort du contenu du procès verbal de la réunion du conseil communal daté du 28 Avril 2005. Par conséquent, en l'absence d'affectation d'un personnel infirmier, cette salle de soins n'est pas opérationnelle et subit une dégradation progressive.

La commune n'a pas veillé à la sauvegarde de cette construction ni à son exploitation pour un autre usage utile aux habitants de la commune, d'où une perte générée par la dépense correspondante, soit 94.967,47 DH (mandat 1169 du 03/11/2004).

- Non respect de la règle de l'engagement préalable de la dépense

Les dépenses citées au le tableau ci-dessous ont été exécutées en l'absence d'un engagement préalable. En effet, l'engagement n'est intervenu qu'après l'établissement des factures correspondantes :

Montant en DH	Date du visa d'engagement de la dépense	Date du dépôt de la facture	Nature de la dépense
99.981.80	18/6/2004	7/5/2004	Achat de carburants et lubrifiants
29.900.50	16/8/2004	10/8/2004	Achat de matériel de pavage
19.800.08	16/8/2004	10/8/2004	Frais d'activités culturelles et artistiques
7.899.50	16/8/2004	10/8/2004	Achat de bois
9.800.00	16/8/2004	10/8/2004	Achat d'articles de sport
9.849.99	16/8/2004	10/8/2004	Frais de restauration et de réception
4.900.00	16/8/2004	10/8/2004	Frais de réception
2.999.50	16/8/2004	10/8/2004	Achat de produits désinfectants

La Cour régionale des comptes recommande :

- La tenue d'un carnet à souches des bons de commande numéroté conformément à l'article 104 du décret n° 2-76-576 portant règlement général de la comptabilité des collectivités locales et de leurs groupements ;
- La tenue, au niveau du magasin, des registres d'entrée et de sortie des marchandises et des matériaux du magasin ;
- La désignation des chefs de service afin de leur permettre de réceptionner le matériel destiné à leurs services et de déterminer leurs besoins d'une manière continue et rationnelle
- La nomination d'un responsable au magasin ayant les compétences requises pour bien mener sa mission
- Le respect des lois et règlements relatifs à l'exécution des dépenses, et notamment l'engagement préalable ;
- La coordination avec les administrations concernées et l'établissement des études préalables nécessaires avant le lancement des travaux d'exécution des projets

► Mauvaise gestion de certains marchés publics

Il s'agit des cas suivants :

- **Marché 1/2001 du 13/02/2001 d'un montant de 5.9859.934,80 DH relatif à la construction du nouveau souk hebdomadaire (lot construction)**

- La réception provisoire prononcée avant la réalisation des travaux supplémentaire

La réception provisoire a eu lieu en date du 14/06 /2002 alors qu'il ressort d'un procès verbal que des travaux supplémentaires n'ont été réceptionnés qu'en date du 16/01/2003.

- Non respect de la procédure de recours aux travaux supplémentaires

Dans le cadre de l'exécution du marché sus mentionné, des travaux supplémentaires s'élevant à 89.250.00 DH, ont été réalisés en l'absence de tout avenant au marché et d'un ordre de service notifié au titulaire du marché ce qui constitue une infraction respectivement aux dispositions du paragraphe 7 de l'article 67 du décret n°2-98-482 du 11 ramadan 1419 (30 décembre 1998) fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'Etat ainsi que certaines dispositions relatives à leur gestion, et à celles de l'article 51 du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de travaux approuvé par le décret n : 2-99-1087 du 29 moharrem 1421 (4 mai 2000) .

Ces travaux supplémentaires d'un montant de 89250.00 ont été réalisés par l'entrepreneur sans qu'ils figurent dans le décompte définitif du marché : Ils ont été remplacés par une augmentation dans la masse d'autres travaux de nature différente

- Travaux fictifs

Le contrôle de la matérialité a permis de relever des travaux réglés à l'entrepreneur en l'absence de service fait, comme il ressort du tableau suivant :

Disconcordances constatées	Désignation des ouvrages	Travaux non réalisés et payés	Prix par Unité (H.T en DH)	Le coût des travaux non réalisés et payés (T.T.C en DH)
entre les travaux réalisés d'après les attachements et ceux figurant sur le plan de béton armé	1-6 : maçonnerie de moellons en fondation	233.285 m ³	170	45.421,00
entre les travaux réalisés d'après les attachements et les travaux effectivement réalisés	1.27 : béton pour voile	2,705 m ³	1100.00	3.392,07
entre les travaux réalisés d'après les attachements et les travaux effectivement réalisés	1.43 : Couronnement d'accrotère	27,6 ml	25	786,60
entre les travaux réalisés d'après les attachements et les travaux effectivement réalisés	5.2 5.3 et 5.4 : tableaux de protection	3 U	5.800	6.612,00
entre les travaux réalisés d'après les attachements et les travaux effectivement réalisés (mur de séparation)	1.36 maçonnerie en élévation	62,35 m ³	400	28.431,60
Total				84.643,27

• Construction de locaux commerciaux non exploités

Dans le cadre de la réalisation du souk hebdomadaire, la commune urbaine Jorf el Melha a contracté un marché pour la construction des locaux commerciaux d'un montant de **1.172.237,47** DH sans que ces locaux soient exploités.

Coûts	Nombre et Superficie	Genre de locaux
Etales de bouchers	48 locaux 430 m ²	836.141.33
Etales de poisson et de volailles	12 locaux 154 m ²	336.096.14
Total		1.172.237,47

Ceci est dû principalement à une mauvaise conception de ces locaux qui ne disposent pas d'espace suffisant pour les clients.

- **Marché n° 07/2001 du 11/12/2001 d'un montant de 3.119.994,18 DH relatif à la construction du nouveau souk hebdomadaire (lot voirie et assainissement)**

• **Non respect de la procédure de recours aux travaux supplémentaires**

Au titre du marché sus mentionné, des travaux supplémentaires s'élevant à 336695,78 DH ont été réalisés en l'absence de tout avenant au marché et d'un ordre de service notifié au titulaire du marché ce qui constitue une infraction aux dispositions du paragraphe 7 de l'article 67 du décret n° 2-98-482 du 11 ramadan 1419 (30 décembre 1998) fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'Etat ainsi que certaines dispositions relatives à leur gestion, et aux dispositions de l'article 51 du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de travaux exécutés pour le compte de l'Etat approuvé par le décret n° 2-99-1087 du 29 moharrem 1421 (4 mai 2000).

En effet, ces travaux ont été remplacés par une augmentation dans la masse d'autres travaux pour un montant de 317.889,00 DH, le reste des travaux supplémentaires soit 18.806,78 DH n'a pas été pris en considération.

- **Marché n° 01/2001 en date du 30/03/2004 d'un montant de 577.945,80 DH relatif à la construction du nouveau souk hebdomadaire (adduction d'eau potable)**

Au titre de ce marché, la commune a effectué des travaux d'adduction de l'eau potable au nouveau souk hebdomadaire. Ces travaux ont été réceptionnés provisoirement le 3/12/2004.

Au mois d'août 2005, l'ONEP a construit un réservoir d'eau potable à proximité du souk dans le cadre du programme d'alimentation en eau potable de certains douars.

Le nouveau souk est depuis le 23/01/2006, date de sa mise en exploitation, alimenté en eau potable à partir de ce réservoir. En conséquence, une grande partie du réseau (avoisinant les 58%) réalisée par la commune n'a jamais été exploitée ce qui correspond à une perte pour l'organisme de 367.216,80 DH.

La Cour régionale des comptes recommande de :

- *veiller au respect des textes réglementaires relatifs aux des marchés publics ;*
- *respecter les dispositions de l'article 51 du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de travaux approuvé par le décret n° 2-99-1087 du 29 moharrem 1421 (4 mai 2000) ;*
- *insérer tous les travaux réalisés au décompte définitif des marchés ;*
- *s'assurer que le décompte définitif reflète les travaux réellement exécutés ;*
- *aménager les locaux commerciaux en tenant compte des propositions des vendeurs et des conditions sanitaires nécessaires aux activités exercées au sein de ces locaux ;*

- *étudier les projets et coordonner avec les différents intervenants avant le commencement des travaux afin d'éviter le financement de projets inexploitable par la commune.*

► **Gestion des recettes**

• **Location des habitations et des locaux commerciaux en l'absence de contrats**

Durant le mandat du conseil communal actuel, aucun nouveau contrat n'a été conclu avec les occupants des habitations et des locaux commerciaux appartenant à la commune, sachant que le pourcentage des maisons louées par contrat ne dépasse pas 29 % et celui des locaux commerciaux ne dépasse pas 22%

• **La non application des dispositions du code de recouvrement des créances publiques**

La commune loue 20 maisons, dont seulement 6 par contrat. Le dernier contrat remonte à la date du 19/12/2001. A la fin de l'année 2006, les restes à recouvrer sur les loyers des habitations s'est élevé à 391.148,40 DH, avec une moyenne de plus de six ans d'arriérés par habitation.

En outre, la commune loue 14 locaux commerciaux, dont trois par contrat : le dernier contrat conclu remonte au 25/12/2000. A la fin de l'année 2006, les restes à recouvrer du loyer des locaux commerciaux représentaient 399.581 DH, avec une moyenne de plus de six ans et trois mois d'arriérés par local.

• **La non vérification des déclarations des redevables**

La comparaison entre la superficie occupée et celle autorisée a fait ressortir des différences comme l'illustre le tableau suivant :

Nature de L'activité	La superficie déclarée	La superficie exploitée	Le montant non recouvré en DH au titre de la ROTDP
Café	50	120,00	700,00
Station	50	173,18	1231,80
Café	50	66,00	160,00
Café	32	43,00	110,00
Total			2. 201,80

La commune n'a pas procédé à la vérification des déclarations des assujettis à la taxe sur les débits de boissons, alors même que certains redevables ont déclaré des chiffres d'affaires en baisse sur la période 2004 à 2006. A ce titre, il y a lieu de signaler que le chiffre d'affaires maximal déclaré par cette catégorie de redevables ne dépasse pas 12000 DH par an, soit 1000 DH par mois.

La Cour régionale des comptes recommande :

- *La conclusion de contrats de location avec les occupants des habitations et des locaux commerciaux sur la base de loyers valorisés au prix du marché ;*
- *L'application des dispositions du code de recouvrement des créances publiques pour la perception des créances de la commune ;*
- *Le contrôle de la superficie réellement exploitée par les occupants du domaine public ;*
- *La vérification des déclarations des redevables à travers la coordination et le recoupement des informations avec les autres administrations ;*
- *Le recours à la procédure de taxation d'office en cas de défaut de déclaration, conformément à l'article 12 de la loi n° 30-89 fixant les droits et taxes au profit des collectivités locales et de leurs groupements.*

► **Mauvaise gestion du patrimoine de la commune**

• **Perte et destruction du patrimoine mobilier**

Suite au contrôle effectué sur place, la Cour régionale des comptes a enregistré l'absence des engins et outils figurant au tableau suivant :

Matériels	Quantité	Date d'acquisition	Montant en DH
panneaux de fer (anciens)	123	1997	49.200,00
panneaux de fer (nouveaux)	156	12/02/2007	74.880,00
Moto (v34141)	1	1998	10.488,00
Motopompe	1	2001	14.400,00
Moto Peugeot 103	1	2001	10.488,00
Clôture de fer	583 m	26/10/1998	85.701,00
Clôture de fer	210.25 m	04/05/1999	29.435,00
Louche GMA /manche	4	2006/07/06	3.840,00
Tringlette long 1.20	45	2006/07/06	13.00,00
Barre amine 1m500	16	2006/07/06	4.800,00
Louche P.M	07	2006/07/06	5.880,00
Tourne A GAUCHE	09	2006/07/06	8.640,00
DAM A/MANCHE	05	2006/07/06	3.000,00
TIRE BOUCHON 50	03	2006/07/06	1.440,00
TIRE BOUCHON 75	10	2006/07/06	6.000,00
TETE DE LANCE	08	2006/07/06	4.800,00
COUPE RACINE100	10	2006/07/06	9.600,00
COUPE RACINE50	13	2006/07/06	7.800,00
BROUETTES	20	2006/07/06	9.600,00
Total			353.492,00

• **Non immatriculation du patrimoine financier**

Il a été constaté que les habitations et les locaux commerciaux appartenant à la commune, ne sont pas tous immatriculés.

D'autres part, et malgré que la situation juridique de certains biens n'est pas apurée, la commune urbaine Jorf el Melha a construit un marché couvert de 30 locaux commerciaux, sur un terrain d'une superficie de 1108 m² relevant du domaine privé de l'Etat

La Cour régionale des comptes recommande :

- *La régularisation de la situation du mobilier, l'actualisation de l'inventaire et l'établissement, le cas échéant, des PV constatant les pertes ou destructions des biens mobiliers communaux conformément aux lois et règlements en vigueur ;*

- *La régularisation de la situation foncière des habitations et des locaux commerciaux qui appartiennent à la commune ainsi que celle du marché couvert.*

► **Carences dans la gestion de certains services publics**

• **Absence des conditions sanitaires nécessaires par le transport de viandes**

Le service public communal de transport de la viande est assuré par des moyens de transport privés, en l'absence de décision du conseil communal qui détermine le mode de gestion de ce service. Aussi, il a été remarqué que la commune n'a pas adopté des mesures permettant le contrôle du respect des conditions sanitaires nécessaires au niveau des moyens de transport utilisés, comme le stipule l'article 39 de la charte communale.

• **Absence des conditions sanitaires nécessaires au niveau de l'abattoir**

L'abattoir se trouve dans un état délabré. L'absence des conditions sanitaires nécessaires, la rareté de l'eau et une construction ne répondant pas aux normes requises dans cette activité, peuvent mettre en péril la santé des citoyens de la commune et de ses alentours.

• **Absence d'un bureau d'hygiène**

La commune ne dispose pas d'un bureau d'hygiène. Actuellement, cette fonction communale est assurée par une commission composée de représentants des Ministères de l'agriculture, de la santé, de l'autorité locale et de la commune urbaine. Certes, cette commission effectue des contrôles périodiques auprès des établissements et des restaurants, mais sans pour autant user de toutes les prérogatives dévolues au bureau d'hygiène conformément aux articles 40 et 50 de la charte communale

La Cour régionale des comptes recommande de:

- *Veiller au respect des conditions sanitaires nécessaires pour le transport des viandes ;*
- *Activer la procédure de délégation de la gestion du service de transport des viandes ;*
- *Assurer un approvisionnement suffisant de l'abattoir en eau et veiller à la mise en place des conditions sanitaires nécessaires à son bon fonctionnement ;*
- *Étudier la possibilité de déléguer la gestion de l'abattoir en cas d'incapacité de la commune à gérer ce service d'une manière rationnelle ;*
- *Prendre les mesures nécessaires pour instituer un bureau d'hygiène conformément aux dispositions des articles 40 et 50 de la charte communale.*

7.2. Réponse du président du conseil communal de Jorf El Melha (Texte traduit de l'arabe)

I. Gestion des dépenses

• Prise en charge par la commune de dépenses ne relevant pas de ses attributions:

- Aménagement et équipement de services ne relevant pas de la commune :

L'ancien siège qui est exploité actuellement et à titre provisoire par le commissariat de police et le tribunal communal, est un patrimoine communal. Par conséquent, les travaux de réhabilitation et d'entretien sont considérés des dépenses obligatoires. Ainsi, son équipement entre dans le cadre de la participation de la commune à instaurer la sûreté et la confiance conformément aux dispositions de la charte communale.

- Octroi d'indemnités à des fonctionnaires n'exerçant pas au sein de la commune :

Dans le cadre de la coopération et la cohabitation entre l'autorité locale et le conseil communal, il a été procédé à combler le déficit en personnel dont souffrent les services de l'autorité locale. Tout en sachant que cette catégorie de personnel exercent leurs attributions au sein de la commune et disposent de leur salaire au budget communal.

• Irrégularités au niveau des dépenses par voie de bons de commande.

- Non tenue d'un carnet à souches relatives aux bons de commande

Vu que la commune ne dispose pas de carnet à souches de bons de commande numérotés comme le stipule l'article 104 du décret n° 2-76-576 portant règlement de la comptabilité des collectivités locales et de leurs groupements et vu que le contrôleur des engagements de dépenses n'a jamais relevé ce fait et en exécution des recommandations de la Cour régionale, la commune a procédé à la mise en place de ce cahier à aromate en respect des conditions consignées dans le décret sus précisé.

- Construction de la salle de soins au douar Leguedadra

La commune a relevé les dommages ayant affecté la construction qu'elle se charge de réhabiliter. Par suite, cette construction sera réservée à la bibliothèque relevant de groupe scolaire Leguedadra qui y se trouve à proximité dans le cadre de la convention de partenariat avec la délégation de l'éducation nationale.

- Non respect de la règle de l'engagement préalable de la dépense :

La commune respecte scrupuleusement la procédure d'exécution et l'engagement préalable. Dans ce cadre, la commune a œuvré à la tenue d'un registre dans lequel, elle enregistre toutes les propositions d'engagement des dépenses afin de lui permettre de procéder à un contrôle interne avant celui du receveur effectué dans le cadre de ses attributions.

• Mauvaise gestion de certains marchés publics

- Marché 1/2001 du 13/02/2001 d'un montant de 5.9859.934,80 DH relatif à la construction du nouveau souk hebdomadaire (lot construction)

La réunion de la commission chargée de la réception provisoire est tenue le 10/07/2003 et la date consignée dans son PV, le 14/06/2002 représente la date effective d'achèvement des travaux. Aussi, le PV relatif à l'étude des prix des travaux supplémentaires est-il daté le 16/01/2003, soit avant la date de la réunion de la commission chargée de la réception provisoire comme précisée en haut, le 10/07/2003. Ces travaux supplémentaires ont été obligatoires à l'exploitation de l'abattoir et les locaux de vente des viandes, ainsi, sont conclus avec le même titulaire du marché afin de permettre la sauvegarde de la construction dans son intégrité étant donné que cet entrepreneur s'est engagé à réaliser ces travaux tout en prenant compte la date prévue pour l'achèvement des travaux faisant date de la réception provisoire sans compter le délai supplémentaire réservé aux travaux supplémentaires.

- Travaux fictifs : des travaux payés d'un montant de 84643,27DH sans qu'ils soient réalisés (part réservée à la construction)

Dans l'objectif de réaliser les travaux relatifs au projet du transfert du nouveau souk hebdomadaire (part réservée à la construction) qui a été initié par le président du conseil sortant, un contrat a été conclu avec un architecte, un bureau de contrôle, un bureau d'étude et un laboratoire public. Ainsi, les paiements ont été effectués conformément aux attachements approuvés par l'architecte et le bureau d'étude, aux PV de réception de fond de fouilles admis par le laboratoire public et aux plans de béton armé agréé par le bureau de contrôle. Néanmoins, les différences entre les travaux réalisés et ceux payés nécessitent les éclaircissements suivants :

- Maçonnerie en moellons en fondation : les différences relevées entre les travaux réalisés en conformité avec les attachements et le plan de béton armé

Les plans de béton armé et les plans établis par l'architecte montrent que les dépendances du nouveau souk hebdomadaire (abattoir, espace de vente des céréales, étales de bouchers, étales de poisson et de volailles, administration, ...) sont construites sur un terrain plat sans mettre en relief la profondeur que la construction peut atteindre. Toutefois, ces dépendances ont été construites sur un terrain présentant des dénivelés conduisant à l'exécution de travaux supplémentaires de terrassement en profondeur et par conséquent, l'augmentation dans la masse des travaux notamment la maçonnerie de moellons en fondation.

- Béton pour voile, 1.43 couronnement d'acrotère

Ces deux articles sont liés l'un à l'autre, ainsi, la quantité des travaux a été basée sur le plan établi à cet effet. Par conséquent, il est inconcevable que des écarts soient enregistrés à ce niveau.

- Tableaux de protection (partie électricité)

Ces trois unités sont placées dans les lieux qui lui sont réservés à savoir, l'abattoir, l'administration et la maison du gardien

- Maçonnerie en élévation

La quantité des travaux a été basée sur le plan établi à cet effet et la matérialité à travers des visites sur place

- Construction de locaux commerciaux sans leur exploitation :

Les locaux réservés aux étales de bouchers, de poisson et de volailles ont été réalisés dans le cadre d'un projet intégré (construction du nouveau souk hebdomadaire) qui a été préparé à travers une étude réalisée par un architecte et le bureau des études en tenant compte des observations et des suggestions du fonds d'équipement communal le principal investisseur dudit projet. Les modifications sont introduites au projet de manière à se conformer aux observations sus évoquées et à l'enveloppe du projet pour la construction d'ouvrages nécessaires au déroulement normal de l'activité commerciale. Dans ce sens, le FEC a proposé la construction de 50 locaux de vente de viande rouge sur une superficie de 450m² et 30 locaux pour la vente de poissons et la viande blanche sur une superficie de 190m². En réalité, ont été construits 48 étalages pour les viandes rouges et 24 pour la vente des poissons et de viandes blanches au lieu de 12 prévus précédemment.

- Marché n : 01/2004 à la date du 30/03/2004 d'un montant de 577.945,80 DH relatif à la construction du nouveau souk hebdomadaire (adduction d'eau potable) : construction d'ouvrages sans pour autant procéder à leur exploitation :

Lors de la préparation de l'étude technique du projet, celui-ci a été soumis à la direction régionale de l'eau potable pour avis. Ainsi, la commune n'a procédé à l'appel d'offres relatif à ce marché qu'après finalisation du dossier technique et son approbation par la direction de l'eau potable.

L'élaboration de l'étude technique dudit projet était en concertation et sous la supervision technique de la direction régionale de l'eau potable. Cette dernière a été chargée du suivi de l'exécution des travaux. Il y a lieu de noter que durant toute les phases du projet (la préparation de l'étude technique, le commencement des travaux et leur achèvement), l'office national de l'eau potable n'a pas programmé le projet relatif au branchement en eau potable des douars relevant de la commune Lamrabih se trouvant à proximité du nouveau souk hebdomadaire tout en signalant que le projet de construction du nouveau souk est un projet intégré, qui incorpore la construction, l'assainissement liquide, l'eau potable, l'électricité...

II. Gestion des recettes :

Le conseil communal, tout en veillant à la mise en place des recommandations de la Cour régionale, a décidé de réviser à la hausse les loyers des locaux commerciaux. Cette décision sera soumise à l'autorité de tutelle pour approbation tout en signalant que les services administratifs communaux ont entamé dorénavant l'élaboration des contrats de location conformément aux recommandations du comité réuni le 09/01/2007.

L'application des dispositions du code de recouvrement des créances publiques pour le recouvrement des créances de la commune

Le problème des restes à recouvrer sur les recettes générées de la gestion du patrimoine de la commune à titre d'habitation ou de commerce incombe en principe au receveur communal (perception Had Kourt). Ce dernier est responsable de l'opération de recouvrement, par conséquent, de l'application des diligences selon la procédure stipulée dans le code de recouvrement des créances publiques afin de contraindre les créanciers de se libérer de leurs dettes. Le conseil communal a envoyé des correspondances au receveur communal à ce sujet et a provoqué conjointement des réunions afin de trouver des solutions adéquates pour assainir tout ou partie des restes à recouvrer pris en charge par le receveur. A ce propos, la présidence du conseil a entamé des campagnes de sensibilisation et a nommé un agent pour aider le receveur à recouvrer localement les restes à recouvrer. Mais, ces efforts sont restés vains. Afin de remédier à cette situation, les bordereaux relatifs à ces recettes ont été inclus parmi la liste des recettes recouvrées par le régisseur de la commune. Cette proposition a été envoyée à l'autorité de tutelle pour approbation afin de faciliter aux créanciers le paiement sur place au lieu de se déplacer à la perception sise à Had Kourt.

La comptabilisation de la superficie réellement exploitée par les locaux occupant le domaine public

Concernant la comptabilisation de la superficie exploitée dans le cadre de l'occupation provisoire du domaine public à usage commercial, industriel ou professionnel, la superficie réellement exploitée est mesurée à travers l'opération de recensement faite par une commission locale. Ainsi, le non respect par les bénéficiaires des superficies précisées lors du recensement résulte de l'absence de contrôle de la part de l'autorité locale.

La vérification des déclarations des redevables et la coordination dans ce cadre avec les autres administrations

Dans ce cadre, des correspondances ont été envoyées à la direction des impôts, mais, elles ne présentent aucun intérêt pour celle-ci.

III. Mauvaise gestion du patrimoine de la commune

Perte et destruction du patrimoine mobilier :

A ce propos, la commune a effectué des investigations afin d'arrêter le sort de ce matériel. Il en ressort ce qui suit :

- Les poutres en acier sont exposées à la perte et la destruction lors des festivités et des fêtes nationales. Par conséquent, le responsable du parc municipal a été chargé d'arrêter à temps les pertes et l'élaboration d'un PV de perte, de destruction ou de vol en informant les autorités compétentes. Ce matériel se trouve d'autant plus dans des rues et lieux difficilement contrôlables.
- La commune a récupéré les deux motocyclettes et le groupe motopompe du mécanicien chargé de leur réparation. Ils se trouvent actuellement au parc municipal
- Concernant le petit matériel relatif à l'entretien du réseau d'assainissement, il a été perdu lors des opérations d'entretien du réseau selon les investigations effectuées auprès du responsable concerné
- La clôture en fer se trouve au parc municipal et elle sera vendue aux enchères

Non immatriculation du patrimoine foncier :

Les maisons d'habitation et les locaux commerciaux ont été construits sur un terrain du domaine public de l'Etat dans le cadre de l'entraide nationale dans les années soixante. Le conseil communal, désireux régulariser

la situation foncière du terrain, a créé un compte spécial dédié à l'achat du terrain en question après son déclassement du domaine public au domaine privé. Ainsi, l'opération de transfert de propriété est en cours de réalisation avec les autorités compétentes, soit la conservation foncière. Elle concerne la superficie totale du lot de terrain acquis qui a servi à la construction du lotissement (lotissement du centre). Il y a lieu de signaler que l'opération de la régularisation de la situation foncière du lot de terrain où est sont construits le marché couvert et la gare routière est entamée avec la direction du domaine à Sidi Kacem à travers une demande qui lui a été adressée à ce sujet.

IV. l'absence de contrôle et la certitude de la satisfaction des conditions d'hygiène de certains services publics

Soucieux de la sauvegarde de la santé des citoyens d'une manière générale, une commission locale sous la supervision de l'autorité locale, du représentant du Ministère de la Santé publique, du représentant du conseil communal, du représentant de la direction provinciale d'agriculture (service vétérinaire) a été instituée et chargée d'organiser des visites périodiques selon un programme préétabli pour contrôler les cafés et restaurants et ceux ayant une relation avec la nutrition de manière à prévenir tout ce qui peut nuire à la santé des citoyens. Et ce dans l'attente de la création d'un service d'hygiène à la commune conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur. Le conseil communal réservera une enveloppe financière pour mettre à niveau l'abattoir situé au souk hebdomadaire. Il y a lieu de signaler entre autres que le traitement de l'eau potable est réalisé en coordination avec l'office national d'eau potable qui est le responsable de la distribution de l'eau dans cette ville.

8. Commune urbaine de Tiflet

La Commune urbaine de Tiflet est administrée par un conseil communal de 25 membres. Le bureau du conseil est composé du président et de six vice présidents.

Elle emploie 336 fonctionnaires et agents, avec un taux d'encadrement de 5,35%, pour une population estimée, au dernier recensement général de la population de 2004, à 69.640 habitants.

Les principaux agrégats financiers de la commune durant les exercices 2004,2005 et 2006 sont les suivants :

En DH

Année	2004	2005	2006
Recettes	33.803.650,85	39.191.923,38	36.473.597,91
Dépenses	25.160.651,26	30.564.049,18	26.655.292,59
Excédent	8.642.999,59	8.627.874,20	9.818.305,32

8.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

► Gestion des recettes

La gestion des recettes est caractérisée par un laxisme qui a généré une multitude de défaillances :

• Liquidation sur des bases erronées de la redevance d'occupation temporaire du domaine public communal

Les 116 cafés recensés dans la ville de Tiflet au 31/12/2006 s'acquittent de la redevance d'occupation temporaire du domaine public communal sur la base d'une surface estimée au forfait sans que ce forfait puisse dépasser un maximum de 25 m². Cette pratique, qui est sans mesure avec l'aire réellement occupée, enfreint les dispositions de l'article 187 de la loi n° 30-89 du 21/11/89 relative à la fiscalité des collectivités locales et de leurs groupements.

Une prise de métré sur un échantillon de 7 cafés fait ressortir un manque à gagner de 30.476 DH/an.

• Non respect des dispositions légales régissant la redevance d'occupation temporaire du domaine public communal par des biens meubles et immeubles liés à l'exercice d'un commerce, d'une industrie ou d'une profession

- Non versement de la redevance

Il ressort de l'état de versement remis par le régisseur que des assujettis ne s'acquittent pas de la redevance, cumulant ainsi, au titre des exercices 2004, 2005 et 2006 un manque à gagner de 125.992 DH, sans que la commune ne recourt aux sanctions prévues à l'article 20 de la loi n° 30-89 sus visée ;

- Non respect du versement trimestriel des redevances

Les redevances ne sont pas versées trimestriellement à la commune, comme le stipulent les articles 188 et 193 de la loi n° 30-89 relative à la fiscalité des collectivités locales. La non application des pénalités de retard a causé à la commune un manque à gagner au titre des exercices 2004, 2005 et 2006 de l'ordre de 27.100 DH.

- Non imposition des stations d'essence

Aucune stations de distribution de carburants que compte la ville de Tiflet n'est imposée pour occupation temporaire du domaine public communal, bien que l'article 32 de l'arrêt fiscal n° 25 en date du 27/08/1990 en fixe les quotités.

• **Non maîtrise de l'assiette de la taxe sur les terrains urbains non bâtis**

La commune ne procède pas au recensement annuel des propriétés soumises à la taxe sur les terrains urbains non bâtis, comme le prévoit l'article 93 de la loi n° 30-89 du 21/11/89 relative à la fiscalité des collectivités locales et de leurs groupements.

Cette taxe est mise uniquement à la charge du dernier propriétaire connu, au moment de l'introduction de sa demande d'autorisation de construire ; les autres personnes qui se sont succédées sur la propriété du terrain concerné en sont exclues.

De surcroît, la taxe correspondante ne représente qu'une année d'imposition et ce, en méconnaissance des dispositions des articles 86 et 90 de la loi précitée.

• **Taxe sur les opérations de lotissement**

la commune de Tiflet compte 26 lotissements dont cinq lotissements publics définitivement réceptionnés

- **Défaut d'équipements collectifs de proximité**

Bien que les articles 18 et 23 de loi n° 25-90 relative aux lotissements conditionnent l'octroi de l'autorisation de lotir et de la réception provisoire par l'intégration d'espaces destinés aux équipements collectifs dans les projets de lotissements (centres commerciaux, mosquées et autres), 10 lotissements privés sont entièrement dépourvus d'équipements collectifs de proximité.

- **Retard dans la réception définitive**

Sur douze (12) lotissements réceptionnés provisoirement à fin février 2007, dix (10) n'ont pas encore fait l'objet d'une réception définitive alors qu'une année au moins s'est écoulée depuis la réception provisoire ; ce qui constitue une infraction aux dispositions de l'article 27 de la loi n° 25-90 relative aux lotissements, groupes d'habitations et morcellements.

Cette pratique retarde la délivrance par le président du conseil communal du certificat de conformité, conformément à l'article 29 de loi précitée, et partant, l'encaissement du solde de la taxe sur les opérations de lotissement prévu à l'article 173 de la loi n° 30-89 du 21/11/89 relative à la fiscalité des collectivités locales.

Le retard dans la réception définitive des lotissements permet aux lotisseurs concernés de disposer librement de ces lotissements par des actes de vente et de location ou de partage, sans que la commune ne puisse intervenir pour opérer les corrections qui s'imposeraient.

Le président du conseil communal justifie le retard pris pour la réception définitive des lotissements réceptionnés provisoirement par l'attitude des lotisseurs qui ne répondent pas aux invitations de la commune pour assister à la réception.

Il est à signaler ici que, lors de la réception définitive de son projet, l'absence du lotisseur n'est nullement une condition suspensive de ladite réception; seule sa non convocation l'est.

Il est à noter par ailleurs que, sur les 12 lotissements non réceptionnés définitivement, seuls 6 ont fait l'objet de convocation de leur promoteur.

- **Non encaissement du solde de la taxe sur les opérations de lotissement**

Aucun promoteur des dix lotissements réceptionnés définitivement ne s'est libéré du solde de la taxe en question.

• **Non remise au domaine public des équipements collectifs**

La remise au domaine public communal de la voirie des lotissements, des réseaux d'eau, d'égout et d'électricité et des espaces libres plantés demeure subordonnée à la délivrance du certificat de conformité comme précisé par l'article 29 de la loi 25-90. Cependant, en l'absence d'un tel document, ladite remise ne s'est pas opérée dans les faits.

- Répartition inappropriée des travaux de lotissement

La répartition des travaux de lotissements par nature dans les déclarations du coût estimatif n'est pas faite convenablement par le service de la régie. En effet, les travaux d'adduction d'eau potable et de voirie ne sont pas toujours imputés à la rubrique afférente à la viabilisation des lotissements.

Cette pratique ne permet pas au service de la régie de disposer d'une base fiable de comparaison de projets de lotissements similaires, et partant, de rectifier les déclarations en cas de détection de fraude par minoration des estimations de travaux à réaliser.

- Estimation erronée des coûts des travaux

L'estimation des coûts des travaux fournis par les lotisseurs n'inclue pas la TVA. A titre d'exemple, le devis estimatif des travaux de voirie et d'assainissement du lotissement Saadia ne fait pas mention du montant de la T.V.A (2.867,50 DH) qui constitue une charge supplémentaire pour la commune.

• Recettes d'affermage des souks et de la gare routière

- Non paiement ou paiement tardif des loyers d'affermage

Souks journaliers

Le fermier n'a jamais respecté le délai de paiement du loyer durant les exercices 2004, 2005 et 2006, cumulant ainsi un montant dû à la commune de 604.200,00 DH. Cependant la commune n'a pas appliqué les termes du CPS qui lui donnent le droit de saisir la caution et, en cas de récidive, de résilier le contrat.

Souk hebdomadaire

Le fermier exploitant le souk hebdomadaire en 2004 est redevable à la commune pour 6 mois de loyer, soit un montant de 652.200,00 DH. Or, aucune mesure n'a été prise pour la saisie de la caution ni pour la résiliation du contrat avec le débiteur.

L'adjudicataire de l'affermage en 2005 ne s'est pas acquitté de 4 mois de loyer, soit un montant de 445.400,00 DH et, durant cette période, la commune a géré directement le souk sans recourir au préalable à la résiliation de l'affermage.

Tous les fermiers qui se sont succédés sur la gestion du souk hebdomadaire n'ont jamais respecté le délai de paiement. La commune n'a jamais mis à profit le droit de saisie de la caution, dont la valeur cumulée au titre des exercices 2004, 2005 et 2006 est de 884.450,00 DH, ou le droit de la résiliation du contrat en cas de récidive (prévus par l'article 8 du CPS de 2004 et les articles 8 et 15 du CPS de 2005 et 2006).

Gare routière

Le fermier n'a pas réglé 18 mois de loyer, de juillet 2005 à décembre 2006, soit une somme de 318.600,00 DH. Toutefois, la commune n'a pas fait usage de l'article 10 du CPS qui lui offre la possibilité de résilier le contrat, sachant que le même exploitant ne s'est pas acquitté de six mois de loyer en 2004, correspondant à 652.000,00 DH, au titre de l'affermage du souk hebdomadaire ;

Non constitution de la caution

Durant les années 2004, 2005 et 2006, le fermier, exploitant la gare routière, n'a pas constitué la caution prévue par l'article 6 du CPS, d'un montant de 35.400,00 DH, pour garantir la bonne application de ses obligations contractuelles.

Prise en charge des factures d'eau et d'électricité

Bien que l'article 13 du CPS stipule que le fermier supporte les frais de consommation d'eau et d'électricité, la commune prend en charge les factures de consommation d'électricité de la gare routière. Pour les exercices 2004, 2005 et les quatre premiers trimestres de 2006, le montant cumulé de ces factures s'élève à 12.192,80 DH.

• Occupation temporaire du domaine public communal par des panneaux publicitaires

- Minoration de la redevance

La commune ne perçoit de l'occupant que la redevance minimale, s'élevant à 15.186 DH par trimestre en 2006. Or, l'article 11 du CPS stipule que le montant de la redevance est calculé en premier lieu sur la base du chiffre d'affaires réalisé.

- Non application des pénalités de retard

Les majorations pour retard de paiement des redevances d'occupation du domaine public atteignent parfois 100% du montant dû.

Au 9/02/2007, date de la mission de contrôle de la Cour régionale, la commune aurait dû recouvrer 130.421.60 DH.

- Non constitution de la caution bancaire

Depuis 2002, l'exploitant de l'autorisation ne constitue pas la caution bancaire stipulée par l'article 12 du CPS et valant la redevance minimale à libérer au titre de chaque année. L'absence de cette caution, évaluée à 61.352 DH en 2006, n'a pas amené la commune à prendre les mesures coercitives qui s'imposent.

- Prise en charge des frais de consommation d'électricité

La commune supporte indûment les charges d'électricité consommée par les panneaux publicitaires (estimées à 16.790 DH/an). Or, l'article 14 du CPS précise bien que les consommations d'électricité générées par cette activité sont à la charge du bénéficiaire de l'occupation qui devrait installer un compteur à cet effet.

• Recettes patrimoniales

La commune de Tiflet dispose d'un patrimoine immobilier important composé de trois locaux à usage d'habitation et de 140 locaux commerciaux. La gestion de ce patrimoine souffre de quelques carences :

- Non révision des loyers

Les valeurs locatives n'ont jamais été révisées, alors que des contrats datant de plus de vingt ans prévoient des clauses de révision.

- Faiblesse des recettes de location

La valeur des droits constatés en 2004, au titre du produit de location d'immeubles à usage d'habitation et des locaux commerciaux, déduction faite des restes à recouvrer des années antérieures, est respectivement de 2.750,00 DH et 360.430,00 DH. Ces montants sont bien en deçà des recettes devant être encaissées à cet égard qui se chiffrent respectivement à 5.400,00 DH et 502.800,00 DH.

- Importance des restes à recouvrer au titre des loyers

Le reste à recouvrer inscrit dans cette rubrique au 31/12/2004 est relativement important : 704.531,10 DH, représentant 13.93% des recettes propres réalisées en 2004. Il reflète les difficultés rencontrées par la commune pour encaisser ces loyers.

- Insuffisance des informations portées sur le sommier de consistance

Le sommier de consistance manque d'informations sur les biens immeubles de la commune : numéro d'inscription des locaux d'habitation, leurs valeurs d'acquisition, leurs numéros d'inscription au service de l'enregistrement.

De même, 2 locaux commerciaux situés à la mosquée de Hay Sâada ne sont pas inscrits sur le sommier de consistance

- Manque de fiabilité des informations portées sur le sommier de consistance

Les informations contenues dans le sommier de consistance au sujet des locaux commerciaux sis à la gare

routière et les contrats de location s'y rapportant sont discordantes, notamment en ce qui concerne la date réelle de la mise en location.

- Non immatriculation des biens communaux

La plupart des biens communaux, du domaine communal public ou privé (maison communale, souk hebdomadaire, boutiques du programme social...), ne sont pas immatriculés à la conservation foncière, ce qui fait courir à la commune un risque important qui pourrait naître des droits acquis aux tiers sur ces biens. Il est à noter ici que les circulaires du Ministre de l'Intérieur n° 248 du 20/04/1993 et n°57 du 21/04/1998 incitent les collectivités locales à se prémunir contre un tel risque en diligentant les procédures d'immatriculation qui s'imposent.

La commune ne tient pas compte de la note du Ministre de l'Intérieur n° 74 du 25/06/2006 pour gérer au mieux la procédure de location des locaux communaux, et partant, accroître ses recettes, notamment en recourant à l'appel d'offres ouvert et à la commission d'expertise.

La Cour régionale des comptes recommande ce qui soit :

Redevance d'occupation temporaire du domaine public communal pour usage commercial, industriel ou professionnel

- *Asseoir la redevance frappant les cafés sur la base des surfaces réellement occupées.*

Redevance d'occupation temporaire du domaine public communal par des biens meubles et immeubles liés à l'exercice d'un commerce, d'une industrie ou d'une profession

- *Contraindre, par toutes les voies de droit, les redevables récalcitrants à s'acquitter, dans les délais, de l'intégralité de la redevance ;*
- *Soumettre les stations de distribution de carburants à cette redevance, dans l'attente de la régularisation de leur situation, au taux du triple de la redevance habituelle en vertu de l'article 12 du dahir du 30 novembre 1918 sur l'occupation temporaire du domaine public tel qu'il a été modifié et complété par la loi n° 9-96.*

Taxe sur les terrains urbains non bâtis

- *Veiller à soumettre à la taxe sur les terrains urbains non bâtis tous les redevables qui se sont succédés sur la propriété, distinctement et individuellement ;*
- *Procéder au recensement annuel des terrains urbains non bâtis et à l'identification des propriétaires.*

Taxe sur les opérations de lotissement

- *Exiger des lotisseurs l'intégration dans leurs projets des équipements de proximité procurant commodités et aïances aux futurs riverains ;*
- *Diligenter, dans les limites des délais réglementaires, la procédure de réception définitive des lotissements ;*
- *Recourir à la taxation d'office des lotissements dont le solde de la taxe sur les opérations de lotissement n'a pas été acquitté ;*
- *Inclure dans les cahiers des prescriptions spéciales une clause de cautionnement garantissant les opérations de lotissement jusqu'à réception définitive ;*
- *Diligenter, opportunément, la délivrance du certificat de conformité afin de permettre la remise au domaine public des équipements collectifs prévus dans le lotissement ;*
- *Ventiler les déclarations du coût estimatif en considération de la nature des travaux de lotissement prévus pour permettre la comparabilité entre projets de lotissement similaires ;*
- *Recourir aux recoupements des déclarations des redevables avec l'administration fiscale.*

Recettes d'affermage des souks et de la gare routière

- *Contraindre, par toutes les voies de droit, les fermiers retardataires à s'acquitter de leurs loyers dans les délais ;*
- *Procéder, le cas échéant, à la saisie de la caution ou, en cas de récidive, à la résiliation du contrat d'affermage pour protéger les intérêts de la commune et ce, dans le respect des dispositions du cahier des prescriptions spéciales ;*
- *Recouvrer, par tous les moyens légaux disponibles, les loyers à la charge des fermiers récalcitrants ;*
- *Laisser les frais de consommation d'électricité à la charge du fermier exploitant la gare routière, comme stipulé par le cahier des prescriptions spéciales;*
- *Amener ce fermier à constituer, au début de chaque année, la caution garantissant ses engagements contractuels.*

Redevance d'occupation temporaire du domaine public communal par les panneaux publicitaires

- *Amener le redevable à déclarer son chiffre d'affaires et asseoir la redevance à payer, après vérification, sur le chiffre d'affaires réel ;*
- *Amener le redevable à régler ses échéances dans les délais fixés et recourir, au besoin, à la taxation d'office ;*
- *Contraindre le redevable à constituer, au début de chaque année, la caution garantissant ses engagements contractuels ;*
- *Mettre à la charge du redevable les frais de consommation d'électricité comme stipulé par le cahier des prescriptions spéciales y afférent.*

Recettes du patrimoine

- *Veiller à bien identifier les biens communaux dans le sommier de consistance en y apportant toutes les informations utiles à leur individualisation ;*
- *Veiller à la mise à jour continue du sommier de consistance ;*
- *Prévoir dans le sommier de consistance une distinction entre le domaine communal public et privé ;*
- *Préserver les intérêts de la commune en appliquant les dispositions contractuelles et réglementaires afférentes à la révision des valeurs locatives ;*
- *Œuvrer à la mise en jeu de la concurrence pour donner en location les biens communaux ;*
- *Asseoir et moduler la valeur des loyers sur la base de la consistance des biens concernés et les commodités qu'ils procurent ;*
- *Recourir à toutes les voies de recouvrement possibles pour garantir la perception des loyers.*

► Gestion de la dépense

La gestion de la dépense connaît des dysfonctionnements qui se présentent comme suit :

• Dépassement du plafond autorisé pour passer des bons de commande

La commune recourt aux bons de commande pour l'exécution de dépenses publiques, en dépassement du plafond prévu à l'article 72 du décret n° 2-98-482 du 30/12/1998 fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'Etat et sans tenir compte des dispositions de la décision du Premier Ministre n° 3-55-99 arrêtant la liste des prestations de même nature.

Ainsi, durant l'exercice 2004, la commune s'est approvisionnée en matériaux de construction par des bons de commande cumulant un montant de 216.748.80 DH.

• Utilisation de bons informels et non réglementaires

Parallèlement aux bons de commande, la commune recourt à des bons non réglementaires, signés conjointement par le président du conseil communal et le chef de service des travaux municipaux, pour acquérir des matériaux. A titre d'exemple, un bon a été émis le 02/02/2007 pour l'acquisition de :

- 25 m³ de gravettes;
- 25 m³ de sable de mer ;
- 40 sacs de ciment ; et
- 500 briques 8.

Cette pratique transgresse les règles de comptabilité publique et fausse le jeu de la concurrence.

Selon le président du conseil communal, elle se justifie par la non maîtrise des besoins de la commune et par la volonté d'éviter l'avarie qui peut affecter ces approvisionnements.

Toutefois, le recours à des bons, en dehors de la procédure réglementaire d'engagement par bon de commande, est totalement interdit au regard des règles de la comptabilité publique et notamment des articles 46 et 54 du décret n° 2-76-576 relatif à la comptabilité des collectivités locales.

• Surfacturation des achats par bons de commande

La commune a tendance à se faire surfacturer ses achats par bon de commande par comparaison avec ceux acquis par voie de marchés. En effet, les fournitures d'éclairage public acquises par bon de commande n° 7/04 du 26/04/04 sont facturées à des prix excessivement élevés par rapport aux prix des mêmes fournitures obtenues la même année par marché n° 4/2004 visé le 9 décembre 20004 ; ils atteignent parfois une proportion de 400 %.

Cet état de fait est fortement préjudiciable aux intérêts de la commune et reflète à la fois le recours insuffisant au jeu de la concurrence et les défaillances marquant le cycle d'achat à la commune, caractérisé par l'absence d'une base de données contenant les références des articles couramment commandés par la commune avec indication de leurs prix de marché.

Ainsi, la commune aurait subi, du fait de la surfacturation, une perte de 45.630,00 DH.

• Absence d'une base de liquidation

Imputation budgétaire				N° et date du mandat	N° et date de visa du bon de commande	Montant
Section	Chapitre	Article	Paragraphe			
2	10	30	20/25	671 du 20/12/04	171 du 20/12/04	39.800,00
2	10	30	20/25	672 du 20/12/04	172 du 20/12/04	30.489,00

Les mandats de paiement précités concernent les dépenses d'entretien régulier du réseau électrique. La liquidation de ces mandats s'est faite sur la base d'un forfait, sans vérifier la nature, l'emplacement et l'étendue des prestations réalisées.

Sur ce point, il convient de rappeler l'alinéa 3 de l'article 72 du décret n° 2-98-482 du 30 décembre 1998 fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'Etat ainsi que certaines dispositions relatives à leur contrôle et à leur gestion qui précise bien que « les bons de commande doivent déterminer les spécifications et la consistance des prestations à satisfaire ».

• **Prise en charge de dépenses de fonctionnement de services de l'Etat**

La commune supporte indûment quelques charges de fonctionnement d'autres administrations publiques, composées essentiellement des frais d'abonnement téléphonique et des charges locatives, mais aussi, occasionnellement, des frais d'équipements.

Les dépenses occasionnées dans ce cadre, au titre des exercices 2004, 2005 et 2006, sont les suivantes :

Nature de la dépense	Frais occasionnés en DH	Observations
Abonnement téléphonique	123.458.55	-
Charges locatives	60.000.00	-
Frais d'équipement	3.924.00	N'ont été comptés que les équipements qui ont pu être évalués

• **Défaillance au niveau de la tenue d'inventaire et de la gestion des stocks**

- **Tenue d'inventaire**

La tenue d'inventaire au niveau du service des travaux municipaux suscite les observations suivantes :

- absence de toute mention sur l'état de conservation des meubles et objets inscrits sur le registre d'inventaire et, le cas échéant, sur leur radiation. Ainsi, un camion benne et une voiture R4, mis en service respectivement le 11 mars 1966 et le 21 février 1969, continuent à figurer sur le registre d'inventaire alors qu'ils ne font plus partie du parc auto de la commune.
- Il est rarement fait mention de la destination ou du lieu d'emplacement des objets inscrits sur le registre d'inventaire, ce qui ne permet pas d'en assurer le suivi et le contrôle.

- **Gestion des stocks**

La gestion des stocks de la commune de Tiflet présente des défaillances se matérialisant à travers les éléments ci-après :

- les livraisons des fournitures objet des commandes passées par la commune, ne transitent pas par le magasin communal et ne sont pas réceptionnées par le chef magasinier. Le rôle de ce dernier se limite à gérer, presque exclusivement, les entrées et sorties du matériel de pavé, alors qu'il devrait être incontournable pour l'enregistrement et la consignation dans le magasin de toutes les fournitures livrées à la commune, quelque soit leur origine ou leur destination. Cette carence est en contradiction avec les règles de contrôle interne et présente des risques de fuite indéniables ;
- tous les objets gardés en magasin ne figurent pas sur le registre tenu par le magasinier. C'est le cas d'un don français, reçu dans le cadre de la convention de coopération du 13 février 2006 et constitué de :
 - 25 couvertures ;
 - 3 chaises médicales ;
 - 2 machines ;
 - 8 ordinateurs, alors que le service de la régie souffre d'une insuffisance de l'outil informatique;
 - 9 écrans ;
 - la connectique de ces ordinateurs ;
 - 2 imprimantes ;
 - 1 appareil médical, utilisé d'ailleurs par le magasinier en tant que siège de travail.

L'ensemble de ce matériel, non encore utilisé, est en train de se détériorer avec le temps.

• Défaillances dans la gestion du projet de complexe artisanal

Grâce à un prêt du Fonds d'équipement communal contracté au taux de 12.5% pour une durée de 10 ans, la commune a passé le marché n° 01/97, d'un montant de 5.398.755,00 DH, avec l'entreprise T... pour la construction d'un complexe artisanal.

Les dépenses mandatées pour cette fin s'élèvent à 5.173.285,00 DH, soit 95.83% du montant initial du marché et l'entrepreneur reste créancier de la commune pour un montant de 217.400,00 DH au titre des travaux exécutés mais non encore payés.

Dix ans après le lancement des travaux, ledit complexe est toujours inexploité en raison de l'épuisement de l'enveloppe budgétaire qui lui a été allouée avant l'achèvement des travaux. En effet, à titre d'exemple, il a été constaté que les travaux suivants, prévus par le bordereau de prix et détail estimatif du marché précité, n'ont pas été réalisés :

Nature des travaux	Prix (détail estimatif) 2	Coût des travaux exécutés 1	Ratio (1/2 en %)	observations
Menuiserie	434.050,00	165.400,00	38.10	Seuls 2 articles sur 13 ont été exécutés (avec modification substantielle des quantités prévues au CPS)
Peinture- vitrerie	292.790,00	80.000,00	27.32	Seuls 7 articles sur 19 ont été exécutés
Electricité	224.040,00	125.520,00	56.02	Seul un article sur 7 a été exécuté

Les P.V de chantier, n° 24 du 14/05/1999 et n°25 du 11/06/1999, confirment ce constat et témoignent de l'insuffisance et de l'inconsistance des études ayant précédé la réalisation du projet.

De plus, les réunions hebdomadaires, prévues à l'article 12 du contrat, ne sont pas tenues régulièrement par l'architecte.

Devant ces difficultés, le marché de construction du complexe artisanal de Tiflet a été résilié le 13 juin 2004. Ainsi, un projet d'envergure, qui pourrait avoir des retombées positives certaines sur la ville, se trouve hypothéqué pendant que la collectivité continue de régler les échéances du prêt octroyé par le FEC (920.267.98 DH/mois)

Pour dépasser cette situation, le conseil communal a décidé, lors de la session ordinaire de février 2006, d'approcher les instances gubernatoriales pour coordonner les travaux de parachèvement dudit complexe ; mais cette résolution reste encore sans suite.

Recommandations :

- *Eviter les fractionnements et veiller au respect strict des règles de passation et d'exécution des commandes publiques ;*
- *Eviter tout achat par bons irréguliers et veiller avant toute exécution de commandes publiques au respect des règles de la comptabilité publique ;*
- *Instituer et alimenter continuellement un référentiel de prix devant servir de base à tout achat réalisé par la commune ;*
- *Essayer de mieux définir les besoins de la commune et recourir, à défaut, à la technique des marchés cadre ;*
- *Veiller, en concertation avec les administrations concernées, à ne plus prendre en charge de dépenses de*

fonctionnement qui ne relèvent pas des attributions de la Commune ;

- *Compléter et actualiser en permanence le registre d'inventaire de manière à permettre de définir, à tout moment, l'état, l'affectation et la valeur des éléments le constituant ainsi que la radiation des éléments réformés ;*
- *Faire réceptionner les commandes publiques par le magasin et faire figurer sur un registre, tous les produits ainsi réceptionnés ;*
- *Faire précéder tout projet communal d'études appropriées et affiner davantage le processus d'estimation de son coût financier ;*
- *Observer la plus grande rigueur dans la conduite des projets communaux et veiller à contenir leur réalisation dans les délais fixés.*

8.2. Réponse du président de la municipalité de Tiflet (Texte intégral)

SERVICE DES RECETTES

1. Occupation temporaire du domaine public communal à usage commercial industriel ou professionnel.

Création d'une cellule de recensement attachée au service d'assiette pour l'actualisation des superficies réellement occupées par les contribuables y compris les stations de service.

Le service d'assiette accomplira la tâche d'élaboration des rôles de recouvrement qui seront envoyés dans les délais prévus par la loi 47.06 au service de la régie qui se chargera du recouvrement ainsi que de l'application des majorations de retard.

2. Taxe sur les terrains urbains non bâtis (T.N.B)

Pour la T.N.B l'opération de recensement se heurte à des obstacles sérieux concernant l'identification des propriétaires et malgré cela, une cellule rattachée au service technique a pris la charge de recenser et d'identifier les personnes imposables. De plus des notes de service ont été adressées aux différents services de légalisation pour signaler au service assiette toutes les transactions de terrains pour l'émission des ordres de paiement par anticipation. Dans le même sens une correspondance sera adressée aux adouls pour l'application de l'article 171 de la loi 47.06.

3. Taxe sur les opérations de lotissement

Pour cette taxe, une collaboration sera opérée entre les services concernés pour remédier à ce problème tout en veillant au recouvrement du solde de la taxe due par les lotissements concernés.

4. Affermage du souk et la gare routière

Concernant les restes à recouvrer issus de l'affermage du souk hebdomadaire et de la gare routière pour 2004-2005 ; des états de produits ont été dressés et envoyés à la perception pour la poursuite des débiteurs.

Pour la consommation d'eau et d'électricité de la gare routière, le fermier s'occupe uniquement du recouvrement des droits de passage des cars ne nécessitant pas la consommation d'eau et d'électricité par conséquent il n'est pas appelé à payer cette facture.

5. Panneaux publicitaire

Il est à signaler que le contrat de l'ancien exploitant est arrivé à terme, un nouvel appel d'offres a été lancé le 28/12/2007 et un nouveau bénéficiaire a été choisi par la commission.

En attendant l'approbation de ce dossier signalons que toutes les remarques seront prises en considération par le service compétent pour pallier aux lacunes constatées.

6. Patrimoine communal

Les recettes du patrimoine communal restent en deçà des efforts déployés car les locataires ne veulent pas s'acquitter de leur créance vis-à-vis de la commune sous prétexte de la conjonction économique jugée néfaste par ces derniers reste alors que le conseil a entamé dernièrement la procédure judiciaire pour demander le paiement des arrières et la rupture des contrats de location avec les locataires détaillants.

Pour l'actualisation des prix de location, on prévoit l'insertion de ce dossier à l'ordre du jour des prochaines assemblées ordinaires.

Service des affaires administratives

En ce qui concerne le sommier de consistance des biens communaux notamment l'observation des numéros des contrats des locaux commerciaux sis à la gare routière et l'inscription de deux locaux commerciaux situés à la mosquée Hay Saada au sommier de consistance, et après coordination avec le service des recettes, l'administration tiendra compte de cette observation et inscrira cela au sommier de consistance de la municipalité.

L'observation de la conservation foncière et l'immatriculation des biens communaux du domaine public et

privé, l'administration procédera à régler ceci dès qu'elle aura des ressources financières.

Services dépenses

- Le téléphone: l'administration a adressé un écrit sous n° 627 en date du 02-05-2008 à l'agence commerciale d'Itissalat Al Maghreb de Salé pour la résiliation des lignes téléphoniques mises à la disposition des administrations de l'autorité et de la sûreté nationale.
- La commune tiendra compte de votre observation relative aux charges des frais d'équipement, quant aux charges locatives, la commune a supporté ces dépenses dans le cadre du rapprochement de l'administration aux citoyens.

Complexe artisanal

- En ce qui concerne le complexe artisanal, le service a présenté à la Cour régionale des comptes la somme totale du décompte provisoire n° 09 au lieu du DP n° 10. Alors que ce dernier a été payé par le biais du mandat n° 187 en date du 16 Novembre 1999 d'un montant de 217.400 ,00 DH.

Pour l'achèvement des travaux relatifs à la construction du complexe artisanal de TIFLET

Deux Marchés ont été lancés.

Le premier lancé par la commune d'un montant de 293.982,06 DH et dont les travaux ont commencé le 10/02/2008.

Le deuxième lancé par la région de Rabat-Salé-Zemmour-Zaër et dont le commencement des travaux aura lieu les jours qui viennent.

Service des travaux municipaux

1. dépassements du plafond autorisé pour passer des bons de commande

La Municipalité de TIFLET recourt au bon de commande pour l'exécution des dépenses publiques. Tout en respectant le seuil autorisé par la loi et particulièrement l'article 72 du décret n°2.98-482.

Sauf par omission ou erreur, ce genre de dépenses est soumis aux contrôles au niveau de la municipalité par le service des dépenses au niveau de la perception par le percepteur receveur de la ville.

Les 216.784,80DH, objet de l'observation, dépensés par la commune durant l'exercice 2004, dont 99.750,00 perçus par la société F... pour les travaux d'aménagement des bords de la voie qui mène à la pépinière et les travaux d'assainissement ont été imputés à la rubrique 30.10.2025 (entretien courant des voies) ne rentre pas dans les prestations de matériaux de constructions.

2. Utilisation des bons informels

Cette observation sera prise de prime a bord et afin d'éviter ce genre de bons, il est primordial d'identifier et de recenser les besoins de la commune avant de commencer l'exécution.

Les matériaux acquis par ce bon informel ont été bien utilisés pour l'aménagement du café situé auprès de la piscine municipale.

3. Surfacturations

Certes, la comparaison des prix du bon de commande 07/04 et ceux du marché 04/04 est très intéressante et incite à recourir à d'autres fournisseurs pour consultation ou aux marchés cadre. Cependant, le marché n° 4/04 dont l'adjudicataire (T...) constructeur, importateur a présenté des prix très bas par rapport aux autres concurrents certainement pour faire connaître ces produits dans la région.

Quant au bon de commande n° 07/04, la municipalité a consulté 03 fournisseurs locaux vu l'état à l'époque de l'éclairage public jugé critique et afin d'avoir une livraison presque immédiate.

Cette observation sera prise en considération pour l'avenir et pour aboutir à des résultats dans ce sens: la création d'une cellule d'achat est souhaitable.

4. Absence d'une base de liquidation

Les travaux réalisés dans le cadre de ces 2 bons de commande étaient dispersés et interposés et nécessitaient des interventions multiples et très techniques pour éviter d'autres dommages ce qui a poussé la municipalité à régulariser au forfait. Chose prise pour l'avenir.

5. Inventaires

Le service des travaux municipaux détient actuellement le cahier d'inventaires et déploie beaucoup d'effort pour que ce registre réponde à toutes les données; d'autre part cet inventaire sera confié à un agent de service des travaux municipaux (sous direction directe du magasinier).

6. Gestion du stock

Vu que la commune a acquis juste ces besoins nécessaires et suffisantes et que ces achats vont directement au lieu des travaux ou à leur destination finale sans passer par le magasin. A priori le rôle du magasinier sera mis en valeur comme suit :

- Tous les achats seront réceptionnés par le chef magasinier ;
- Tous les achats transiteront par le magasin ;
- Responsabiliser le magasinier par décision présidentielle.

Et pour parfaire le circuit d'achat la responsabilisation du chef du parc par décision présidentielles est indispensable. Son rôle est de contrôler les engins et les pièces de rechange. Son intégration dans le circuit d'achat est indispensable à savoir :

- détection de besoins.
- transmission au responsable.
- Réception des pièces de rechange du magasin et le suivi des réparations.

7. Réception définitive des lotissements

Les observations mentionnées dans ce cadre seront prises en considération

La commune provoquera une réunion prochainement où tous les intervenants seront convoqués afin de prononcer lesdites réceptions définitives et de permettre aux services concernés de donner des suites à ces réceptions.

9. Sociétés concessionnaires du service public du transport urbain de Rabat- Salé

Devant l'insuffisance des moyens apportés par le secteur public, feu Sa Majesté le Roi Hassan II avait invité, dans son discours du 7 août 1984, le secteur privé à participer, par l'offre d'un service de meilleure qualité, à la satisfaction de la demande croissante de transport collectif urbain.

Dans ce cadre, la Wilaya de Rabat Salé avait lancé en 1986 un concours pour la concession de lignes de transport collectif urbain, à l'intérieur de l'agglomération, à l'intention de toute entreprise privée intéressée.

Quatre zones ont été ainsi créées et attribuées à 6 concessionnaires, suivant des axes et des lignes définies par le cahier des charges. A l'intérieur des 4 zones concernées, à savoir : Rabat-Est, Rabat-Ouest ; Salé et Témara, chaque concessionnaire s'est vu attribuer une zone ou un axe.

Le service était assuré en vertu de conventions de concession approuvées en mai 1986 pour une durée fixée à dix ans.

Avant l'expiration de ces conventions, la Wilaya a lancé en 1990 un nouveau concours pour la concession de nouvelles lignes. Le réseau faisant l'objet du concours n'était plus constitué de zones distinctes à desservir mais de lignes qui pouvaient se chevaucher en certains tronçons. Ces lignes ont finalement été attribuées en partie aux anciennes sociétés concessionnaires par voie d'avenants aux conventions initiales et à de nouvelles entreprises par voie de nouvelles conventions de concession.

Ces nouvelles conventions et avenants dont le nouveau cahier des charges faisait partie intégrante, traitaient du même objet que les anciennes conventions, en établissant cette fois la redevance sur un pourcentage du chiffre d'affaires fixé à 5% et non sur la base d'un forfait de 15.000 DH par ligne concédée. Ils prescrivaient également le respect de tous les textes législatifs et réglementaires relatifs à la circulation urbaine.

En 2006, la Wilaya de Rabat Salé a lancé un avis d'appel à manifestation d'intérêt pour la gestion déléguée du service de transport urbain par autobus dans les Préfectures de Rabat, Salé et Skhirate –Témara.

S'appuyant sur un don espagnol, la Wilaya a parallèlement lancé l'étude se rapportant à l'élaboration du plan de déplacements urbains (étude qui est toujours en cours).

9.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

La Cour régionale des comptes a procédé au contrôle des dix sociétés opérant dans le secteur du transport urbain. Les aspects traités concernent : (1) le cadre juridique des contrats de concession conclus et les insuffisances constatées dans lesdits contrats (2) les manquements relevés au niveau de l'exécution des clauses contractuelles par les sociétés concessionnaires et par l'autorité concédante.

► Cadre juridique et légalité des contrats de concession du transport urbain

• **Autorité compétente en matière de conclusion des contrats de concession du service du transport urbain**

Le périmètre desservi dans le cadre des concessions de transport urbain dépassait le ressort territorial de l'ex communauté urbaine de Rabat signataire des contrats.

En effet, il s'étendait aux villes de Salé et de Témara pour les concessions de 1986 et à Salé, Témara, Skhirate et Ain Aouda pour les concessions de 1990.

Ainsi, le montage institutionnel qui devait être le soubassement de l'octroi de ces concessions en vertu de l'article 54 du Dahir n°1-76-583 relatif à l'organisation communale, à savoir un syndicat de communes, n'a pas été respecté.

Or, en 2006, le Wali de Rabat a lancé un avis d'appel à manifestation d'intérêt pour la gestion déléguée du service de transport urbain par autobus dans les Préfectures de Rabat, Salé et Skhirate-Témara.

Le territoire à desservir dépasse ainsi le cadre d'une seule commune ou d'une seule Préfecture ou Province. De ce fait, la gestion du service du transport urbain constitue une attribution dévolue aux groupements de

collectivités locales tel que prévu par l'article 79 de loi n° 78-00 portant charte communale.

La création du groupement devrait être approuvée par le Ministre de l'Intérieur au vu des délibérations concordantes des assemblées des collectivités associées.

► **Absence de critères précis pour le choix du concessionnaire**

Les clauses du cahier des charges ne permettent pas une entière garantie de transparence quant au choix du concessionnaire.

L'appréciation de la capacité technique et financière n'a reposé sur aucun critère explicite et l'attribution des lignes a été laissée à la discrétion de l'administration sans aucune motivation du choix de telle société pour telle ligne.

• **Validité de l'exploitation des contrats de concession du transport urbain**

Les contrats de concession du service de transport urbain liant les sociétés concessionnaires à l'autorité concédante expirent de plein droit, respectivement le 26 mai 1996 et le 22 octobre 2000 pour les concessions de 1986 et celles de 1990.

Dès lors, l'exploitation perdue par l'effet de l'article 34 du cahier des charges qui dispose que, dans l'expectative du choix d'un nouveau concessionnaire par l'autorité concédante, « l'entreprise doit continuer à assurer le service pendant la phase transitoire qui ne peut être supérieure à trois mois »

La Cour régionale constate que :

- L'administration ne s'est pas préparée à l'échéance de la fin de la concession. En effet, en l'absence de mesures nécessaires pour le choix d'un nouveau concessionnaire comme le prévoit l'article 34 du cahier des charges, elle a contribué à l'instauration d'un climat de doute sur la validité de l'exploitation du service de transport urbain et des débats sur la reconduction ou non des contrats de concession ;
- En l'absence d'avenants, les entreprises concessionnaires ne disposent pas d'une visibilité suffisante pour pouvoir engager les investissements nécessaires au renouvellement ou à l'amélioration du parc. En outre, le Trésorier communal, considérant que les contrats de concession n'ont plus d'effet et ne disposant d'aucun nouveau titre légalement établi, a refusé de prendre en charge les ordres de recettes afférents aux redevances dues à l'autorité délégante. Néanmoins, depuis le 29 juin 2005, il est autorisé par une lettre du Trésorier Général du Royaume, à encaisser les montants dus par les sociétés concessionnaires et à les imputer au compte des recettes à classer et ce, dans l'attente de la restructuration du secteur du transport urbain et de la conclusion d'avenants aux contrats initiaux.

L'autorité délégante du service de transport urbain aurait dû prendre les mesures nécessaires pour le choix des concessionnaires avant l'arrivée à échéance des anciennes concessions ou, à défaut, procéder à la conclusion d'avenants approuvés par l'autorité de tutelle après délibération du conseil de l'autorité compétente et ce, en vue d'encadrer juridiquement l'exploitation du service de transport urbain ce qui permettrait de donner une visibilité aux opérateurs du secteur pour les encourager à rajeunir leur parc et à mieux préparer leur candidature à l'attribution des contrats de gestion déléguée à la fin du contrat.

• **Nécessité d'un plan de déplacements urbains et d'une autorité de régulation du transport urbain**

- **Absence d'un plan de déplacements urbains et d'un organe de régulation**

La conception du réseau tel qu'il est prévu par le cahier des charges, ne repose sur aucune étude préalable approfondie.

Elle devrait être consécutive à l'établissement d'un plan de déplacements urbains qui permettrait une quantification des besoins en déplacements réels et prévisionnels ainsi que le traçage des lignes directrices de la politique de transport, selon une vision globale qui intègre et harmonise l'ensemble des modes de transport existants ou en perspective sur le périmètre désigné (train, autobus, grands taxis, petits taxis, tramway, métro et tout autre mode de transport).

Le fonctionnement optimal de l'inter modalité et l'introduction d'une vision globale et stratégique en matière de transport (qui dépasse la gestion limitée au transport collectif de voyageurs par voie de bus), nécessite la création d'une autorité de régulation. Cette autorité devrait regrouper les représentants de tous les acteurs et les usagers du secteur (sociétés de transport par bus, petits taxis, grands taxis, ONCF, représentants des collectivités locales, représentants du Ministère de l'Intérieur, représentants du Ministère de Transport, représentants des usagers du secteur etc.). Elle serait chargée de la régulation du secteur, de la définition des politiques à même d'assurer un fonctionnement en bonne intelligence de tous les modes du transport, en tenant compte de l'évolution de la demande et du périmètre desservi.

- Concurrence des autres modes du transport

La création de l'autorité de régulation revêt un intérêt primordial du fait notamment du développement de pratiques concurrentielles irrégulières conduites par les grands taxis (1^{ère} catégorie) dont l'activité à l'intérieur des villes dépasse le champ territorial qui leur est assigné par l'article 2 du Dahir n° 1-63-260 du 12 novembre 1963 relatif aux transports par véhicules automobiles sur route (soit 20 à 50 Km autour du centre de leur exploitation ou au-delà de 50 Km sur autorisation spéciale). Le nombre d'agrément de taxis délivrés par les préfectures de Rabat, Salé, Skhirat-Témara a augmenté au fil du temps pour atteindre 5.443, dont 50% de 1^{ère} catégorie.

- Fluidité de la circulation

Le réseau routier de la conurbation de Rabat-Salé-Témara est insuffisamment dimensionné pour accueillir l'ensemble des véhicules motorisés en circulation, à savoir :

- 628 autobus exploités par les dix sociétés concessionnaires ;
- 325 autobus que compte le parc des administrations publiques ;
- 80 autobus affectés au transport scolaire ;
- 5443 taxis toutes catégories confondues ;
- le tout augmenté des véhicules utilitaires et des particuliers.

Ainsi, l'étroitesse de la trame viaire, sa structure radioconcentrique, l'absence de couloirs d'exclusivité pour les bus et la répartition démographique inégale entre les différents quartiers de la ville conduisent au congestionnement du trafic routier. Le schéma directeur de la circulation et du transport en cours d'élaboration dans l'agglomération de Rabat-Salé-Témara devrait prendre ces éléments en considération.

La Cour régionale Recommande aux responsables de :

- *Veiller au respect de la répartition des attributions dévolues aux entités décentralisées dans le cas d'un service public de transport en commun à travers les territoires de plusieurs collectivités locales, en constituant un groupement de collectivités locales pour décider de sa gestion et ce, conformément aux articles 39 et 79 de la loi n°78-00 portant charte communale ;*
- *Se conformer aux prescriptions de l'article 5 de la loi n° 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics qui disposent que « Pour le choix du délégataire, le délégant est tenu, sauf exceptions prévues à l'article 6 (...), de faire appel à la concurrence en vue d'assurer l'égalité des candidats, l'objectivité des critères de sélection, la transparence des opérations et l'impartialité des décisions » ;*
- *Concevoir le réseau de transport sur la base d'études préalables, notamment à travers l'établissement d'un plan de déplacements urbains qui quantifie les besoins en déplacements actuels et futurs et trace les lignes directrices de la politique de transport selon une vision globale. Cette vision doit intégrer l'ensemble des modes de transport existants ou futurs et assurer une cohérence et une complémentarité d'activités sur le périmètre à desservir ;*
- *Créer une autorité de régulation regroupant les représentants des principaux intervenants dans le secteur du transport urbain (autorités concernées, fournisseurs et usagers du service du transport urbain), qui*

soit chargée de la définition des politiques à même d'assurer un fonctionnement harmonieux des différents modes de transport et la régulation du secteur du transport urbain ;

- Veiller à la lutte contre les manifestations de concurrence déloyale par les autres modes de transport.

► **Contrats de concession : Exécution et insuffisances**

• **Redevances et pénalités de retard**

- Risques engendrés par la coexistence de deux modes différents de calcul des redevances d'exploitation du service de transport urbain

Les anciennes concessions sont soumises à un mode de calcul des redevances différent de celui qui est retenu par les nouveaux contrats. En effet, les redevances au titre des concessions de 1986 sont fixées sur la base de 15.000 DH par ligne alors que pour les concessions de 1990, elles correspondent à 5% du chiffre d'affaires avec un minimum de 30.000 DH par ligne.

Cette différenciation au niveau du mode de calcul de la redevance crée le risque de voir les sociétés exploitant simultanément les concessions de 1986 et de 1990, recourir à l'imputation de l'essentiel de leurs recettes aux lignes faisant l'objet des concessions de 1986 pour lesquelles les redevances sont forfaitaires, minorer le chiffre d'affaires réalisé sur les lignes concédées en 1990 et ainsi minimiser le montant de la redevance due à l'autorité concédante.

Ce risque est d'autant plus réel que les contrats de concession ne prévoient pas de modalités précises pour le contrôle des déclarations de chiffres d'affaires des sociétés concessionnaires (transmission périodique des données relatives aux recettes tickets, transmission ou contrôle périodique de feuilles de route etc.).

- Restes à recouvrer au titre des redevances et des pénalités sanctionnant les manquements aux clauses contractuelles

La situation arrêtée le 1/12/2006 par le trésorier communal fait état d'un reste à recouvrer de 1.856.566,80 DH sur les prises en charge des redevances dues et de 370.965,70 DH de pénalités pour non respect des dispositions du cahier des charges, soit un montant total de restes à recouvrer de 2.227.532,5 DH, répartis entre les sociétés concessionnaires comme suit :

Société concessionnaire	Reste à recouvrer au titre des redevances	Reste à recouvrer au titre des pénalités	Total des restes à recouvrer
RAHA BUS	888.516,67	123.638,00	1.012.154,67
LATRABUS	691.285,13	3.840,00	695.125,13
S.T.B	153.265,00	203.306,00	356.571,00
HANA BUS	123.500,00	-	123.500,00
S.T.A.B	-	40.181,70	40.181,70
LUX TRANSPORTS	-	-	-
SOCTRAB	-	-	-
S.T.H.B	-	-	-
KARAMA BUS	-	-	-
AHSSAN BUS	-	-	-
Total	1.856.566,80	370.965,70	2.227.532,5

- Dettes au titre des redevances non encore prises en charge

Selon la situation établie par la Division des Finances Locales à la Wilaya de Rabat Salé, les sociétés concessionnaires demeurent redevables à la commune d'un montant de 8.374.506,05DH de redevances non encore prises en charge par le trésorier communal, en contrepartie de l'exploitation des concessions pendant les années 2002 à 2006. Ces dettes sont réparties entre les sociétés concessionnaires ainsi qu'il suit :

Société concessionnaire	Dettes dues à la commune de Rabat
SOCTRAB	1.483.579,10
S.T.B	1.419.953,00
LATRABUS	1.270.756,00
RAHA BUS	1.192.423,00
HANA BUS	938.504,00
S.T.A.B	890.579,50
AHSSAN BUS	755.041,45
S.T.H.B	423.670,00
LUX TRANSPORTS	-
KARAMA BUS	-
Total	8.374.506,05

- Paiement fractionné des redevances ou des pénalités sanctionnant les infractions relevées aux clauses de la convention de concession et du cahier de charges en dehors des délais prescrits

Le paiement des redevances ou des pénalités sanctionnant les infractions relevées aux clauses des contrats de concession se fait par tranches et en dehors du délai de rigueur prescrit, à savoir :

(*) pour les redevances, avant le 31 mai de l'année suivant celle au titre de laquelle la redevance est due ; (*) pour les pénalités, cinq jours ouvrables après la constatation de l'infraction.

Les retards enregistrés atteignent, en fonction des sociétés concessionnaires, entre 17 mois et 122 mois.

- Non application des pénalités de retard

Les retards sus mentionnés n'ont pas été sanctionnés par le paiement des intérêts de retard prévus à l'article 5 des conventions de concession de 1990.

Le calcul des pénalités de retard non appliqués fait ressortir les montants suivants :

Société	Montants des pénalités de retard non perçues
LATRABUS	1.572.661,00
S.T.H.B	1.115.974,83
AHSSAN BUS	428.893,00
KARAMA BUS	324.395,00
HANA BUS	245.067,00
STAB	142.825,54
STB	20.390,00
Total	3.850.206,37

La situation des restes à recouvrer et des dettes se présente ainsi qu'il suit :

Société concessionnaire	Total des restes à recouvrer	Dettes dues au titre des redevances non encore prises en charge	Dettes au titre des intérêts de retard	Total
LATRABUS	695.125,13	1.270.756,00	1.572.661,00	3.538.542,13
RAHA BUS	1.012.154,67	1.192.423,00	Non calculé	2.204.577,67
S.T.B	356.571,00	1.419.953,00	20.390,00	1.796.914,00
S.T.H.B	-	423.670,00	1.115.974,83	1.539.644,83
SOCTRAB	-	1.483.579,10	Non calculé	1.483.579,10
HANA BUS	123.500,00	938.504,00	245.067,00	1.307.071,00
AHSSAN BUS	-	755.041,45	428.893,00	1.183.934,45
S.T.A.B	40.181,70	890.579,50	142.825,54	1.073.586,74
KARAMA BUS	-	-	324.395,00	324.395,00
LUX TRANSPORTS	-	-	Non calculé	-
Total	2.227.532,50	8.374.506,05	1.869.262,83	14.452.244,92

A ce propos, il importe de noter que le trésorier communal a failli à ses obligations à deux niveaux :

- Il n'a pas procédé à la liquidation et au recouvrement de ces intérêts au moment du règlement des redevances et des pénalités ;
- Passé le délai de trois mois, il n'a pas engagé la procédure prévue pour le recouvrement des créances publiques comme il est prescrit au paragraphe 3 de l'article 32 du cahier des charges.

► **Révision tarifaire**

• **Non application des clauses de la révision tarifaire**

- **Mise en application d'augmentations tarifaires sans rapport avec la formule de révision et sans l'approbation de l'autorité compétente**

En 2005 et 2006, deux augmentations ont été opérées sans rapport avec la formule de révision prévue par l'article 28 du cahier des charges et sans l'approbation préalable de l'autorité compétente.

- **Refus par l'autorité concédante, de la révision tarifaire alors que les conditions de son application sont réunies**

La procédure de révision tarifaire, élément majeur pour la sauvegarde de l'équilibre financier des contrats de concession, n'a pas reçu une application conforme aux dispositions de l'article 28 du cahier des charges.

En effet, de février 1995 à fin 2005, et bien que les prix de tous les intrants prévus dans la formule de révision aient connu une augmentation significative, aucune révision tarifaire n'a été accordée par l'autorité concédante.

• **Imprécision de la formule de révision**

La non application des clauses de la révision tarifaire s'explique également par l'imprécision de la formule de révision qui pose des difficultés pour le calcul de l'évolution des prix des pièces de rechange et des pneus. En effet, aucune société concessionnaire n'a été en mesure de préparer, à l'attention de la Cour régionale, une fiche de calcul sur la révision tarifaire sur la base des données qu'elle est censée détenir sur l'évolution du prix du gasoil, des pièces de rechange, des pneus et du SMIG.

La formule devrait préciser les références à retenir dans ce calcul.

• **Création de lignes bis**

Plusieurs lignes ont été créées sans autorisation

En l'absence de contrats pour ces nouvelles lignes créées, l'autorité concédante n'a perçu aucune redevance liée à leur exploitation.

L'exploitation de ces lignes devait emprunter les procédures réglementaires requises et donner lieu à un versement de redevances d'au moins 570.000 DH/an (soit 30.000 DH par ligne créée) au profit de l'autorité concédante.

• **Extension de lignes**

En infraction aux dispositions de l'article 23 du cahier des charges qui interdit toute modification unilatérale ou manquement au respect des itinéraires, plusieurs lignes des sociétés concessionnaires ont connu des modifications en 2005, aussi bien au niveau de la longueur des parcours que des itinéraires empruntés.

• **Abandon de l'exploitation de lignes**

D'autres lignes ont été abandonnées par les sociétés concessionnaires. Or, ces entreprises sont tenues, selon le cas, en vertu des dispositions de l'article 7 des conventions de 1986 ou de l'article 8 des conventions de 1990, d'assurer, sauf cas de force majeure, la continuité des services concédés. Cette obligation est reprise par l'article 11 du cahier des charges.

Face à cette entorse au principe fondamental de la continuité du service public, l'autorité concédante n'a pris aucune mesure conservatoire ou disposition en vue d'assurer la continuité du service concédé. Elle n'a pas non plus appliqué la procédure de déchéance, prévue dans ce cas d'espèce à l'article 33 du cahier des charges.

• **Fréquence des passages**

Les clauses du contrat et du cahier des charges ne donnent aucune prescription précise quant à la fréquence minimale des passages et au temps d'attente. Ces éléments essentiels pour l'appréciation de la qualité du service de transport n'ont pas été prévus par le cahier des charges.

• **Phénomène de surcharge**

Les sociétés concessionnaires tolèrent le transport en places debout, contrairement aux dispositions de l'article 9 du cahier des charges qui leur assignent un transport collectif en places assises.

Outre l'inconfort occasionné pour les usagers, le phénomène de surcharge est interdit par l'article 40 de l'arrêté viziriel du 8 jomada 1372 (24 janvier 1953) abrogeant et remplaçant l'arrêté du 26 chaabane 1353 (4 décembre 1934) sur la police de la circulation et du roulage tel qu'il a été modifié et complété.

• **Non respect des obligations en matière d'équipement des itinéraires**

Les sociétés concessionnaires n'ont pas équipé le réseau en abris bus ou en plaques de signalisation (PS) comme le stipulent les articles 9 et 19 du cahier des charges. Le tableau présenté ci après, établi par la Cour régionale sur la base du recensement des équipements du réseau par les services de la Wilaya de Rabat, fait état de la rareté des plaques de signalisation et des abris.

	Longueur (en Km)	Arrêts	PS	Abris	%PS	%abris	distance Moyenne (en m)
KARAMA	51,9	110	13	2	11,82	1,82	472
AHSSANBUS	59,8	123	27	4	21,95	3,25	486
STHB	161	297	59	12	19,87	4,04	542
SOCTRAB	195,3	408	70	8	17,16	1,96	479
HANABUS	190,1	308	27	6	8,77	1,95	617
LATRABUS	376,8	595	136	47	22,86	7,90	633
STB	436,85	883	92	48	10,42	5,44	495
STAB	19,5	39	6	0	15,38	0,00	500
LUX RANSPORTS	88,3	177	31	1	17,51	0,56	499
RAHABUS	193,5	378	97	7	25,66	1,85	512
Moyenne générale	1773,05	3318	558	135	16,82	4,07	534

Ainsi, seulement 16,82 % des arrêts sont équipés de plaques de signalisation. Les abris ne sont disponibles que dans 4,07 % des arrêts.

Face à cette situation de sous équipement du réseau, les communes suivantes ont engagé des dépenses pour l'installation d'abris.

Commune	Nombre d'abris	Dépenses engagées	Date
TEMARA	16	526.680,00	25/03/2003
Ain Atiq	05	220.088,40	30/11/2004
Sidi Yahia Zaers	01	45.144,00	16/11/2004
Skhirate	02	40.000,00	Janvier 2005
Total	24	831.912,40	

Selon les articles 9 et 19 du cahier des charges, ces dépenses relèvent des charges des sociétés concessionnaires.

► Etat du parc

• Augmentation du parc sans autorisation préalable

Le parc des sociétés concessionnaires dépasse largement le parc autorisé.

Le tableau ci après illustre ce constat.

Société concessionnaire	Parc autorisé	Parc total	Parc assuré
SOCTRAB	44	83	71
AHSEN BUS	20	47	24
STHB	20	60	60
RAHA BUS	27	71	70
HANA BUS	29	67	67
KARAMA BUS	20	57	40
S.T.B	45	113	111
LUX TRANSPORTS	40	65	61
Total	245	563	508

Cette situation répond non seulement à l'évolution de la demande de transport, mais elle s'explique également par la création, en dehors des prescriptions contractuelles, de nouvelles lignes et par l'extension de lignes existantes.

- **Dépassement du nombre de places assurées**

Le contrôle sur place, qui a porté sur un échantillon de 53 bus, a révélé que le nombre de sièges effectif dépasse le nombre de places assurées et ce, dans des proportions allant, selon la société concessionnaire concernée, de 40% à 100% des bus inspectés.

Cette situation est problématique du fait qu'elle constitue une entorse aux dispositions de l'article 12 du cahier des charges et soumet les usagers en surnombre à un risque majeur de non couverture des dégâts corporels en cas d'accidents.

- **Dépassement de la capacité maximale d'un autobus standard ou d'un minibus**

Les attestations d'assurance communiquées montrent que le nombre de places assurées est supérieur à la capacité d'un autobus standard ou d'un minibus pour une proportion qui varie, en fonction des sociétés concessionnaires concernées, de 41% à 100% du parc assuré. Ainsi, ces véhicules ne répondent pas aux normes des autobus destinés au transport collectif urbain exigées par les dispositions de l'article 22 du cahier des charges.

- **Non respect des obligations relatives à l'assurance des véhicules**

Un nombre important de bus figurant au parc des sociétés concessionnaires tel qu'il ressort de l'examen des cartes grises communiquées, ne fait pas partie du parc assuré pour certaines périodes. Le constat concerne 11 bus de la société SOCTRAB, 22 bus de la société KARAMA BUS, 43 bus de la société HANA BUS, 5 bus de la société RAHA BUS, 4 bus de la société LUX TRANSPORTS et 2 bus de la société STB.

Les attestations d'assurance des véhicules relevant du parc de LATRABUS n'ont pas été communiquées à la Cour régionale.

- **Equipement des bus**

L'examen du parc de bus des sociétés concessionnaires a permis de relever les constats suivants :

- **Extincteurs de feu et issues de secours**

L'examen d'un échantillon de bus des sociétés concessionnaires a révélé que dans la plupart des véhicules inspectés, les issues de secours ne sont pas opérationnelles et les extincteurs de feux défectueux, voire inexistantes.

En effet, la part des issues de secours non opérationnelles varie, selon les échantillons de bus inspectés, de 50% à 100%, tandis que celle des extincteurs de feu défectueux ou non disponibles varie de 0% à 100%.

Outre le risque en matière de sécurité des passagers en cas de sinistre, cette situation contrevient aux prescriptions de l'article 38 de l'arrêté viziriel du 24/01/53 abrogeant et remplaçant l'arrêté du 04/12/34 sur la police de la circulation et du roulage tel qu'il a été modifié et complété, selon lequel « chaque véhicule de transport public en commun, d'une capacité supérieure à 15 places, doit être équipé de deux extincteurs. Par ailleurs, deux issues de secours (dites glaces de sécurité) doivent être aménagées sur les côtés latéraux des bus en étant faciles à dégager et aisément repérables ».

Conformément à la circulaire du Ministre du Transport n° 55 DSTR de mars 1998 relative au contrôle des équipements de lutte contre l'incendie et des issues de secours à bord des véhicules de transport public de voyageurs, les bus présentant ces anomalies devraient faire l'objet d'un rejet systématique à l'occasion de contrôle par les centres de visite technique.

• Etat de la carrosserie

Selon les échantillons de sociétés examinés, la part des bus présentant d'importantes anomalies au niveau de la carrosserie varie de 33% à 100%.

Cette situation est due en partie à la vétusté du parc. Or, comme il est prescrit par l'article 22 du cahier des charges, les véhicules doivent être bien entretenus et maintenus en bon état aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur.

• Châssis des bus

Tous les véhicules ne sont pas montés sur des châssis bas mais sur des châssis de camion ou d'autocar. Aussi, ces véhicules ne répondent pas aux normes des autobus destinés au transport collectif urbain exigées par les dispositions de l'article 22 du cahier des charges.

Le montage sur châssis de camion ou d'autocar fait que la hauteur des marches de l'escalier du véhicule empêche l'accès aisé des personnes handicapées, âgées ou malades.

A cet égard, il convient de rappeler que la note circulaire n° 1346 DTT/DEI/SHI/ST du 9 janvier 1986 impose le refus à l'immatriculation et à la mutation des cars carrossés à partir de châssis initialement conçus pour des camions.

• Vétusté du parc

Le parc des sociétés concessionnaires est vétuste. L'âge moyen au 31/12/2006 varie de 9 et 14 ans, comme il ressort du tableau ci-dessous :

Société concessionnaire	Age moyen
Soctrab	11 ans 10 mois et 19 jours
AHSSAN BUS	9 ans 6 mois et 27 jours
KARAMA BUS	11 ans 7 mois et 8 jours
STHB	10 ans 9 mois et 20 jours
HANABUS	11 ans 11 mois et 24 jours
RAHA BUS	14 ans 7 mois et 16 jours
STAB	13 ans 7 mois et 19 jours
STB	13 ans 11 jours
LUX TRANSPORTS	9 ans 1 mois et 5 jours
LATRABUS	Cartes grises non communiquées

► Visite technique

Les sociétés concessionnaires ne respectent pas la formalité de la visite technique semestrielle exigée par l'article 21 bis du cahier des charges. L'obligation de la visite technique périodique, seul gage du contrôle

de l'état mécanique du parc des sociétés concessionnaires, découle aussi des prescriptions de l'article 33 bis de l'arrêté du 24/01/1953 abrogeant et remplaçant l'arrêté du 4/12/1934 sur la police de la circulation et du roulage tel qu'il a été modifié et complété.

Absence au niveau des services de la Wilaya de comptes rendus sur l'exploitation du service concédé

Les sociétés concessionnaires n'ont procédé ni à l'élaboration ni à l'envoi de comptes rendus annuels à l'administration, contrevenant ainsi aux dispositions de l'article 25 du cahier des charges.

De plus, sur un plan global, l'information disponible à la Wilaya sur le secteur du transport et sur la gestion des contrats de concession est très fragmentée et incomplète. En plus, elle se trouve éparpillée entre plusieurs divisions notamment :

- La division technique
- La division des affaires économiques et sociales
- La division des marchés
- La division des collectivités locales

Il va sans dire que l'amélioration de la gestion passe par l'évaluation de la gestion passée, à condition toutefois que l'administration en garde une mémoire importante.

Faiblesse du contrôle exercé par l'autorité concédante

Le contrôle de l'exécution des contrats de concession a été confié à une commission formée d'un représentant de l'autorité locale, en tant que président, d'un représentant du service d'hygiène et d'un représentant du service de la sûreté nationale.

La Cour régionale a constaté l'absence de tout rapport qui consigne les travaux de ladite commission. En outre, les pénalités prévues par l'article 32 du cahier des charges n'ont été appliquées aux sociétés concessionnaires que d'une manière épisodique et, souvent, en l'absence de procès verbaux valables établissant la nature des infractions.

La faiblesse du contrôle a indéniablement contribué au développement de pratiques peu soucieuses des exigences du cahier des charges.

Non paiement, par l'autorité concédante, des loyers des bus mobilisés à l'occasion des diverses manifestations nationales

Les factures établies par les sociétés concessionnaires pour les prestations de transport assurées à l'occasion de manifestations nationales ou sportives ne font l'objet d'aucun règlement de la part de la Wilaya qui en est le demandeur, comme en attestent ses lettres et fax envoyés à l'occasion.

La pratique de la gratuité de ces services est la règle, alors qu'aucune disposition du cahier des charges ni des conventions de concession ne le stipule. De ce fait, les sociétés concessionnaires accusent des pertes à plusieurs titres :

- les prestations ne sont pas rémunérées ;
- le parc mobilisé est extrait du parc d'exploitation et ne génère pas de recettes tickets pendant toute la période de sa mobilisation ;
- le parc subit occasionnellement des dégâts importants dus au comportement non civiques de certains usagers, notamment dans le cadre de certaines manifestations sportives.

Qualification des conducteurs

Les clauses des contrats et du cahier des charges ne comportent aucune mention relative à la formation du personnel des sociétés concessionnaires et notamment des conducteurs des véhicules. Cette disposition, si elle était prise en compte, permettrait une meilleure professionnalisation du métier et contribuerait à l'amélioration de la conduite sur la voie publique.

La Cour régionale des comptes recommande de :

En matière de détermination et recouvrement des droits :

- *Homogénéiser le mode de calcul des redevances d'exploitation des services concédés, en adoptant soit le forfait, soit le pourcentage sur le chiffre d'affaires ;*
- *Procéder à un contrôle efficace des déclarations des chiffres d'affaires afin d'assurer une meilleure liquidation des redevances dues à l'autorité délégante ;*
- *Œuvrer à ce que les redevances et les pénalités sanctionnant les manquements aux clauses contractuelles, soient acquittées par le délégataire dans les délais contractuels et pour l'intégralité du montant dû au titre de chaque exercice d'activité ;*
- *Inviter le trésorier communal à appliquer systématiquement les intérêts de retard prévus par la réglementation en vigueur en cas de paiement hors délai, sans préjudice du recours aux mesures coercitives prévues par le contrat, dans l'éventualité d'un défaut de paiement ;*
- *Exiger, par toutes les voies de droit, des délégataires défaillants le règlement de leurs dettes envers l'autorité délégante.*

En matière de révision tarifaire :

- *Se conformer aux dispositions des contrats de gestion déléguée afférentes à la procédure de révision tarifaire et conditionner cette révision par une autorisation préalable ;*
- *Veiller à ce que les révisions tarifaires interviennent suivant des fréquences raisonnables, afin de garantir les conditions minimales de l'équilibre financier du contrat ;*
- *Remplir toutes les obligations contractuelles, notamment en matière tarifaire comme il est prescrit à l'article 20 de la loi n° 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics. A défaut, des mesures de compensation peuvent être prévues selon les formes suivantes :*

En matière des subventions directes :

- *Réduction des primes d'assurances ;*
- *Réservation d'un contingent en gasoil à prix préférentiel ;*
- *Réduction ou exonération des droits de douane pour l'importation de bus neufs ;*
- *Constitution d'un fonds d'aide;*
- *Toute autre mesure de compensation jugée adéquate.*

En matière d'exploitation du service :

- *Eviter la création de lignes « bis » ou l'extension de lignes sans autorisation expresse émanant de l'autorité délégante et en l'absence d'un besoin clairement manifesté puisant son fondement dans le plan de déplacements urbains ;*
- *Veiller au respect de la procédure contractuelle en matière de création de nouvelles lignes et assurer le règlement des redevances correspondantes ;*
- *Sanctionner tout abandon d'une ligne concédée et exiger du délégataire par toutes les voies de droit d'assurer la continuité du service offert dans les conditions fixées dans le contrat et ce, conformément aux dispositions de l'article 3 de la loi n° 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics ;*
- *Veiller à prendre toutes les mesures conservatoires nécessaires en vue d'assurer la continuité du service public en cas d'inobservation des règles fondamentales de la continuité du service public (interruption temporaire ou durable du service sur une partie des lignes exploitées) et, en cas de dissolution de la société, du règlement judiciaire ou de mise en liquidation des biens ;*

- Appliquer les sanctions prévues contre tout délégataire recourant au changement unilatéral et non autorisé des itinéraires convenus ;
- Intégrer dans les conventions de gestion déléguée des dispositions relatives à la qualité du service à assurer notamment en fixant par ligne la fréquence minimale de passage ou la durée d'attente maximale ;
- Prendre des sanctions à l'encontre des délégataires qui se livrent à la pratique de la surcharge ;
- Imposer aux futurs délégataires, à travers des clauses spécifiques dans les conventions de gestion déléguée, un contrôle périodique, le recrutement d'un personnel qualifié et sa formation continue.

En matière d'équipement des itinéraires :

- Amener le délégataire à équiper le réseau exploité en abribus et en signalétique nécessaire à l'information de l'usager ;
- Prévoir dans le cahier des charges, en cas de chevauchement de lignes entre plusieurs sociétés délégataires, les modalités d'équipement du réseau.

En matière du parc de bus des sociétés délégataires :

- Veiller à soumettre toute augmentation du volume du contingent des bus en circulation, à une autorisation expresse préalable de l'autorité délégante, afin qu'elle soit en adéquation avec les recommandations du plan de déplacements urbains ;
- Prendre des sanctions à l'encontre des délégataires ayant souscrit une assurance ne couvrant pas la totalité de personnes transportées, par référence à la capacité maximale tolérée ;
- S'assurer du respect de la capacité contractuelle maximale des passagers à bord, en la rapprochant au nombre de places assurées et à celui des places effectives que comprend la plateforme des bus urbains et interdire à l'immatriculation, le cas échéant, les bus ne respectant pas ces dispositions ;
- Veiller au contrôle du respect de l'obligation de souscrire une police d'assurance sur tous les véhicules de la société délégataire ;
- Amener le délégataire à respecter l'obligation d'assurer un service dans les meilleures conditions de sécurité, de qualité et de protection de l'environnement, conformément à l'article 3 de la loi n° 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics ;
- Amener le délégataire à renouveler son parc circulant en instituant une clause contractuelle versant dans ce sens comme le prévoit le 2ème alinéa de l'article 3 de la loi n° 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics. Plusieurs techniques peuvent être envisagées : amortissement en fonction des spécificités opérationnelles de chaque véhicule, octroi d'incitations fiscales ou douanières, ... ;
- Etablir une réglementation technique spécifique aux bus urbains (minibus, bus standards et bus articulés) qui fixe notamment les dimensions des bus et les normes à respecter (accessibilité, sécurité, confort, environnement) ;
- Exiger la présentation du parc exploité par le délégataire à la visite technique, afin de permettre de déceler, à temps, tout dysfonctionnement mettant en cause le délégataire eu égard à ses obligations contractuelles précédemment citées ;
- Assurer le plein exercice des prérogatives de contrôle de l'autorité délégante, pour imposer le respect des clauses contractuelles par les sociétés délégataires. A ce titre, il y a lieu de se conformer aux prescriptions des articles 17, 18 et 19 de la loi n° 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics pour le contrôle et le suivi de la gestion déléguée ainsi que pour l'évaluation périodique de l'état d'exécution du contrat.

En matière de documentation relative à l'activité de transport et à la production des comptes :

- Introduire dans les conventions futures de gestion déléguée des clauses mettant à la charge du délégataire

l'obligation de transmettre au délégant, de manière régulière, les documents techniques, comptables et financiers qui lui permettront d'effectuer réellement son contrôle ;

- *Veiller à la conservation et à l'archivage de tous les dossiers relatifs à la gestion des contrats de gestion déléguée, en vue de son évaluation ;*
- *Centraliser, chez l'autorité délégante, au sein d'une structure exclusivement dédiée, la gestion administrative du transport public urbain, qui se trouve actuellement disséminée entre plusieurs services;*
- *Activer les commissions de contrôle instituées par les contrats de gestion déléguée et veiller à ce que leurs travaux soient archivés et consignés par écrit.*

En matière de gratuité du service du transport :

- *Régler les factures établies au titre des services spéciaux rendus par les sociétés délégataires à l'occasion des fêtes et événements nationaux.*

9.2. Réponse de la Commune urbaine de Rabat

(Texte traduit de l'arabe)

(...) Nous avons l'honneur de vous informer que c'est avec une grande satisfaction que nous avons accueilli la qualité et l'objectivité des observations contenues dans le rapport relatif à la gestion du secteur du transport urbain au niveau de la ville de Rabat.

Dans cette optique, il convient d'apporter les précisions suivantes : le dossier concernant la gestion du transport urbain est géré par les services centraux du Ministère de l'Intérieur (Direction des régies et des services concédés) tant au niveau de l'élaboration des études et des programmes que de la préparation des cahiers des charges concernant la gestion déléguée de ce secteur.

De plus, je porte à votre connaissance que les services de la wilaya ont gardé ce dossier et procédé à sa gestion directe depuis l'instauration du régime de la communauté urbaine et ce, malgré les nombreuses demandes formulées pour la passation de pouvoir dans ce domaine. De même, le contrôle des entreprises concessionnaires, destiné à vérifier dans quelle mesure celles-ci respectent les dispositions du cahier des charges, est exercé par les services de la wilaya. Ainsi, les services communaux ne sont pas en mesure d'intervenir ni pour vérifier l'application des clauses du contrat et des dispositions du cahier des charges, ni pour évaluer la conformité et la légalité de l'action quotidienne des sociétés concessionnaires, tant en ce qui concerne le nombre des lignes que l'état du parc exploité et sa situation vis-à-vis des compagnies d'assurance. Enfin, la présidence du conseil d'administration de la Régie autonome du transport urbain est assurée par monsieur le wali.

Afin de régulariser la situation juridique relative à l'action des sociétés de transport, et dans la mesure où ce dossier intéresse plusieurs communes urbaines (Rabat, Salé, Temara et Skhirate), les conseils communaux correspondants ont convenu de mettre en place une commission permanente pour la gestion en commun de ce secteur. Pour la mise en œuvre de cette initiative, monsieur le wali a présidé, avec la participation des communes concernées, le lancement d'un nouveau marché pour la concession de la gestion du secteur du transport urbain à des sociétés spécialisée et ce, en s'inspirant des dispositions du cahier des charges préparé par les services centraux du ministère de l'intérieur.

Au terme de l'annonce des résultats de ce marché et leur approbation par l'autorité de tutelle, nous veillerons, en vertu des attributions et des compétences que nous confère la charte communale et après réception de l'ensemble des dossiers, à l'application de toutes les dispositions du contrat, en prenant en considération les remarques contenues dans votre rapport.

COUR RÉGIONALE DES COMPTES DE MARRAKECH

1. Commune urbaine d'Azilal

Créée en vertu du décret n° 2-92-468 du 30 juin 1992, la commune urbaine d'Azilal relève de la région Tadla-Azilal. Elle compte une population de 27 719 habitants selon le recensement de 2004, contre 18 080 en 1994, soit un accroissement annuel de 4.4%.

Cette commune a fait l'objet d'un contrôle de la gestion diligenté par la Cour régionale des comptes de Marrakech, au titre de son programme annuel de 2007, et ce conformément aux dispositions de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières.

1.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Ce contrôle de la gestion portant au départ sur la période allant de 2004 à 2006, a révélé des infractions et des insuffisances dont les causes remontent à des exercices antérieurs à la période en question. L'opération de contrôle a ainsi permis de relever plusieurs observations dont les plus importantes se présentent comme suit :

► Suspension de l'exécution de certains projets en cours

Il ressort des procès verbaux de réunions du conseil communal que certains projets d'investissement initiés par le conseil communal précédent ont été abandonnés par l'actuel conseil, en procédant à la résiliation des marchés y afférents en l'occurrence:

- marché n° 4/2003, relatif à la construction d'un complexe professionnel ;
- marché n° 5/2003, relatif à l'extension du réseau d'éclairage public ;
- marché n° 11/2004, relatif aux travaux de construction des voies urbaines.

En réponse à cette observation, le président du conseil communal a précisé que « conscient que l'abandon des initiatives du précédent conseil municipal génère des pertes financières, en temps et en énergie, le recours à cette solution a été imposé par l'économie de pertes supplémentaires eu égard à l'importance des défaillances relevées... d'autant plus que la plupart des initiatives étaient erronées»

Néanmoins, l'arrêt de ces projets rend impossible l'appréciation de la réalisation des objectifs qui leur étaient assignés eu égard aux résultats obtenus. Ce qui constitue, entre autres, une atteinte au principe fondamental de continuité dans la gestion des affaires publiques. En effet, si l'alternance dans la gestion des affaires locales a pour but d'adapter les stratégies aux exigences contemporaines, elle ne justifie pas la suspension des projets en cours de réalisation causant par conséquent un préjudice énorme aux finances de la commune.

► Défaillances dans l'exécution du projet du « complexe professionnel » handicapant l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés

• Insuffisances en matière de conclusion et d'exécution du marché n°4/2003

La réalisation du projet du « complexe professionnel » a été entachée d'insuffisances tant au niveau de la préparation que de l'exécution du marché y afférent (marché n° 4/2003, d'un montant de 678.528 DH), ce qui a empêché d'atteindre les objectifs escomptés. Ces insuffisances peuvent être résumées comme suit :

- L'ordre de service pour le commencement des travaux a été établi le 28 juillet 2003. Toutefois, il ressort d'un procès verbal dressé par le technicien de la commune, que les travaux ont débuté le 15/06/2003, avant l'établissement de l'ordre de service qui est intervenu avant même l'approbation du marché par la tutelle en date du 25/07/2003.
- En date du 26/08/2003, soit moins d'un mois après la notification de l'ordre de service au titulaire du marché, le premier décompte provisoire a été établi et arrêté à la somme de 636 348.00 DH, soit 93% du montant du marché (678.528 DH), sachant que la durée d'exécution du projet était fixée à cinq mois par l'article 5 du CPS. Toutefois, une expertise effectuée dans ce cadre par un bureau agréé, a révélé que la valeur des travaux effectivement exécutés, soit 453.358 DH, est inférieure au montant du décompte en question de 182.990 DH.

- Ainsi, ledit marché aura été conclu et exécuté en violation des règles d'engagement des dépenses publiques et des dispositions du code des marchés publics telles que stipulées dans le décret n°2-98-482 portant les conditions et les formes de passation des marchés publics de l'Etat et des dispositions relatives à son contrôle et à sa gestion, applicables aux collectivités locales et à leurs groupements.

• **Non réalisation des objectifs assignés au projet et absence d'études de faisabilité**

L'un des objectifs assignés au projet de construction du « complexe professionnel » était la construction de 40 unités pour dégager les zones d'habitation de tous les métiers nuisibles. Cependant, les anomalies ayant entaché la conclusion et l'exécution du marché y afférent ont compromis l'achèvement du complexe ; en plus, les travaux réalisés sont loin d'être conformes aux prescriptions techniques préétablies. L'expertise précitée a conclu que l'état de la construction en question met la commune devant deux scénarios, à savoir :

- Soit la démolition totale de l'édifice puis sa reconstruction, ce qui serait prudent mais assez onéreux ;
- Soit le renforcement des poutres, solution moins coûteuse mais techniquement compliquée et dont les résultats ne sont pas garantis.

De surcroît, la visite des lieux a permis de confirmer ce constat. La construction étant abandonnée, elle s'expose davantage à la détérioration suite aux fissures apparentes sur l'édifice. Ce dernier est devenu un dépôt d'ordures et un refuge pour vagabonds.

Le président du conseil communal a précisé qu'abstraction faite de la manière avec laquelle le projet a été géré, il est inopportun et ne répond pas aux besoins pressants des habitants et des artisans. Ces derniers doivent être impliqués dès le départ dans la définition des prescriptions techniques du complexe pour garantir leur intéressement au projet.

En tout état de cause, la commune a été incapable de réussir la réalisation de ce complexe. Par voie de conséquence, elle n'a pas pu tirer profit des résultats escomptés eu égard aux objectifs tracés.

A cet effet, la Cour régionale des comptes recommande de mettre fin à la situation actuelle du projet du « complexe professionnel », vu les risques qu'il présente tant sur la santé que sur la sécurité des populations. Elle incite à la réalisation d'étude de faisabilité avant le lancement de tout projet avenir.

► **Insuffisances dans la gestion des dépenses**

• **Conclusion de marchés fictifs pour la régularisation d'arriérés**

Il s'agit, à titre illustratif, du marché n° 3/2003 d'un montant de 199.848 DH, relatif à l'entretien des installations d'éclairage public, conclu suite à un appel d'offres ouvert, auquel n'a participé que le titulaire dudit marché.

En effet, les investigations ont révélé que ce marché était destiné à la régularisation d'une partie de la dette de la commune d'un montant de 315.010,00 DH envers le titulaire du marché, en paiement de la facture n° 25/2001, non datée, relative à des fournitures reçues depuis l'année 2001 (photos, drapeaux, lampes, ...). En l'absence de crédits budgétaires, l'achat de ces articles avait eu lieu en méconnaissance de la procédure légale, à travers la conclusion d'un marché ou d'un bon de commande dûment visé par l'agent chargé du contrôle des engagements des dépenses.

• **Réceptions des fournitures sans respect des procédures réglementaires d'exécution des dépenses**

Au cours de l'année 2006, la commune a procédé à l'achat de trois micro-ordinateurs, de deux imprimantes et de deux appareils photocopieurs, d'une valeur globale de 46.355 DH. Cependant, cette opération a eu lieu en méconnaissance de la procédure d'engagement des dépenses publiques. Selon les déclarations de certains fonctionnaires de la commune, ce matériel a été réceptionné dans l'attente de la régularisation ultérieure de la dépense correspondante à travers l'établissement de bons de commande de régularisation.

Cette pratique est loin d'être conforme à la procédure d'exécution des dépenses publiques, telle qu'elle est prévue par le décret n° 2-76-576 du 30/09/1976 portant règlement de comptabilité des collectivités locales et de leurs groupements, tel qu'il a été modifié et complété.

• Emission de mandats avant la réception des fournitures

La commune a procédé, par bons de commande n° 12/03 et 13/03, à l'achat de diverses fournitures, d'une valeur de 52.968,00 DH. Sur la base des factures n° 103 et 104 datées respectivement du 20/06/2003 et du 25/06/2003, le président a mandaté lesdites factures respectivement le 23/06/2003 et le 25/06/2003 alors que les fournitures n'ont été effectivement réceptionnées que trois mois après la date de paiement.

C'est ainsi que les opérations de liquidation et l'attestation du service fait ainsi que l'émission des mandats relatifs à cette dépense, ont été effectuées en violation des dispositions des articles 57 et 58 du décret n° 2.76.576 sus cité.

• Accumulation des dettes relatives aux fournitures et services

Il a été constaté que la commune avait procédé à de nombreuses acquisitions, en l'absence de crédits budgétaires, ce qui s'est traduit par l'accumulation de dettes impactant négativement la situation financière de la commune et compromettant la réalisation de projets prometteurs et l'engageant dans des contentieux judiciaires avec ses fournisseurs.

Devant l'ampleur du contentieux et la difficulté d'arrêter les dettes revendiquées, une commission où sont représentées la commune et l'autorité provinciale, s'était réunie, le 20/11/2002, au siège de la province d'Azilal, en vue d'appréhender ces dettes dont la valeur retenue est de 1.019.582,00 DH. D'autres dettes réclamées par des fournisseurs et non validées par ladite commission ont, par la suite, fait l'objet de contentieux soumis à l'examen des instances judiciaires.

En dépit des règles adoptées par la commission, le président du conseil communal a entamé les procédures d'engagement et de mandatement des arriérés validés par la commission sus indiquée.

Par ailleurs, il y a lieu de signaler que la commune a accumulé des dettes supplémentaires d'un montant de 1.415.729,00 DH, portant ainsi les dettes relatives notamment aux dépenses de fournitures et services à 2.435.311,00 DH.

Cette situation témoigne, non seulement, des défaillances ayant marqué la gestion financière de la commune, mais aussi des recours répétitifs aux engagements en l'absence de crédits, et ce en violation des règles juridiques en la matière.

La Cour régionale des comptes recommande à la commune de rompre avec ces pratiques qui demeurent préjudiciables à la commune et à sa crédibilité auprès des tiers, d'une part, et sources de litiges judiciaires d'autre part.

► Situation du patrimoine foncier non apurées

Cette situation peut être illustrée à travers les cas suivants :

- Le siège de la commune est construit sur un terrain d'une superficie de 2.775 m², appartenant à une coopérative agricole. Afin de régulariser cette situation et à la demande de la commune, le conseil d'administration de la coopérative a décidé de vendre ce terrain à la commune à un prix s'élevant à 138.750,00 DH, correspondant à 50 DH le mètre carré. Cependant, l'opération d'acquisition n'étant pas concrétisée, le siège de la commune demeure sur un terrain dont la situation foncière n'est pas assainie. De plus, il a été remarqué que la commune n'a pas accordé l'attention requise pour apurer ce dossier, qui devrait constituer l'une des priorités du conseil communal surtout que l'état de son siège nécessite d'importants aménagements. De ce fait, il ne saurait être judicieux d'engager d'importantes dépenses à cet effet, sans avoir au préalable, apuré la situation foncière dudit terrain.
- Il a été constaté que 72 (sur 128) locaux à usage commercial ou d'habitation sont édifiés sur un terrain appartenant au domaine privé de l'Etat. Profitant de la situation non assainie de ces unités, les exploitants refusent de payer les droits de location à la commune. De plus, ces exploitants procèdent parfois même à des sous locations, sous prétexte qu'ils ne sont pas liés à la commune par un contrat. Cette situation prive le président de la commune du droit de recours à la justice pour recouvrer les créances de la commune et

le receveur pour appliquer les mesures contraignantes de recouvrement des créances publiques.

Cette situation s'est traduite par l'augmentation des restes à recouvrer, au titre de cette catégorie de ressources, qui ont atteint 523.889,25 DH au 31 Décembre 2005.

De ce fait, il est primordial d'assainir la situation foncière de ces propriétés, afin de les prémunir contre toute forme de spéculation ou d'exploitation irrégulière, au dépens des intérêts de la commune et d'en améliorer, par conséquent, les recettes financières.

- La commune a construit le complexe professionnel sur des terrains loués au départ pour divers usages. Le fait d'engager des dépenses importantes pour la réalisation de ce projet sans se préoccuper de l'assainissement de la situation foncière desdits terrains risquerait d'impliquer la commune dans des contentieux judiciaires avec les propriétaires

La Cour régionale des comptes recommande à la commune faire les diligences nécessaires afin d'assainir la situation foncière de son patrimoine.

► **Non préservation du patrimoine et des intérêts de la commune**

Trois observations sont relevées dans ce cadre :

• **Disparition d'une pompe à eau et de ses accessoires**

Dans le cadre du contrôle de la matérialité de la dépense, il a été constaté la disparition d'une pompe à eau et de ses accessoires, d'une valeur de 14.999,99 DH, achetés par la commune en date du 5 Décembre 2002 et inscrits au registre d'inventaire sous le n° 205/02, avant d'être installés dans un puits communal situé au souk hebdomadaire de la ville.

Les investigations menées à cet égard, le 26 Juillet 2006, ont révélé que la pompe avait été démontée par le fournisseur depuis plus de trois ans sous prétexte qu'elle nécessitait des réparations.

Or, il a été constaté que cette pompe n'a pas été retournée à la commune par le fournisseur et que le président du conseil communal n'a pas pris les mesures nécessaires pour la récupérer.

Par sa négligence, le président a failli à sa mission de veiller sur les intérêts de la commune, par le biais de la protection et de la conservation du patrimoine de la commune, en application des dispositions des articles 45 et 47 de la loi n° 78-00 portant charte communale.

• **Insuffisances dans l'exécution du contrat d'affermage des services du souk hebdomadaire**

Dans le cadre du marché n° 7/2001, la commune a conclu un contrat d'affermage du souk hebdomadaire de la ville, d'un montant annuel de 1.460.000 DH. Selon les déclarations de certains fonctionnaires et agents de la commune, l'exploitation, par le fermier, a commencé à partir du début de l'année 2002, soit trois mois avant l'approbation du marché intervenue en date du 10 Avril 2002 en méconnaissance des dispositions de l'article 21 du CPS. Ce dernier stipule que « (le marché) n'est valable et définitif qu'après approbation des PV d'ouverture des plis par les autorités compétentes », conformément aux dispositions de l'article 49 du décret n° 2-76-576 du 30 septembre 1976 portant règlement de la comptabilité des collectivités locales et de leurs groupements.

Une fois le contrat arrivé à terme, l'exploitant refuse de payer le loyer du mois de Décembre 2002 (d'un montant de 112.288,60 DH), profitant ainsi de la non libération de la caution définitive. Ce qui constitue d'ores et déjà une violation aux dispositions de l'article 7 du CPS qui précise que « le titulaire du contrat doit déposer la caution définitive, d'une valeur de 365.000 DH, équivalente au moins à trois mois de loyers avant la signature du contrat et le commencement de l'exploitation ». Il ressort des investigations menées que le président de la commune a signé le contrat d'affermage, et a permis au titulaire du marché d'exploiter le souk avant le dépôt la caution définitive.

Le président du conseil communal a ainsi failli à l'obligation de préserver les intérêts de la commune, en permettant à autrui de bénéficier d'avantages injustifiés aux dépens de la commune.

• **Non recouvrement des droits de fourrière concernant un camion**

L'état des restes à recouvrer comporte un montant de 8.650 DH sous la rubrique réservée au droit de fourrière, qui remonte à l'année 2002. Selon les déclarations de certains fonctionnaires et agents de la commune, ce montant correspond à 173 jours de mise en fourrière d'un camion immatriculé sous le n°760-5-3. Le propriétaire du camion avait été autorisé par le président du conseil communal à récupérer son véhicule sans paiement du droit de fourrière.

Pour régulariser cette situation, le président du conseil communal a émis, en date du 31 décembre 2002, l'ordre de recettes correspondant.

De ce fait, en autorisant la sortie du camion de la fourrière avant paiement du montant sus indiqué, le président du conseil communal a failli à sa mission en matière de recouvrement des droits de la commune.

1.2. Réponse du président de la Commune urbaine d'Azilal

Le Président de la Commune urbaine d'Azilal n'a pas fait de commentaire sur le projet d'insertion qui lui a été notifié.

2. Commune urbaine d'Essaouira

La Commune urbaine d'Essaouira relève de la Région de Marrakech-Tensift-El Haouz et s'étend sur une superficie estimée à 100 km². Elle compte une population de 70 000 habitants, selon le recensement de 2004. L'ancienne médina d'Essaouira, qui revêt une grande importance historique, a été classée en 2001 patrimoine universel.

2.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Le contrôle de la gestion de cette commune, effectué par la Cour régionale des comptes de Marrakech, a permis de relever des observations dont les principales sont présentées comme suit :

► Gestion déléguée des services publics communaux

• Assainissement solide

Pour la gestion des déchets solides, la commune urbaine d'Essaouira a eu recours à la gestion déléguée en concluant une convention, pour une durée de sept ans, avec un opérateur privé (convention n°2/98/99). Arrivé à terme, ladite convention a été reconduite sous de nouvelles conditions avec la même société.

La comparaison entre les deux conventions a révélé que la valeur de la charge annuelle est passée de 4 902 670 DH en 1999 à 7 962 698 DH en 2006. Le tableau suivant met en relief quelques éléments de comparaison entre ces deux conventions :

Tableau comparatif de deux conventions :

Éléments de comparaison	Contrat passé en 1999	Contrat passé en 2006
Collecte des déchets	201,5 DH/tonne avec un plafond annuel de 3.022.500 DH	Forfait annuel de 4.193.376 DH
Balayage manuel des rues	3.520 DH /jour	3.160 DH /jour
Balayage mécanique	3.520 DH /jour	Non prévu
Evacuation et mise en décharge	137.676 DH/tonne avec un plafond annuel de 2.065.140 DH	
Durée du contrat	7 ans	10 ans
Quantité journalière des ordures	40 tonnes	51tonnes (75 tonnes au mois d'août)
Nettoisement de la plage	Inclus dans le contrat (art 22)	19.200 DH/jour pendant 90 jours
Gestion de la décharge publique	Prévue par le contrat	Une partie lui a été réservée non encore renseignée
Quantité estimée des décharges annuelles	15.000 à 17.000 tonnes/an	21.000 tonnes par an
Valeur du contrat/an	4.902.670 DH	7.962.698 DH non compris les frais de nettoyage de la plage

La comparaison entre les deux conventions fait ressortir les constatations suivantes :

- Les intérêts de la commune ne sont pas préservés au niveau de la nouvelle convention

En effet, cette convention se base sur un forfait annuel, au lieu du tonnage prévu par l'ancienne convention, pour la liquidation des montants dus à la société gérante. Elle se base également sur des quantités estimatives trop élevées, dépassant celles adoptées dans la convention de 1999 d'environ 20%, alors que l'augmentation annuelle normale ne dépasse pas 5%.

- Non intégration de la gestion de la décharge dans la convention de base

Contrairement à la convention n°2/98/99 qui intègre les prestations relatives à la gestion de la décharge, la nouvelle convention a considéré que ce type de prestations constitue des travaux complémentaires non couverts par le contrat de base ; ce qui entraînera, pour la commune, des charges supplémentaires non programmées.

- Absence de mécanismes de contrôle de l'exécution du contrat

Il a été constaté que la commune n'a pas pris les dispositions nécessaires pour assurer le contrôle et le suivi tel que prévu par l'article 15 de la convention conclue en 2006. Il est à noter également que la commune ne mobilise pas les moyens humains et logistiques pour la mise en application des clauses dudit article.

• L'Assainissement liquide

Pour la gestion de l'assainissement liquide, la commune a conclu un contrat avec l'Office National de l'Eau Potable (ONEP), approuvé par l'autorité de tutelle en date du 3 avril 2005. Cependant, il a été constaté, dans ce cadre, ce qui suit :

- retard dans l'exécution du programme d'investissements objet du contrat eu égard aux délais fixés par l'article 4 de la convention. En effet, le taux des réalisations se situe entre 50 et 75%, sachant que la date d'achèvement des travaux a été fixée au mois de janvier 2007 ;
- faible participation de l'ONEP dans les investissements de la première tranche. Cette participation ne dépasse pas 58%, sachant que l'ONEP va bénéficier des redevances correspondantes auprès des abonnés.

En conséquence, la Cour régionale des comptes de Marrakech recommande de procéder à des études préalables pour les grands projets que la commune envisage de programmer.

► Gestion des dépenses

• Défaillances dans l'application de la convention passée avec l'ONE

En date du 1/06/2000, la commune a signé une convention avec l'Office National d'Electricité pour la gestion des installations de l'éclairage public sur une période de dix (10) ans. Or, l'application de cette convention a été entachée des anomalies suivantes :

• Passation de marchés ayant le même objet que la convention

Dans ce cadre, la commune a conclu plusieurs marchés négociés avec une société en vue du renouvellement des installations d'éclairage public au centre de la ville et à la corniche. A titre d'exemple : le marché négocié n°17/2004, d'un montant de 199.557,00 DH ; le marché n°09/2003 relatif à l'éclairage de la place Moulay Hassan d'un montant de 697.480,00 DH et le marché n°17/2002 relatif au renforcement de l'éclairage à l'intérieur de l'ancienne médina. Or, les prestations objet de ces marchés devaient être exécutées par l'ONE, du fait qu'elles étaient déjà prévues par la convention sus citée.

• Règlement de dépenses supplémentaires hors convention

Au cours de l'exercice 2005, et dans le cadre d'un compte spécial annexé au budget et hors convention, un montant s'élevant à 565.299,13 DH a été payé au titre de la consommation en électricité de certaines zones de la commune qui sont couvertes par ladite convention.

Ainsi, la commune aura doublement supporté les dépenses relatives au renouvellement des installations d'éclairage public ainsi qu'à la consommation d'électricité de certains espaces publics.

• Recours aux marchés de régularisation

Il a été constaté que la commune a recours à des marchés de régularisation qu'elle conclut avec certaines entreprises en vue de régler des dettes au titre de prestations antérieurement exécutées au profit de la commune, ce qui constitue une infraction aux règles d'engagement des dépenses publiques. Il s'agit, en particulier, des deux marchés suivants :

	Marché n° 15/2004	Marché n° 02/2005
Objet du marché	Aménagement de terrains des quartiers	Travaux d'aménagement de voirie et trottoirs
Mode de passation	Négocié	Appel d'offres ouvert
Montant du marché	262.900,19 DH	927.223,79 DH
Date d'approbation	09/11/2004	14/04/2005
Délai d'exécution	3 mois	4 mois
Date de l'ordre de service	28/12/2004	26/04/2005
Date effective d'exécution des travaux	2003	2003

• Passation d'un marché public de manière irrégulière

Il s'agit notamment du marché n° 17/02 relatif aux travaux d'éclairage public, d'un montant de 1.650.869,46 DH. Ce marché a été passé par appel d'offres restreint en date du 25 Septembre 2002, bien que le montant dépasse le seuil d'un million DH, ce qui est contraire aux dispositions du paragraphe 2 de l'article 20 du décret 2-98-482 du 30 Décembre 1998 fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'Etat ainsi que certaines dispositions relatives à leur contrôle et à leur gestion.

• Absence des attachements relatifs aux marchés passés par la commune

Lors de la vérification des pièces justificatives relatives aux marchés de travaux, il a été constaté le non établissement des attachements nécessaires pour le suivi des travaux ainsi que pour la préparation des décomptes, et ce contrairement aux dispositions de l'article 56 du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés exécutés pour le compte de l'Etat (C.C.G.A.T) approuvé par le décret 2-99-1087 du 04 Mai 2000 ; ce décret étant également applicable aux collectivités locales.

► Gestion des recettes

• Faiblesse des recettes relatives à la taxe sur les débits de boissons

A travers l'examen des déclarations des contribuables, et après la visite effectuée sur le terrain, il a été constaté que les recettes relatives à cette taxe demeurent faibles, puisque les chiffres d'affaires déclarés, en application de l'article 53 de la loi 30-89 relatives à la fiscalité des collectivités locales et de leurs groupements, se situent entre 5 et 80 DH/jour.

Malgré cette situation, la commune n'a pas pris les mesures nécessaires en vue de réviser ces déclarations qui restent loin de la réalité et ne reflètent pas la valeur réelle des ventes effectuées au niveau des débits de boissons.

L'insuffisance de contrôle de ces déclarations s'est traduite par une stagnation des recettes au titre de la taxe en question, ce qui constitue la non préservation des droits de la commune.

• Exonérations fiscales accordées au projet « Assaouira Al Jadida » sans base légale

Aux termes de l'article 12 de la convention passée entre l'Etat d'une part et le promoteur immobilier du projet « Assaouira Al Jadida » d'autre part, ne peuvent bénéficier des exonérations fiscales que les unités répondant aux critères du logement social. Or, il a été constaté que tous les locaux commerciaux, 71 villas ainsi que plusieurs unités d'habitation (duplex), en cours de commercialisation à des prix variant entre 300.000 DH et 447.000 DH, bénéficient, dans le cadre du projet cité plus haut, d'exonérations fiscales, bien qu'ils ne fassent pas partie du logement social tel qu'il est défini par l'article 8, paragraphe 13 de la loi n° 30-85 relative à la taxe sur la valeur ajoutée.

De ce fait, les exonérations suscitées restent dépourvues de toute base légale.

• Insuffisances dans le recouvrement des créances de la commune résultant du contrat de concession du transport public

Dans le cadre du contrat de concession n°1-94 TU/CU/SGEEC, approuvé par les autorités de tutelle en date du 25 mars 1994, la commune a confié l'exploitation du service public du transport urbain à une société, à travers l'utilisation de 5 lignes pour une durée de 10 ans.

Or, la société concessionnaire n'a pas honoré ses engagements concernant le paiement des redevances au titre de l'exploitation de ces lignes, fixées à 20.000 DH/ ligne/ an. Elle n'a pas, entre autres, constitué la caution de garantie d'un montant de 10.000 DH/ligne. De plus, la société a étendu l'exploitation à d'autres lignes sans autorisation des services de la commune.

Ainsi les créances accumulées sur la société au profit de la commune, entre 1994 et 2002, ont atteint la somme de 900.000 DH.

Par conséquent, la Cour régionale des comptes de Marrakech recommande à la commune de mettre en œuvre les dispositions réglementaires pour activer le recouvrement de ces arriérés et de se conformer aux dispositions législatives en vigueur en la matière.

► Gestion du patrimoine

• Occupation du domaine communal sans base légale.

Certaines composantes du domaine public communal sont exploitées en l'absence de contrats de location ou d'autorisations. Les exemples suivants peuvent être cités à cet égard :

Domaine communal occupé	Superficie estimative
Place Moulay Hassan	100 m ²
Place Moulay Hassan	60 m ²
Plage d'Essaouira	250 m ²
Avenue Mohamed V, base des planches à voiles	78 m ²
Avenue Mohamed V - café restaurant	350 m ²
Avenue Mohamed V	200 m ²

• Superficies effectivement occupées dépassant celles autorisées au niveau des décisions d'occupation du domaine communal

Les visites effectuées sur les lieux ont permis de constater que les superficies réellement occupées par certains bénéficiaires dépassent largement celles qui sont autorisées par les services de la commune.

Cette situation est de nature à perturber la circulation et à ouvrir la voie à l'exploitation irrégulière du domaine public communal.

La Cour régionale des comptes de Marrakech recommande à la commune d'exercer les contrôles requis à cet effet, et de prendre, dans les plus brefs délais, les mesures nécessaires pour mettre fin à ce type d'exploitation.

► Gestion des ressources humaines : situation irrégulière de certains fonctionnaires

A ce niveau, il a été constaté que la commune a mis à la disposition d'autres administrations 76 fonctionnaires et agents, soit l'équivalent de 17% de l'effectif total de son personnel. Le tableau suivant donne, par administration bénéficiaire, la répartition de ces fonctionnaires et agents :

Répartition des fonctionnaires mis à la disposition d'autres administrations :

Administration	Nombre de fonctionnaires
Province d'Essaouira	12
Autorité locale (pachalik, arrondissements)	13
Délégation de l'éducation nationale	5
Services du Ministère des finances	18
Délégation de l'emploi	1
Tourisme	2
Centre d'hémodialyse	5
ONEP	6
Secrétariat d'Etat à la jeunesse	1
Mission française	1
Total	76

Ces fonctionnaires et agents, qui continuent à percevoir leur salaire sur le budget communal, bénéficient, en outre des indemnités pour les heures supplémentaires, sans que la commune ne soit en mesure de s'assurer du caractère effectif de leur travail en dehors des heures réglementaires.

Il y a lieu de rappeler que la mise à la disposition ne fait pas partie des positions administratives prévues à l'article 37 du statut général de la fonction publique, rendu applicable aux fonctionnaires et agents communaux en vertu de l'article 4 du décret n°2-77-738 formant statut particulier des fonctionnaires communaux.

La Cour régionale des comptes de Marrakech recommande à la commune de respecter les lois et règlements relatifs à la gestion du personnel, et ce en mettant fin à ces pratiques en concertation avec les administrations bénéficiaires.

2.2. Réponse du président de la Commune Urbaine d'Essaouira (Texte réduit)

II- Gestion Déléguée des services Communaux

A. Assainissement solide

Votre observation : la convention n'est pas en faveur de la commune

L'analyse du rapport d'activité concernant le tonnage journalier collecté pendant l'exercice 2007 permet de tirer les conclusions suivantes :

1. Les estimations de base de la convention 2006 avec la société G... sont en faveur de la Commune.
2. L'Abandon du paiement sur la base de la tonne collectée est en faveur de la Commune.

Pour les raisons suivantes :

Collecte 60 tonnes /jour au lieu de 51 tonnes/jour prévue par la convention.

Collecte 90 tonnes/jour pour le mois d'août au lieu de 71 tonnes/jour prévues par la convention.

Votre observation : La nouvelle convention ne prévoit pas la gestion de la décharge publique

Le chapitre 7 de la convention est consacré à la gestion de la décharge publique et notamment les articles 34 à 49 (inclus).

Votre observation : Absence du suivi et de contrôle de la convention

La Commune d'Essaouira a fait en sorte d'appliquer scrupuleusement les dispositions de l'article 15 en matière de suivi et de contrôle.

B. Assainissement Liquide

Le niveau des travaux d'assainissement liquide a atteint 91% au 30-04-2008. Par ailleurs, la Commune a signé une convention de prêt avec le FEC pour le financement d'extension desdits travaux (...).

S'agissant des recommandations de la Cour régionale des comptes, la Commune veillera à l'avenir à soumettre tous les grands projets à des études techniques préalables par des cabinets d'études spécialisés et compétents.

II. Gestion des dépenses

Votre observation : Mauvaise application des dispositions de la convention avec l'ONE

Recours à des marchés de même nature d'objet que la convention

Exemple 1 : Marché 17/2004

- La convention concernant l'éclairage public: (travaux, maintenance, réparation et consommation) contracté en l'an 2000 (Annexe 3) et plus précisément l'article 7 alinéa b - concerne la réfection de l'éclairage public de l'ancienne Médina par l'installation de 770 blocs lumineux et accessoires de type classique et aux caractéristiques suivantes :

Avenue Oqba : Luminaire Sodium

Places Publiques : Luminaire mercure

Ruelles attenantes : Sodium et mercure économique

Par contre, le marché 17/2004 dont l'ordre de service a été signé en 2005 concerne d'autres réalisations en dehors de l'ancienne médina. (...).

Exemple 2 : Marché 09/2003 : équipement en éclairage public de la place Moulay Hassan.

L'article 7 de la convention 2006 précise qu'il s'agit de l'équipement de la place Moulay Hassan de blocs lumineux Mercure, par contre, le marché 09/2003 précise dans son objet et le bordereau des prix l'équipement

de la dite place d'un mât de 20m équipé de 6 projecteurs et accessoires. (...)

Exemple 3 : Marché 17/2002

Contrairement à l'observation du rapport de la Cour régionale des comptes, les travaux réalisés dans le cadre du marché 17/2002 ne concernent aucunement l'ancienne Médina, mais le réseau d'éclairage des entrées de la ville et plus précisément la route régionale Azelf W 207 vers Marrakech (...).

Votre observation: Liquidation de dépenses complémentaires en dehors de la convention

Conformément aux articles 1-4-9 de la convention avec l'ONE, les forfaits à la charge de la Commune pour la consommation de l'électricité, concernent l'éclairage public ; quand à la somme de 565 299,13 DH, liquidée en 2005, elle concerne la consommation de l'électricité des bâtiments Administratifs et des compteurs provisoires. (...)

C. Le recours à des marchés de régularisation

- Marchés 15/2004 approuvé le 9-11-2004 relatif à l'aménagement de terrains de sports de quartiers.

Sur la base des attachements dûment signés par l'ingénieur municipal, le technicien communal et l'entreprise adjudicataire en date du 17-03-2005 (...), la liquidation de la matérialité de la dépense s'est faite sur la base de ce support juridique. (...)

Marché 02/2005

Sur la base de la demande de l'autorité de tutelle, la correspondance de cette dernière en date du 21-05-2004, et de son inscription à l'ordre du jour de la session du 23-05-2004. Cette dépense a été votée par le Conseil et approuvée par l'autorité de tutelle (...)

D. Passation illégale d'un marché public :

La passation du marché 17/2002 avec l'entreprise « Société d'électricité Générale » a été effectuée en 2003 et approuvée le 27-11-2002 en l'occurrence par l'ancien conseil (...).

III. Gestion des recettes

A. Faible recouvrement des recettes relatives à la taxe sur les débits de boissons.

Une commission instituée par la Commune est chargée de la vérification des déclarations des contribuables en fonction de la nature de l'activité, de son emplacement et également du suivi des restes à recouvrer à la charge des contribuables récalcitrants.

B. Les exonérations en faveur du projet « Essaouira AL Jadida »

Le projet a bénéficié des avantages fiscaux aux profits des promoteurs immobiliers qui s'engagent à réaliser un programme de construction d'au moins 2500 logements sur une période n'excédant pas 5 ans en application de l'article 19 de la loi des finances n° 26-99 et de l'article 16 bis de la loi de finances n° 55-00.

L'autorisation de construire N° 306 (...) a fait bénéficier ledit projet des taxes et droits liés à l'autorisation de construire. Nous procéderons à la vérification de ladite autorisation, et déterminer les taxes sur la partie non concernée par la convention signée en date 24-12-2001.

C. Le non recouvrement des droits de concession du transport urbain

La vérification du tableau 6 « recettes de fonctionnement » signé conjointement par le président sortant et la nouvelle présidente lors de la passation de consignes en date de 12-09-2003 ne prévoit aucune recette relative à la rubrique budgétaire 40-20-21 (recettes au titre de l'exercice 2003 et restes à recouvrer au 31-12-2002) (...).

Par ailleurs, l'ancien conseil n'a donné aucune suite à la correspondance du receveur municipal en date du 25-04-2003 relative à la violation des prescriptions conformément à l'article 27 de l'arrêté N° 576-76-2 du 30-09-1976.

En application des recommandations de la Cour régionale des comptes, la Commune s'attellera au recouvrement des droits de la commune et ce conformément aux textes législatifs et réglementaires en vigueur.

IV. Gestion du Patrimoine

- **Gestion du patrimoine sans base légale**

L'opération de régularisation des occupations temporaires du domaine public est en cours (...).

- **Les surfaces occupées ne sont pas conformes aux surfaces définies par l'affété d'occupation**

Une copie des arrêtés d'occupation temporaires du domaine public est adressée à «autorité de tutelle, pour faire faire respecter les dispositions de l'arrêté, en raison de ses attributions en matière de police administrative.

V. Gestion des ressources humaines

Nous avons veillé à l'application des recommandations de la Cour régionale des comptes, par la réaffectation à des postes au sein des services communaux de 76 fonctionnaires relevant de la Commune et affectés par l'ancien Conseil à des services extérieurs.

3. Commune urbaine de Marrakech

La ville de Marrakech est l'une des six villes marocaines bénéficiant du régime de l'unité de la ville à partir de l'année 2003. En effet, depuis cette date, la commune urbaine de Marrakech s'est substituée aux municipalités de Ménara-Guéliz, Marrakech médina, Sidi Youssef ben Ali et Nakhil qui ont pris la forme d'arrondissements relevant du conseil communal. La Commune Urbaine de Marrakech relève administrativement de la wilaya de Marrakech, région de Marrakech Tensift al Haouz.

La Commune Urbaine de Marrakech dispose d'environ 2900 fonctionnaires et agents, avec un taux d'encadrement ne dépassant pas 5,5%. Son budget global a atteint, en 2006, la somme de 1.402.101.115 DH.

3.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Le contrôle de la gestion dont la commune a fait l'objet de la part de la Cour régionale des comptes de Marrakech, a permis de relever plusieurs observations dont les principales sont les suivantes :

► Organisation administrative

Dans ce cadre, il a été constaté :

- un conflit de compétences entre les services du conseil communal et ceux des arrondissements, notamment en matière de police administrative et des autorisations économiques ;
- L'absence d'un service chargé de la coordination entre le conseil communal et les conseils des arrondissements en vue de faciliter la communication entre les différents services ;
- L'absence des décisions de nomination des responsables des différents services, approuvées par l'autorité de tutelle.

En conséquence, la Cour régionale des comptes recommande au conseil communal de prendre les dispositions nécessaires pour régulariser cette situation.

► Gestion des ressources humaines

Il a été constaté à ce niveau :

- Un faible taux d'encadrement au sein de la commune, qui ne dépasse pas 5,5% ;
- L'absentéisme continu de certains fonctionnaires, sans que des mesures légales ne soient prises à leur rencontre ;
- La mise à disposition de 83 fonctionnaires et agents auprès d'autres administrations, sans aucune assise légale (recette municipale, trésorerie régionale, direction régionale des impôts, services de l'autorité locale, région, wilaya et autres communes) ;
- La généralisation de l'octroi des indemnités pour travaux pénibles et salissants à l'ensemble des agents de la commune, abstraction faite de la nature des travaux exécutés ;
- L'absentéisme exagéré des bénéficiaires des sessions de formation continue organisées et réglées par la commune, ce qui s'est traduit par une dépense de 182.860 DH sans que tous les intéressés n'aient bénéficié de la formation programmée.

En conséquence, la Cour régionale des comptes de Marrakech recommande, au conseil communal, de prendre les mesures nécessaires dans ce domaine et de veiller à l'application des dispositions légales en vigueur.

► Gestion des recettes

Le contrôle des recettes a révélé l'existence de plusieurs observations dont les principales sont les suivantes :

- **Le non recouvrement de la taxe sur les établissements d'enseignement privé**

La commune n'applique pas le droit fixe de premier établissement pour les établissements d'enseignement privé nouvellement créés, contrairement aux dispositions de l'article 133 de la loi n° 30-89 relative à la fiscalité des collectivités locales et de leurs groupements. En effet, lors de la vérification de la liste des établissements d'enseignement privé présentée à la Cour régionale par le Directeur de l'Académie Régionale de l'Education et de la Formation de la Région Marrakech Tensift Al Haouz, il a été constaté que 31 établissements d'enseignement privé, créés entre 2003 et 2007, n'ont pas payé la taxe sus indiquée.

- **La non maîtrise de l'assiette fiscale relative à la taxe de fermeture tardive ou d'ouverture matinale des établissements commerciaux**

La commune n'arrive pas à maîtriser l'assiette fiscale concernant la taxe pour fermeture tardive ou ouverture matinale des établissements commerciaux. Ceci est dû à l'absence d'une décision du président du conseil communal qui fixe les horaires d'ouverture et de fermeture des établissements soumis à cette taxe, conformément aux dispositions de l'article 50 de la loi 78.00 relative à la charte communale.

- **L'absence de contrôle des déclarations fiscales des redevables au titre de la taxe sur les débits de boissons.**

La commune ne procède pas à la révision de la taxe sur les débits de boissons bien que les chiffres d'affaires déclarés restent très faibles. En effet, lors de la vérification des déclarations annuelles de certains redevables au titre de cette taxe, il a été constaté que celles-ci comportent des chiffres très bas, ne dépassant pas, parfois, les 42 DH de chiffres d'affaires par jour bien que ces locaux soient bien situés et ayant une activité commerciale importante.

- ▶ **Mauvaise gestion du domaine public communal**

- **L'occupation du domaine public communal par les panneaux publicitaires**

La commune a autorisé une personne privée à installer des panneaux publicitaires sur le domaine public communal, sans soumettre cette opération à la procédure de la concurrence, et ce contrairement aux dispositions de l'article 42 du décret n° 2-76-576 du 30 septembre 1976 relatif à la comptabilité des collectivités locales qui prévoit la possibilité pour les collectivités locales d'affermier, par voie d'appel d'offres, certains de leurs produits. La convention passée dans ce cadre, suscite un certain nombre d'observations telles que :

- L'absence de référence aux engagements financiers de l'exploitant, telles que les amendes et les pénalités de retard, ainsi que la non fixation des conditions de publicité et celles liées à la responsabilité de l'exploitant en cas de dommages causés aux tiers ;
- La non précision du descriptif technique des panneaux publicitaires comme la distance devant séparer ces panneaux de la voie publique, l'absence de tout rapport technique sur les espaces publics pouvant être exploités à cette fin ;
- La non précision de la durée de l'exploitation ;
- La prise en charge, par la commune, des dépenses relatives à la consommation de l'électricité utilisée pour le fonctionnement de ces panneaux. Ces charges coûtent mensuellement, au budget de la commune, environ 300 DH par panneau de grande taille et 100 DH par panneau de petite taille ; soit une charge annuelle globale supportée par la commune de 288.000 DH.

- **Non respect des clauses du CPS relatives à l'exploitation des aires et parcs de stationnement :**

L'examen des cahiers de charges relatifs à la gestion des aires et parcs de stationnement et les visites sur place ont permis de relever les observations suivantes :

- Les titulaires des marchés de location de ces aires et parcs de stationnement ne gèrent pas directement ces services, mais recourent en fait à des sous traitants ne remplissant pas les conditions réglementaires requises à cet effet ;

- Les titulaires de ces marchés de location n'informent la commune ni de la nature des prestations sous traitées, ni de l'identité de leurs partenaires ;
 - L'absence de marquage des aires de stationnement par la peinture, en présence d'une commission des services communaux, ce qui est en contradiction avec les dispositions de l'article 5 du cahier des prescriptions spéciales et explique le dépassement, au niveau de plusieurs aires et parcs, du nombre de véhicules et de motocycles autorisés à stationner. Il en résulte, entre autres, la perturbation de la circulation ;
 - L'application, parfois, du tarif de 10 DH par véhicule, dépassant ainsi de 2 DH celui fixé par l'arrêté fiscal.
- **Non contribution des propriétaires immobiliers, riverains des voies publiques, aux dépenses d'équipement et d'aménagement**

La commune n'a pas procédé à la récupération des dépenses d'équipement et d'aménagement des voies publiques auprès de 15 propriétaires d'immeubles riverains. Sachant que chaque immeuble a une façade de 15 mètres de longueur, que la largeur du trottoir est de 2 mètres et demi et que la longueur de la voie publique est de 7 mètres, le coût de ces travaux a été évalué à 40 000 DH pour chaque immeuble. Ainsi, le montant global non recouvré par la commune s'élève à 600 000 DH.

En conséquence, la Cour régionale des comptes de Marrakech recommande à la commune de :

- *Procéder à la location de l'exploitation du domaine public communal, par les panneaux publicitaires, en procédant par appel d'offres, en application du principe de la transparence et de l'égalité des concurrents au titre des commandes publiques ;*
- *Organiser l'opération de l'exploitation du domaine public communal par l'élaboration d'un cahier des charges, visant la délimitation des conditions d'exploitation de ce domaine et la prévention des litiges éventuels entre les parties contractantes, dans le but de préserver les intérêts de la commune ;*
- *Procéder au contrôle et au suivi de l'exécution des dispositions du cahier des charges relatif à la location des aires et parcs de stationnement pour garantir la bonne gestion de ces services ;*
- *Prendre les dispositions nécessaires pour le recouvrement des dépenses d'équipement et d'aménagement des voies publiques auprès des riverains.*

► **Gestion des dépenses**

• **Non respect de certaines dispositions réglementaires relatives aux marchés publics**

La commune urbaine de Marrakech a conclu, au cours des exercices budgétaires 2004, 2005 et 2006, un total de 541 marchés. Cependant, après vérification des pièces justificatives et après visite des lieux d'exécution de certains marchés, il a été constaté ce qui suit :

- **Notification de l'ordre de service de commencement des travaux avant l'approbation des marchés par l'autorité de tutelle**

Les travaux, objet de certains marchés, ont été exécutés plusieurs mois avant que l'ordre de service de commencer les travaux ne soit notifié aux titulaires et avant l'approbation par l'autorité de tutelle. Ceci constitue une entorse aux dispositions de l'article 36 du cahier des clauses administratives générales approuvé par le décret n° 2-99-1087 du 4 mai 2000, applicable aux marchés de travaux exécutés pour le compte de l'Etat qui dispose que : « le commencement des travaux intervient sur ordre de service du maître d'ouvrage ». Les exemples qui suivent illustrent cet état de fait.

N° de marché	Nom du titulaire	Date début des travaux	Objet du marché	Mt du marché (DH)	Observations
193/05/CC	Sté ASSAADI construction	28/11/2005	Aménagement du centre de santé	920.365,78	Les fonctionnaires du centre ainsi que le médecin, confirment que le centre était opérationnel au mois d'octobre 2005
226/05/CC	Sté LAMARCK travaux	15/05/2006	Achèvement Const. Club municipal	680.963,99	Les photos du projet fini portent la date du 23/11/2005
79/06/CC	Sté LAMARCK travaux	05/12/2006	Achèvement Const. Maison de jeunes	999.911,10	La visite sur place montre que le projet était achevé en 2005
114/06/CC	Sté Assaadi construction	L'ordre de service n'était pas encore établi par la commune au 06/06/2007 date de la visite des lieux des travaux	Const. Crèche pour enfants	1.268.079,00	La visite sur place montre que le projet était achevé en 2006
134/06/CC	Sté Iketradi	L'ordre de service n'était pas encore établi par la commune au 18/07/2007 date de la visite des lieux des travaux	Construction d'un marché de gros	4.799.373,78	La visite sur place montre que le projet était achevé au 1er semestre 2007
136/06/CC	Sté Iketradi	L'ordre de service n'était pas encore établi par la commune au 06/06/2007 date de la visite des lieux des travaux	Construction d'une crèche pour enfants	1.550.789,88	La visite sur place montre que le projet était achevé en 2006
138/06/CC	Sté GHARB Revêtement	L'ordre de service n'était pas encore établi par la commune au 18/07/2007 date de la visite des lieux des travaux	Construction d'un marché de gros	187.788,96	La visite sur place montre que le projet était achevé au 1er semestre 2007
139/06/CC	Sté LAMARCK travaux	L'ordre de service n'était pas encore établi par la commune au 08/06/2007 date de la visite des lieux des travaux	Construction d'une crèche pour enfants	999.130,20	La visite sur place montre que le projet était achevé en 2006

- Contradictions des pièces justificatives relatives à l'exécution des travaux

Des contradictions ont été relevées entre les dates de commencement de l'exécution des travaux et les dates des P.V de suivi d'exécution de ces travaux établis par les bureaux d'études et les architectes. Il y a lieu de citer, à titre d'exemple, les marchés relatifs à la construction du marché de gros indiqués ci-dessous :

N° de marché	Objet du marché	Date de l'ordre de service	Date PV de suivi des travaux	Mt du marché (DH)
136/04/CC	Marché de gros Lot 1 déblais	20/06/2005	20/07/2004	5.546.670,00
137/04/CC	Marché de gros Lot 3 : Mur de clôture	20/06/2005	29/03/2005	3.411.507,00
138/04/CC	Marché de gros Lot 2 : Voies et réseaux	10/10/2005	29/03/2005	21.492.152,10
108/05/CC	Marché de gros Lot C : Constructions	23/11/2005	27/09/2005	4.287.628,92
119/05/CC	Marché de gros Lot D : constructions	13/01/2006	29/11/2005	4.998.626,40
120/05/CC	Marché de gros Lot E : constructions	25/12/2006	29/11/2005	4.976.264,16
121/05/CC	Marché de gros Lot A : constructions	28/11/2005	29/03/2005	4.240.103,46
122/05/CC	Marché de gros Lot B : constructions	23/11/2005	27/09/2005	4.198.857,12

• Recours aux marchés de régularisation

Lors de la visite sur place de certains chantiers ouverts au cours de l'année 2007, il a été constaté que les travaux ont été réalisés en méconnaissance des procédures de conclusion et d'exécution des marchés publics et que la régularisation de cette situation est intervenue ultérieurement. Il s'agit en l'occurrence des travaux suivants :

- Travaux relatifs au carrelage, rénovation, électrification et aménagement des jardins publics de l'Avenue Mohammed VI ;
- Rénovation du réseau d'électricité publique de l'Avenue des Remparts ;
- Carrelage et terrassement au niveau des quartiers El Koudia, Zaitoune et Mhamid.

• Non application des pénalités de retard dans l'exécution de certains marchés

On peut citer, à titre d'exemple, le marché n° 45/06, d'un montant de 1.174.824 DH, relatif à l'achat d'habillements des agents. En effet, la vérification des pièces justificatives a révélé que le fournisseur n'a pas respecté le délai d'exécution fixé à deux (2) mois par le cahier des prescriptions spéciales. Cependant, la commune n'a pas appliqué les pénalités de retard, fixées par l'article 5 du CPS à raison de 1/1000 du montant du marché, par jour de retard. Ces pénalités atteignent un montant de 81.062,85 DH, correspondant à 70 jours de retard.

• Absence de suivi de l'utilisation des subventions accordées aux associations

Après vérification des dossiers de certaines associations ayant bénéficié des subventions accordées par la commune, les observations suivantes ont été relevées :

- La commune ne conclue pas de conventions avec les associations auxquelles elle accorde des subventions. De ce fait, elle n'arrive pas à exercer le contrôle de l'emploi de ces subventions ;
- les associations bénéficiaires des subventions ne produisent pas leurs comptes annuels à la commune, sachant que l'article 32 ter du Dahir relatif à la constitution des associations du 15 novembre 1958 modifié le 23 juillet 2002 dispose que : « Les associations qui reçoivent périodiquement des subventions dépassant 10000,00 DH, d'une collectivité locale ou d'un organisme public... doivent leur fournir... leurs comptes... »

• Dépenses excessives en communications téléphoniques

La commune disposait, à fin de l'année 2006, de 49 lignes téléphoniques fixes. De 2004 à 2006, le nombre des lignes des téléphones portables est passé de 33 à 90. Les dépenses relatives aux communications téléphoniques au cours des années 2003, 2004, 2005 et 2006 ont dépassé 3 millions de DH.

La vérification des pièces justificatives et des listes des bénéficiaires, a révélé ce qui suit :

- La consommation en communications téléphoniques des 1^{er}, 2^{ème}, 7^{ème} et 9^{ème} vice-présidents a atteint 334.561,32 DH au cours des trois dernières années.
- Certains conseillers communaux, n'ayant pas de missions spéciales, ont bénéficié également de téléphones portables et de forfaits de communication. Il s'agit particulièrement des présidents des commissions permanentes qui ne se sont d'ailleurs jamais réunies.

• Mauvaise gestion du carburant

Les dépenses en la matière ont atteint, au cours des trois dernières années, un montant global de 10.068.142 DH. Or, la vérification des pièces justificatives relatives à la consommation de carburant a révélé ce qui suit :

- Les voitures privées des responsables et de certains fonctionnaires de la commune ainsi que certains conseillers communaux bénéficient de dotations de carburant. En effet, les intéressés reçoivent des dotations mensuelles sous forme de bons de carburant dont les quantités varient de 60 à 90 litres, sans faire référence aux matricules des voitures communales.
- Des fonctionnaires d'autres services administratifs ne relevant pas de la commune bénéficient, eux aussi de ces bons de carburant avec des quantités mensuelles fixes. Il s'agit, notamment de fonctionnaires relevant de la Trésorerie Régionale de Marrakech, de la Sûreté Nationale et la de la Wilaya de la région de Marrakech Tensift Al Haouz.

• Paiement injustifié de locations

Au vu des pièces justificatives des dépenses, il a été constaté que la commune a procédé à la location de maisons et d'appartements pour les besoins administratifs. Or, un nombre important de ces maisons et appartements ont été affectés au logement de responsables et de fonctionnaires. Le budget de la commune a supporté, dans ce cadre, un montant global d'environ huit millions de DH durant les années 2003, 2004, 2005 et 2006.

En conséquence, la Cour régionale des comptes de Marrakech recommande à la commune de :

- *Rationaliser l'utilisation du téléphone, fixe ou portable, et de veiller à ce que cette utilisation soit dans l'intérêt de la commune ;*
- *Rationaliser les dépenses de carburant en mettant fin à l'octroi de dotations aux voitures privées de responsables, de fonctionnaires et de conseillers communaux ou de fonctionnaires d'autres administrations.*
- *Mettre fin à la prise en charge, par le budget de la commune, des dépenses de logements des responsables et fonctionnaires de la commune non prévues par la réglementation en vigueur.*

3.2. Réponse du président de la Commune urbaine de Marrakech

(Texte réduit)

I. Organisation administrative de la commune :

1. Conflit de compétences entre conseil communal et conseils d'arrondissements en matière de police administrative :

Ce conflit de compétence peut s'expliquer par l'absence de dispositions juridiques claires et adéquates qui précisent et retracent les compétences de chaque organe en matière de police administrative; de même l'ambiguïté des articles (50-104) a donné lieu à de multiples interprétations. Malgré cette ambiguïté, que laissent apparaître certaines dispositions de la charte communale, nous avons pris l'initiative d'organiser des réunions consultatives avec les présidents des arrondissements, les secrétaires généraux afin d'arriver à une interprétation et à une vision unique de la charte actuelle et à une répartition adéquate des compétences tout en respectant le principe de l'unité de la ville et la politique de proximité;

Dans ce sens tous les partis se sont mis d'accord sur « une charte locale » qui définit les attributions des uns et des autres tout en respectant l'esprit de la charte communale (unité de la ville - politique de proximité).

2. Absence de service de coordination entre le conseil communal et les conseils d'arrondissements :

La commune urbaine de Marrakech a mis en place un service de relations avec les arrondissements au sein de la division des affaires avec le conseil. Il a pour mission d'assurer :

- le suivi des délibérations des conseils d'arrondissements.
- le suivi des vœux et propositions des mêmes conseils.
- le suivi des questions et réponses adressées au conseil communal en application des articles 99 et 103 de la charte sachant que les conditions de publicité de ces questions et réponses sont fixés dans le règlement intérieur du conseil communal.

3. L'absence des arrêtés de nomination des chefs de services communal :

L'article 54 de la charte communale attribue au président du conseil communal la nomination des chefs de divisions et de services de la commune et l'élaboration de l'organigramme de la commune.

Ce travail a été élaboré et réalisé au cours de l'année 2004 et a abouti à l'envoi au Ministère de l'Intérieur des documents suivants:

- l'arrêté de mise en place de l'organigramme communal ;
- les arrêtés de nomination des chefs de divisions ;
- les arrêtés de nomination des chefs de services.

Respectivement sous N° 4659 du 19/04/2004 et N° 10255 du 29/06/2004 et N° 384 du 07/01/2005.

Cependant le Ministère de l'Intérieur n'a pas approuvé les arrêtés en question et nous a demandé d'attendre la promulgation du décret d'application de l'article 54 de la charte communale.

II. La gestion des ressources humaines :

1. Insuffisance au niveau de l'encadrement :

Les cadres administratifs et techniques au sein de la commune urbaine de Marrakech classés à l'échelle 10 et plus, comptent à peu près 189 cadres. Les affectations de ces cadres supérieurs à la commune urbaine de Marrakech relèvent des compétences de Ministère de l'Intérieur en application de décret du 27/09/1977 relatif au statut particulier des fonctionnaires communaux (articles 15-16 et 17).

2. Absence de fonctionnaires :

Dans le cadre des efforts déployés par la commune urbaine de Marrakech pour lutter contre le phénomène de

l'absentéisme, plusieurs mesures ont été prises visant à :

- Assurer le suivi de l'assiduité des fonctionnaires et des ouvriers de la commune.
- Inciter les chefs de divisions et des services par note de service, à faire face l'absentéisme.
- Créer une cellule de contrôle.

Ces mesures ont abouti à l'application des sections suivantes: 238 cas de prélèvements sur salaires au titre de l'année 2007 et 10 cas de suspensions au titre de l'année 2007.

3. Fonctionnaires mis à la disposition d'autres administrations:

La mise des fonctionnaires à la disposition à la trésorerie communale et aux autres perceptions municipales ne fait que renforcer les efforts déployés par ces administrations au bon fonctionnement de l'administration communale en général.

4. La généralisation de la prime des travaux pénibles et salissants :

L'attribution de la prime des travaux pénibles et salissants respecte en générale les types de tâches énumérées par l'arrêté de Ministre de l'Intérieur. Dans ce cadre, il est demandé aux chefs de divisions et services concernés d'accorder une attention particulière à ce sujet lors de l'élaboration des attestations administratives des agents bénéficiant de cette prime.

5 - Absence au niveau de la formation continue :

(...)

Pour lutter contre l'absentéisme au niveau des cycles de formation, les conventions précitées comportent un article énonçant clairement que le fonctionnaire serait dans l'obligation de rembourser les frais de la formation en cas de désistement volontaire.

III. la gestion des ressources financières :

1. La gestion de quelques taxes :

• Taxe sur les établissements d'enseignement privé :

Les services fiscaux locaux sont destinataires chaque année d'une liste d'établissements d'enseignement privés provenant de la délégation provinciale du Ministère de l'Education Nationale.

Les nouveaux établissements enregistrés dans ces listes sont assujettis au droit fixe établi sur des ordres de recettes et transmis au trésorier communal pour recouvrement.

Nous n'avons reçu la liste des établissements pour l'année scolaire 2006-2007 qu'au mois de juin 2007, c'est la raison pour laquelle au moment du contrôle effectué par les magistrats de la Cour régionale des comptes , l'ordre de recettes correspondant aux nouveaux établissements n'a pas encore été effectué. Actuellement tous les établissements nouvellement créés ont été taxés par ordre de recettes transmis au trésorier communal pour recouvrement conformément à la réglementation en vigueur.

• Taxe pour fermeture tardive :

Cette taxe est établie sur la base des horaires qui ont été fixés par l'arrêté fiscal n° 666 du 23 Mars 1990.

Ces horaires permettaient au service fiscal d'asseoir la taxe, étant donné l'absence d'arrêté voté par le conseil communal en l'objet. Cette situation demeure présente surtout après publication du projet de réforme de la fiscalité locale qui prévoit la suppression de cette taxe.

• Taxe sur les débits de boissons :

Il est à signaler que le service fiscal procède à la vérification des déclarations souscrites par les redevables, surtout celles qui présentent des montants jugés faibles par rapport à l'activité économique et commerciale de l'établissement. Mais la majorité des contribuables contestent les rectifications suggérées par l'administration

fiscale. Cette dernière trouve des difficultés quant à la fixation des bases réelles, parce que la plupart des établissements débitants de boissons réalisent la vente d'autres produits de consommation tels que glaces, nourritures, croissants ...

L'ancienne loi fiscale n° 30-89 n'oblige pas les exploitants des établissements de débit de boissons à tenir des registres comptables et ne prévoit pas le droit de communication pour cette taxe, contrairement à la nouvelle loi fiscale n°47-06.

2. Gestion de patrimoine communal :

• Observations relatives à l'occupation du domaine public par des panneaux publicitaires

En ce qui concerne l'exploitation du patrimoine communal par des panneaux publicitaires, cela dépend de la mise en vigueur des articles de la convention signée le 22 novembre 2000 entre le président de l'ex municipalité Menara Guéliz et la société Atlas Media conformément aux dispositions de la charte communale, la commune urbaine s'est substituée de plein droit à l'ex commune urbaine de Menara-Guéliz.

Cependant, nous allons procéder à la présentation du sujet de la convention citée ci-dessus d'une façon particulière et du domaine de l'exploitation du patrimoine communal pour la publicité de manière générale, devant les commissions spéciales relevant du conseil communal pour l'étudier et prendre les décisions nécessaires à son égard et présenter ses recommandations lors d'une des sessions du conseil, cela suite aux dispositions légales en vigueur.

Dans le cadre du contrôle de la gestion des stations d'arrêt des véhicules et vélomoteurs par les attributaires des marchés de ces stations, l'administration a relevé deux violations aux dispositions du cahier des charges :

- Les attributaires ne gèrent plus ces stations par eux-mêmes et procèdent souvent à la sous-location, illégalement et illicitement, aux tiers.
- La redevance perçue par les attributaires peut atteindre 10 DH .

L'administration, consciente des problèmes que peuvent occasionner ces violations des conditions de gestion des stations d'arrêt aux usagers, a immédiatement réagi en sanctionnant les violations relevées par une amende prélevée sur la garantie déposée par les attributaires à la caisse de la trésorerie municipale, conformément aux clauses du cahier des charges. En plus, ces sanctions seront prises en compte par l'administration. Ainsi, tout attributaire sanctionné sera écarté et son dossier sera refusé lors de la soumission aux marchés des stations d'arrêt, lancés par la commune.

Mais n'empêche qu'il faut signaler le caractère limitatif des sanctions prises devant l'absence de preuves tangibles de l'existence de la sous-location et du comportement frauduleux des attributaires qui peuvent soumissionner aux marchés des stations, par le biais d'un tiers (personne morale ou physique), et devant l'insuffisance des amendes exigées.

Et malgré ce constat, le conseil prend l'engagement solennel de rester ferme, vigilant et intransigeant, devant tout dépassement et veillera strictement à l'application et au respect des dispositions du cahier des charges.

En ce qui concerne l'opération de marquage des stations d'arrêt des véhicules et vélomoteurs avec de la peinture, nous avons donné nos instructions en présence d'une commission municipale, afin que soit organisée une campagne générale pour marquer toutes les stations se trouvant sur le territoire de la commune urbaine de Marrakech.

3. Taxe de premier établissement :

Après l'aménagement du jardin public sis boulevard Allal ELFASSI, les services techniques de la commune ont recensé tous les immeubles avoisinant le jardin en question qui ont fait l'objet d'ordres de recettes équivalents au montant des travaux réalisés, ces ordres de recettes ont été adressés au trésorier communal pour recouvrement.

4. Gestion des dépenses :

1. Non respect de certaines règles relatives aux marchés publics :

A. Entame des travaux avant l'approbation des marchés :

Les marchés relatifs aux travaux de construction et d'aménagement d'équipements, tels que les marchés de gros, club municipal, ainsi que les travaux de pavage et d'éclairage public sont souvent réalisés en tranches ou lots successifs pour des travaux similaires et complémentaires, ce qui peut porter à confusion sur les dates de réalisation de chaque marché à part :

Il est cité dans ce qui suit un éclaircissement sur les périodes de réalisation des travaux évoqués dans la page 4.

- Marché n° 193/05 : Aménagement du bureau municipal d'hygiène.

L'ordre de service a été notifié le 28/11/2005 après approbation du marché par les autorités de tutelle.

La réception provisoire des travaux a été prononcée en date du 20/02/2006.

Les travaux auxquels a fait allusion le médecin en chef du BMH concerne probablement des travaux antérieurs à ceux du marché en question.

- Marché n° 225/05 : Achèvement des travaux de construction du club Municipal.

L'ordre de service a été notifié en date du 15/05/06 après approbation du marché par les autorités de tutelle.

La réception provisoire a été prononcée le 14/08/06.

- Marché n° 79/06 : Achèvement des travaux de construction de la maison des jeunes.

L'ordre de service a été notifié en date du 5/06/06 après approbation du marché par les autorités de tutelle.

La réception provisoire a été prononcée le 14/08/06.

- Marché n° 114/06 : Construction d'une crèche à Hay Hassani. L'ordre de service a été notifié le 12/12/2007 après approbation du marché par les autorités de tutelle.

- Marché n° 134/06 : Construction du marché du gros.

L'ordre de service a été notifié le 04/05/2007 après approbation du marché par les autorités tutelle en date du 30/04/2007. La réception provisoire a été prononcée en date du 22/08/2007.

- Marché n° 136/06 : Construction d'une crèche à l'arrondissement Sidi Youssef Ben Ali.

L'ordre de service a été notifié le 12/12/2007 après approbation par les autorités de tutelle.

- Marché n° 138/06 : construction de marché de gros (Administration).

L'ordre de service a été notifié le 12/12/07 après approbation par les autorités de tutelle.

- Marché n° 139/06 : Construction d'une crèche à Hay Mohammadi.

L'ordre de service a été notifié le 12/12/2007 après approbation par les autorités de tutelle.

B. Contradiction entre documents relatifs à la réalisation des travaux :

En ce qui concerne les marchés cités dans la page 5 relatifs à la construction des marchés de gros, il y a lieu de noter que ce projet a été réalisé sur une période s'étalant du 20/06/05 à fin 2007. Les travaux ont fait l'objet de plusieurs lots. Notamment les travaux de construction des halles aux légumes et fruits ce qui a certainement rendu peu aisé la distinction entre travaux relatifs à chaque lot à part.

Il est cité dans ce qui suit des éclaircissements concernant ce projet:

- Marché n° 136/04 : Construction du marché de gros (Lot 1 : terrassement).

L'ordre de service a été notifié en date du 30/06/2005 après approbation du marché par les autorités de tutelle.

La réception provisoire a été prononcée le 03/08/2005.

Les procès verbal du suivi des travaux établi le 20/07/ 2005 et non le 20/07/2004.

- Marché n° 137/04 : Construction de marché de gros (Lot n03 mûr de clôture).

L'ordre de service a été notifié le 20/06/2005.

La réception provisoire a été prononcée le 12/09/2005.

- Marché n° 138/04 : Construction de marché de gros (Lot: Voirie et réseaux divers).

L'ordre de service a été notifié le 10/10/05.

Les travaux ont été ajournés par un ordre d'arrêt du 21/04/06.

L'ordre de reprise des travaux a été notifié à l'entreprise en date du 26/12/06.

- Marché n° 108/05 : Construction de marché de gros (Bâtiment: Lot C).

L'ordre de service a été notifié le 13/01/06.

La réception provisoire a été prononcée le 16/05/06.

- Marché n° 119/05 : Construction de marché de gros (Bâtiment:LotD).

L'ordre de service a été notifié le 13/01/2006

La réception provisoire a été prononcée le 16/05/2006.

- Marché n° 120/05 : Construction de marché de gros (Lot E : Bâtiments).

L'ordre de service a été notifié le 25/12/2006.

La réception provisoire a été prononcée le 18/04/2007.

- Marché n° 121/05 : Construction des marché de gros (Lot A: Bâtiments).

L'ordre de service a été notifié le 28/11/05.

La réception provisoire a été prononcée le 10/03/2006.

- Marché n° 122/05 : Construction de marché de gros (Lot B : Bâtiments).

L'ordre de service a été notifié le 23/11/2005.

La réception provisoire a été prononcée le 26/04/2006.

C. Recours aux marchés de régularisation :

Les travaux d'aménagement du Boulevard Mohamed VI ont fait l'objet des marchés suivants :

- Marché n° 21/07 : Travaux de terrassement et système d'irrigation. L'ordre de service a été notifié le 28/05/07.

- Marché n° 26/07 : Aménagement des espaces verts. L'ordre de service a été notifié le 28/05/07.

ROUTE DES REMPARTS

- Marché n° 13/07 : Travaux d'éclairage public Médina Lot 2. L'ordre de service a été notifié le 06/06/07.

- Marché n° 20/07 : Travaux d'éclairage Médina Lot 1. L'ordre de service a été notifié le 06/06/07.

DOUAR KOUDIA, HAY ZAITOUN, HAY M'HAMID

Les travaux ont été réalisés dans le cadre des marchés n° 32/06 et 19/06 dont les ordres de service ont été notifiés respectivement le 29/06/07 et 13/07/07.

D. Non application des pénalités de retard de l'exécution des travaux :

A ce sujet il est à signaler que le marché N°45/06 n'a pas connu de retard de livraison comme le précise le bon de livraison N°269 en date du 04/10/2006, enregistré au journal du parc communal sous les numéros du 2797 au 2813, et il y a simplement une erreur dans la date de décompte de règlement.

Le manque de suivi des actions entreprises par les associations bénéficiaires des subventions de la commune.

Pour s'assurer de l'usage à bon escient des subventions accordées aux associations, la Commune urbaine de Marrakech a créé en 2006, au sein de la Division économique et sociale, une cellule permanente dont la mission est le suivi et le contrôle étroits des actions et projets entrepris par les associations bénéficiaires des subventions communales. Ladite Cellule, se basant sur un programme de travail concernant tout le tissu associatif cible, procède ainsi par des vérifications sur pièce et sur place des réalisations de toutes les associations bénéficiaires des subventions communales. Elle s'assure aussi de la correspondance entre les projets proposés initialement par lesdites associations et la destination effective des enveloppes octroyées par la Commune.

A l'issue de ces visites, la cellule présente des rapports circonstanciés pour chaque association. Concernant les projets non réalisés la cellule s'y déplace pour une seconde fois afin d'attirer l'attention des responsables de ces associations sur leur défaillance.

Les conclusions de ces rapports sont prises également comme fondement pour mettre en demeure les associations qui n'ont pas honoré leurs engagements de concrétisation des projets subventionnés.

Le travail de suivi de cette cellule se poursuit à ce jour.

La non conclusion de conventions de partenariat avec les associations

Le caractère pléthorique des associations oeuvrant à la ville de Marrakech et la période relativement courte pour l'élaboration et l'approbation des conventions commune- association sont les facteurs qui entravent cette opération de partenariat institutionnalisé.

En effet le temps qui sépare la date du début d'étude des dossiers de demande d'octroi de subventions par le Conseil communal (mois d'octobre) et la fin de l'exercice budgétaire communal est très limité pour permettre la finalisation de ces conventions et leurs approbations par l'autorité de tutelle.

Ceci étant, la Commune urbaine de Marrakech a introduit en 2006, une nouvelle formalité juridique consistant à exiger de tous les responsables des associations présentant des projets à subventionner un document dûment signé sous forme d'engagement officiel dans lequel ces derniers s'engagent à n'utiliser les enveloppes allouées que pour les projets initialement proposés.

• La non présentation des bilans comptables par les associations

Il est à signaler que quelques unes des associations ne présentent pas leurs bilans comptables aux services de la commune urbaine et ce, en dépit des correspondances qu'elles ne cessent de recevoir de cette commune leur enjoignant de présenter les écritures comptables annuelles (dressées par un expert comptable) et les informant que tout appui financier de la commune pour l'année à venir est tributaire de la satisfaction de cette requête.

3. Gestion du parc téléphonique:

Les services de la commune urbaine gèrent les prestations de télécommunication dispensées par les opérateurs (Itissalat, Méditel) d'une manière rationnelle :

- Recours à la facture plafonnée pour les téléphones mobiles à l'exception du mobile utilisée par la présidence du conseil.
- Recours à la facture plafonnée pour les téléphones fixes à l'exception des abonnements utilisés par les secrétariats de la présidence et des 1er et 2^{ème} vice-présidents, la division technique et la division des relations extérieures ceci en égard aux missions accomplies par les suscités notamment à l'occasion d'événements que la ville abrite fréquemment (manifestation culturelles, associatives, colloques, congrès etc.).

4. Gestion de la consommation des carburants :

La commune urbaine a contracté un marché cadre n° 21/04 pour assurer les besoins en carburant de son parc auto. Toutefois ce parc ne peut couvrir tous les besoins en moyens de déplacements des fonctionnaires et des élus dans le cadre de leurs missions.

Les mesures prises par le Ministre des Finances en vue de limiter le parc auto des services publics ne permettent que de rénover le parc déjà existant par des voitures utilitaires.

5. Dépenses de loyer non justifiées :

Certaines collectivités locales au Maroc ont pris l'habitude de recourir à la location de locaux à usage administratif pour les affecter à certains fonctionnaires pour les encourager et les motiver, sachant que ces fonctionnaires ne perçoivent aucune indemnité de responsabilité ou de logement, et que les crédits relatif à cette opération ont été inscrits au différents budgets avec l'accord des autorités administratives compétentes.

4. Régie autonome de distribution d'eau et d'électricité de Marrakech

La Régie Autonome de Distribution d'Eau et d'Electricité de Marrakech (RADEEMA) est créée en 1970. Elle est dotée de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Initialement, elle avait pour mission la gestion des services d'eau et d'électricité de la ville de Marrakech. Par la suite, en 1998, elle s'est vue confiée la gestion du service de l'assainissement liquide.

Au 31-12-2006, la RADEEMA compte un total de 960 agents, la part des diplômés (bac+4) dans l'effectif total ne représente que 10,5 %. En 2006, la régie compte 179.566 abonnés à l'électricité et 165.786 à l'eau potable.

4.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Conformément aux dispositions de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières et en application de son programme annuel 2007, la Cour régionale des comptes de Marrakech a effectué une mission de contrôle de la gestion de la Régie. Les principales observations relevées à cet effet se présentent comme suit :

► Structure organisationnelle

L'organisation de la Régie soulève 3 remarques essentielles :

- Succession de plusieurs organigrammes : de 2004 à 2007 l'établissement a mis en œuvre cinq organigrammes ; le dernier, actuellement en vigueur date du 28 Mars 2007.
- Conception limitée à quelques responsables : ce qui s'est traduit par des difficultés d'adaptation.
- Absence d'un service chargé de recevoir les réclamations des clients, aussi bien au niveau du siège central qu'au niveau des agences.

► Gestion des ressources humaines

• Rémunérations et avantages servis indûment à certains responsables et agents

Il s'agit des cas suivants :

Un ancien directeur de la RADEEMA a continué à percevoir sa rémunération en tant que directeur général de cet établissement jusqu'à son départ à la retraite, bien qu'il ait été nommé directeur des Régies et Services Concédés au Ministère de l'Intérieur (le 01/01/2000). L'intéressé a également bénéficié de l'indemnité kilométrique et de l'indemnité de représentation et de fonction qui sont respectivement liées à l'utilisation de la voiture personnelle pour des déplacements effectués au profit de l'organisme et à des fonctions de responsabilité exercées au niveau de la Régie.

De ce fait, le budget de la RADEEMA a supporté les charges de rémunération et les autres avantages pour deux directeurs généraux en même temps.

- L'agent, sous le matricule 1681, catégorie 10, niveau 17, affecté à la division « gestion des ressources humaines » de la RADEEMA, perçoit depuis le 1er novembre 1998 son salaire de cet établissement, alors qu'il n'a jamais rejoint son poste d'affectation.

Quatre agents de la RADEEMA ont été mis à la disposition d'autres organismes (voir tableau ci-dessous) tout en continuant à percevoir de la Régie leurs salaires et avantages statutaires.

Matricule	Organisme d'accueil	Date de mise à la disposition
1659	Centre Kahrama Marrakech	01/10/2005
1248	Centre Kahrama Marrakech	12/07/1993
1385	Province de Guelmim	28/03/2005
1325	Croissant rouge marocain	15/11/2005

Par ailleurs, la Régie continue à verser les gratifications de fin juin et de fin d'année aux agents mis à la disposition des autres administrations, alors que le paragraphe 5 de l'article 16 du statut du personnel stipule que « seuls les agents statutaires et stabilisés bénéficient de cette gratification ».

Dans la mesure où la question de mettre le personnel à la disposition d'autres organismes n'est pas prévue par le statut des agents de la Régie, l'attribution de ces gratifications se trouve injustifiée.

• **Indemnité forfaitaire non soumise à l'impôt général sur le revenu (I.G.R)**

Une indemnité kilométrique est accordée mensuellement aux cadres et hors cadres utilisant leur voiture personnelle pour les besoins du service. Cette indemnité octroyée sur la base d'un nombre de kilomètres fixé à l'avance de manière forfaitaire, constitue un revenu imposable. Or, la RADEEMA n'opère pas de prélèvements sur ces indemnités au titre de l'I.G.R.

La non application de l'IGR à cette indemnité constitue un octroi d'avantage non justifié à autrui et une inobservation des règles d'ordonnancement des dépenses publiques, comme elle pourrait être également source de contentieux fiscal.

► **Gestion commerciale**

• **Non exploitation des résultats d'une étude**

La RADEEMA a confié à un opérateur privé une étude pour la vérification de sa base de données, suite à laquelle des éléments de discordances ont été relevés entre les données réelles constatées sur le terrain et celles contenues dans la base de données. Or, la Régie n'a réservé aucune suite à ces conclusions.

De ce fait, et abstraction faite de la charge financière occasionnée par cette étude, la Régie a commandé une étude dont elle ne pourrait exploiter les conclusions.

• **Facilités de paiement injustifiées accordées à certains clients**

Il a été constaté que la Régie accorde des facilités de paiement à certains clients aussi bien pour les frais de branchement que pour les arriérés de consommation. Ces facilités de paiement, qui ne sont prévues ni par un règlement ni par les cahiers des charges, sont accordées à la discrétion du directeur général de la Régie. De plus, quand la facilité de paiement ne dépasse pas un seuil fixé par la direction, seul le chef du département « clientèle et marketing » peut en décider l'octroi et en fixer la durée de paiement.

Les tableaux suivants présentent des cas de facilités de paiement accordées aussi bien pour la consommation que pour les branchements :

Exemples de facilités de paiement concernant la consommation :

Client	Montant (DH)	Nombre d'effets	Date de première échéance
Ecole ...	96 104, 32	24	02/11/2004
L. D.	571 351, 32	38	22/11/2004
A. R.	137 952, 95	13	15/02/2005
L. F.	46 305, 91	21	10/06/2005

Exemples de facilités de paiement concernant le branchement :

Client	Montant (DH)	Nombre d'effets	Date de première échéance
A.A.	2 479 219, 62	47	05/11/2003
Sté K.....	639 095, 08	10	31/01/2004
C. I. I	5 298 537, 68	20	02/02/2004

Client	Montant (DH)	Nombre d'effets	Date de première échéance
A.A.	1 207 345, 65	20	30/05/2004
A. R.	145 119, 86	7	15/07/2005
A. A.	9 763 662, 85	40	30/10/2005
SCI DIARD	7 476 641, 63	24	30/09/2005
L. C.	3 225 137, 30	6	14/12/2005
Sté J....	7 865 457, 56	4	30/03/2006
A. R.	272 645, 33	10	25/06/2006
Sté G.....	143 297, 79	12	30/04/2007

Indépendamment du problème d'assise juridique, les facilités de paiement accordées ont posé de sérieuses difficultés quant à l'encaissement des effets y afférents. En témoigne la situation des effets impayés au 17/05/2007 qui se présente comme suit :

	Montant	Avance	Reste à recouvrer
Etat2 (dans le coffre)	4.635.643,51	335.000,00	4.300.643,51
Etat3 (dans le coffre)	3.435.516,63	88.677,61	3.346.839,02
Chez les avocats	964.150,72	---	964.150,72
Total	9.035.310,86	423.677,61	8.611.632,25

• Discordances entre les travaux réalisés et les travaux facturés

Le contrôle de la matérialité, effectué sur un échantillon de devis, a révélé des discordances entre les travaux réalisés et les travaux facturés. Trois opérations sont à citer dans ce cadre :

- Le lotissement «Atlas Nakhil »

Il ressort du devis n° EGB 3409/145 (TA n° 763934) relatif à l'électrification du lotissement Atlas Nakhil, d'un montant total de 2 432 357 DH, qu'il s'agit de travaux hors site constitués de quotes-parts sur le répartiteur Bab Ghmat et du raccordement en « moyenne tension ». Or, ce poste répartiteur n'a jamais été installé et les travaux hors site ont été modifiés et remplacés par un raccordement à partir d'un autre poste. Ainsi, l'équipement du lotissement Atllass Nakhil n'a pas été réalisé conformément au descriptif technique et financier prévu au devis correspondant.

- L'opération «Youssef Ben Tachfine»

La Régie a opéré des sous facturations des travaux et prestations réalisées. A titre d'exemple, dans le cadre de l'électrification de l'ensemble immobilier Youssef Ben Tachfine, la RADEEMA a réalisé un poste de transformation d'une valeur de 534 760,19 DH, alors que le devis et la facture correspondants ne comportent qu'un poste d'une valeur de 330 000,00 DH. Ainsi, le préjudice financier subi par la RADEEMA est de l'ordre de 204 760,00 DH.

- Le lotissement « M'Hamid 4 »

Le lotissement « M'HAMID 4 », relevant de l'ERAC de Marrakech Tensift Al Haouz, n'a pas fait l'objet de devis de la part de la RADEEMA et n'a pas donné lieu à la facturation correspondante pour les frais de branchement à l'assainissement. Les responsables de la Régie ont justifié cette situation par le fait que le lotissement avait été équipé lorsque le service d'assainissement était géré par la communauté de Marrakech. Or, cette affirmation est démentie dans par les faits, en ce sens que la communauté de Marrakech a cessé de gérer ce service en décembre 1997, tandis que le lotissement en question n'ait été équipé qu'en 2000. En

témoigne, par ailleurs, le paiement des frais de participation en eau qui n'a été enregistré qu'en 2002.

Par conséquent, la Régie est appelée à effectuer le recouvrement des frais de branchement de ladite opération.

► **Gestion comptable et financière**

• **Distribution irrégulière de jetons de présence**

La Régie continue à verser des jetons de présence à certains membres participants au conseil d'administration et au comité de direction, contrairement aux prescriptions de la circulaire du Premier ministre n°12 du 10/05/1999 relative aux indemnités octroyées aux membres des conseils d'administration des établissements publics.

Il a été précisé que les jetons de présence sont versés aux membres participants au conseil d'administration et au comité de direction conformément aux dispositions de la circulaire sus-mentionnée. En effet, ils ne sont octroyés qu'au titre de chaque présence aux réunions du conseil d'administration et du comité de direction et sur la base du certificat administratif délivré par les autorités compétentes et attestant que le membre concerné n'exerce aucune fonction à caractère public ou semi public.

• **Recours fréquent aux réquisitions**

Il a été constaté un recours fréquent aux réquisitions pour l'exécution des dépenses de la Régie. En quatre ans, le nombre de ces réquisitions a évolué comme suit :

Année	2003	2004	2005	2006
Nbre de réquisitions	54	128	59	11

Outre le nombre important de ces réquisitions, certaines d'entre elles concernent plus d'une opération de dépenses.

► **Problèmes liés aux relevés des index des compteurs**

Il s'agit notamment :

- du non respect de la périodicité des relevés ;
- de l'insuffisance du nombre de releveurs ;
- des lectures erronées des compteurs.

► **Problèmes liés au recouvrement des créances de la Régie**

Ces problèmes se résument comme suit :

- Insuffisance du nombre d'encaisseurs (45 encaisseurs pour 180.000 clients, soit un encaisseur pour 9.000 quittances) ;
- Absence de suivi de l'évolution des quittances non payées ;
- Recouvrement des redevances d'assainissement injustifiées: la RADEEMA continue à percevoir les redevances d'assainissement auprès de clients résident dans des zones dépourvues de ce service (douars Moulay Lyazid et Jammeâ notamment).

► **Contrôle des fraudes**

• **Absence d'un système de contrôle des fraudes**

La Régie ne dispose pas d'un système de contrôle permanent et efficace des fraudes. En effet, en l'absence d'une structure spécialisée en la matière, les quelques contrôles opérés dans ce cadre ne revêtent qu'un caractère purement occasionnel et sont exercés sans coordination entre les services concernés de la Régie.

C'est ainsi que, lors des contrôles effectués sur des échantillons de compteurs d'eau et d'électricité, choisis aléatoirement dans différents quartiers de la ville, plusieurs cas de comportements frauduleux ont été enregistrés. Ces fraudes peuvent être résumées, selon leur nature, comme suit :

- « By pass » eau : certains consommateurs utilisent directement l'eau sans passer par le compteur ;
- « By pass » électricité : l'électricité est consommée sans passer par le compteur ;
- Niches non conformes aux normes techniques exigées par la RADEEMA ;
- Non plombage des compteurs eau par la société concessionnaire, ce qui ouvre la voie à toute tentative de fraude ;
- Non inscription, par la société concessionnaire, du numéro de la tournée sur les niches, ce qui rend difficile le repérage des compteurs ;
- Existence de compteurs bloqués: les consommations ne sont pas enregistrées.

Les cas de fraude cités ci-dessus montrent l'existence de nombreuses défaillances en matière de contrôle des fraudes et de suivi de la situation des compteurs sur le terrain.

La Régie est appelée à instaurer un système de contrôle de fraudes efficace, permanent et assuré par des contrôleurs assermentés.

• **Insuffisance des motivations pour les agents chargés du contrôle des fraudes**

Dans le but d'améliorer le contrôle des fraudes, la RADDEMA a institué, au profit des agents qui auraient détecté des fraudes (composés généralement de binomes), une prime de l'ordre de 12% de la valeur de la consommation estimée. Cependant, cette indemnité, versée d'ailleurs avec beaucoup de retard, reste toujours dérisoire. Le manque de moyens matériels attribués aux agents contrôleurs limite la lutte contre les comportements frauduleux.

• **Absence de suivi des cas de fraude**

La Régie n'assure pas un suivi rigoureux des fraudes détectées, afin d'éviter la multiplication des cas de récidive.

Conscient de ce problème, le directeur a confirmé que les fraudes sont contrôlées d'une manière ponctuelle, ciblant les clients ayant des antécédents en matière de fraude et ceux ayant déposé les compteurs.

Cependant, il faudrait opérer un suivi rigoureux des cas de récidive et prévoir des dispositions beaucoup plus répressives, notamment par la révision à la hausse des amendes prévues.

4.2. Réponse du directeur de la Régie Autonome de distribution d'eau et d'électricité de Marrakech (Texte réduit)

I. La structure organisationnelle :

- **Succession de plusieurs organigrammes: de 2004 à 2007, l'établissement a mis en œuvre cinq organigrammes.**

Le seul organigramme type approuvé par le Ministère de l'Intérieur concernant les Régies de distribution d'eau et d'électricité date de 1987.

Suite aux nécessités exigées par l'évolution du contexte et de l'environnement socio-économique et des besoins d'exploitation et des spécificités des services assurés, la RADEEMA a été amenée à actualiser l'organigramme afin de l'adapter aux obligations de la bonne gestion.

L'organisation mise en place ces dernières années a permis d'atteindre les objectifs fixés, notamment la certification des comptes de l'exercice 2006 qui constitue une première dans les annales de la RADEEMA, la réalisation d'investissements importants (631 MDH en 2006 et 2007) et la consolidation de la situation financière de la Régie.

Par ailleurs, une étude pilotée par le Ministère de l'Intérieur et le Ministère de l'Economie et des Finances est en cours d'élaboration (Projet NORA) pour la mise en place d'une organisation cible qui tient compte des spécificités de chaque Régie.

- **Conception limitée à quelques responsables**

Les responsables des entités constituant la structure principale de l'organigramme et qui sont rattachées directement à la Direction Générale, sont désignés par le directeur général de la RADEEMA.

Les responsables des sous-entités (divisions, services, bureaux ...) sont choisis par les chefs des entités constituant l'architecture principale de l'organigramme ; les propositions les concernant sont soumises à l'appréciation du directeur général pour validation après vérification de l'adéquation entre le profil et le poste.

- **Absence d'un service chargé de recevoir les réclamations des clients**

Toutes les agences commerciales y compris celle du siège central, sont dotées d'un guichet dédié à la réception et le suivi du traitement des réclamations de la clientèle.

De plus le nouveau système de gestion de la clientèle (W A TERP) en cours de mise en service dans toutes les agences commerciales de la RADEEMA, permettrait de mettre en place des guichets multifonctionnels dédiés notamment au traitement de la réclamation dès sa réception jusqu'à la clôture de l'intervention y afférente.

Un marché a été conclu pour la mise en place en 2008, d'un centre d'appel dédié principalement à l'information et aux réclamations de la clientèle.

La gestion des ressources humaines

Rémunération et avantages servis indûment à certains responsables et agents

La rémunération mensuelle de l'ancien directeur de la RADEEMA jusqu'à son départ à la retraite, en tant que directeur général de cet établissement, a été versée à l'intéressé, conformément aux dispositions des pièces suivantes :

- La lettre n°1141 de Monsieur le Ministre de l'Intérieur précisant que l'intéressé est toujours considéré agent statutaire de la RADEEMA.
- La décision signée conjointement, par le Ministre de l'Intérieur et le Ministre des Finances le 23 mai 2000 arrêtant les éléments fixes du salaire et les primes et indemnités liées à la fonction notamment l'indemnité de représentation de fonction.

Concernant l'indemnité kilométrique, elle n'a été perçue par l'intéressé qu'à compter du mois de juillet 2002

suite à sa demande du 15 juillet 2002 et sur décision du directeur général de la RADEEMA établie conformément aux dispositions statutaires et des dispositions de la circulaire n° I17/DCR du 26 mars 1991.

- L'agent sous matricule 1681 a été mis à la disposition de la direction des régies et services concédés au Ministre de l'Intérieur.

Le télégramme de Monsieur le Ministre de l'Intérieur en date du 17 octobre 2007 confirme cette mise à disposition et précise que l'intéressé continuera à exercer ses fonctions au sein de la direction des régies et services concédés et que sa situation administrative reste toujours gérée par la RADEEMA

- Quatre agents de la RADEEMA ont été mis à la disposition d'autres organismes tout en continuant à percevoir leurs salaires de la régie :
- Les deux agents sous les matricules 1659 et 1248, sont mis à la disposition de l'association des œuvres sociales (centre de vacances KAHRAMA Marrakech) suite aux demandes de son président, portant respectivement les références MHJEBM/N°2997 du 14 septembre 2005 et MH/BM/N°1771 du 12 juillet 1993.

Les rémunérations de ces deux agents y compris les indemnités, les primes, les gratifications et les cotisations patronales, sont supportées par ladite association.

- L'agent sous matricule 1385 a été mis à la disposition de la Wilaya de la Région de GUELMIMA-SMARA suite au télégramme de Monsieur le Ministre de l'Intérieur en date du 25 mars 2005.
- L'agent sous matricule 1325 a été mis à la disposition du croissant rouge marocain. Cette mise à disposition est confirmée par le télégramme de Monsieur le Ministre de l'Intérieur en date du 15 novembre 2005.

Suite à ces télégrammes les deux agents sont considérés agents RADEEMA, et ont bénéficié de tous les avantages statutaires au même titre que les autres agents de la Régie.

- Les gratifications de fin juin et de fin d'année font partie des éléments fixes de la grille des salaires des agents statutaires et ce conformément aux dispositions du Paragraphe 5 de l'article 16 du statut du personnel.

Par ailleurs la RADEEMA ne dispose pas d'agents stabilisés.

En effet et conformément aux dispositions statutaires, sont classés dans la catégorie des agents stabilisés, les agents permanents suivants :

- Agents n'ayant pas la nationalité marocaine ou française
- Agents, quelle que soit leur nationalité, ayant dépassé, au moment de leur embauche l'âge limite prévu pour l'admission au stage (art. 4)

Indemnité forfaitaire non soumise à l'I.G.R

Comme il est stipulé à la rubrique 415 des modalités d'application des dispositions du statut du personnel, l'indemnité kilométrique intervient dans l'assiette de calcul de l'I.G.R quand elle est forfaitaire.

Or cette indemnité telle qu'elle apparaît dans les bulletins de paie, est variable chaque mois et représente le remboursement des frais correspondants aux déplacements effectués par chacun des cadres et hors cadres utilisant leurs voitures personnelles pour les besoins de service.

3. la gestion commerciale

• Non exploitation des résultats d'une étude :

Les résultats de l'étude effectuée par la société CEAC, ont bien été pris en considération. Cependant le redressement des anomalies relevées et la mise à jour de la base de données clientèle suite à cette étude, a nécessité un délai considérable vu le nombre d'abonnés et l'importance du travail qui a été réalisé sur le terrain.

La société CEAC a présenté son rapport définitif au terme de l'année 2006 alors que les travaux réalisés par la

RADEEMA n'ont été achevés que fin 2007.

La Régie a procédé en premier lieu à la vérification et au contrôle de toutes les anomalies techniques et administratives, et ensuite au redressement progressif de ces anomalies et à la mise à jour de la base de données clientèle.

• **Facilités de paiement injustifiées accordées à certains clients**

- Les facilités de paiements concernant les branchements et les consommations, accordés par la Régie aux promoteurs et aux abonnés, sont effectués conformément aux dispositions de la circulaire de monsieur le Ministre de l'Intérieur sous n° 87/DRSC/DA du 11 juin 2002.

De plus de l'article 4 du cahier des conditions tarifaires du service de l'assainissement liquide, prévoit l'octroi de facilité de paiement sur branchement.

- Tous les cas de facilités de paiement cités dans le rapport de la commission de contrôle sont effectivement réglés.
- Concernant les 8.611.632,25DH impayés au 17/05/2007, la balance âgée montre que leur majorité datent des années antérieures à 2001 et remontent même jusqu'aux années soixante-dix. Les procédures judiciaires sont engagées par la RADEEMA par le biais de ses avocats, pour le recouvrement des créances, soit par voie d'injonction de payer, soit par voie d'assignation en référé devant les juridictions compétentes.

La RADEEMA a également conclu avec une société privée agréée, un marché indexé sur le résultat, pour l'assister dans cette prestation qui nécessite des moyens importants et des profils adaptés à ce genre de missions.

Par ailleurs et à partir de l'année 2005, la régie a mis en place des procédures très rigoureuses incluant les mesures préventives contre tout défaut de paiement.

Parmi ces mesures, on cite l'interdiction de la prononciation de la réception provisoire qu'après règlement intégral des devis d'eau, d'électricité et d'assainissement.

- Le lotissement « Atlas Nakhil »

Le devis n° EG B.3409/145 du 11 octobre 2004, relatif à l'électrification du lotissement ATLAS NAKHIL se compose des éléments suivants:

- Participation à l'infrastructure moyenne tension, y compris les frais d'études ;
- Quote part au poste répartiteur Bab GHMA T ;
- Travaux hors site y compris les peines et soins ;
- Les peines et soins relatifs aux Travaux in site.

L'alimentation de ce lotissement était prévue initialement par le répartiteur projeté Bab GHMA T dont la quote part réglée par le promoteur est de 488.650,67 DH(HT) et la pose d'un câble de longueur 4 km .

L'actualisation des études du schéma directeur réalisée en 2005 a modifié la conception du mode d'alimentation en recommandant le remplacement des postes répartiteurs par la structure dite «en fuseaux» et de ce fait le poste répartiteur projeté Bab GHMAT n'a pas été réalisé.

Aussi ce projet a été alimenté provisoirement par le réseau existant, son alimentation définitive sera réalisée par la pose d'un câble de 8 km après achèvement des travaux du réseau moyenne tension qui sont en cours dans la zone en question.

• **Opération « Youssef Ben Tachfine »**

La RADEEMA a réalisé pour cette opération les travaux d'équipement y compris deux postes de transformation dont le premier est conçu pour abriter un seul transformateur et le second pour deux transformateurs et ce pour l'alimentation des trois tranches que compte l'opération Youssef Ben Tachfine.

Les participations ainsi que les coûts des travaux et peines et soins ont été réglés par le promoteur sur la base

des devis suivants :

- Premier devis du 17 juillet 2003 relatif à la tranche A à F d'un montant de 2.4 79.219,62 DH TTC comprenant la quote part de deux postes de transformation qui s'élève à 330.330,00 DH chacun soit 660.000,00 DH HT.
- Deuxième devis du 15 juillet 2004 relatif à la tranche G d'un montant 342.430.58 DH TTC comprenant la quote part du poste de transformation de valeur 134.550,00 DH HT.
- Troisième devis du 29 septembre 2006 relatif à la tranche H d'un montant de 534.242,49 DH TTC comprenant la quote part du poste de transformation de valeur 183.307,50 DH HT.

Aussi, le promoteur a réglé la somme de 977.857,50 DH HT correspondante aux quotes parts aux postes de transformation alimentant les trois tranches de l'opération Youssef Ben Tachfine et de ce fait la régie n'a donc pas opéré de sous facturation pour cette opération.

• **Le lotissement « M'hamid 4 »**

Le lotissement «M'hamid 4 s'inscrit dans le cadre de la restructuration du Douar M'HAMID.

- L'autorisation de lotir date 1992.
- Les travaux d'assainissement liquide in site et hors site de cette opération ont été entamés avant 1998 à l'époque où ce secteur était géré par la communauté urbaine de la ville de Marrakech.
- Vu l'importance des opérations de restructuration de la zone M'hamid, l'ERAC a réalisé les infrastructures d'assainissement liquide de toute la zone notamment le collecteur hors site ovoïdale et circulaire de diamètres variants entre 1.5 et 0.80 m sur une longueur d'environ 11.5km, Ces ouvrages desservent actuellement la zone M'hamid et une partie de la zone Massira.
- La RADEEMA a pris en charge le service assainissement liquide le 1er janvier 1998.

Par ailleurs la RADEEMA n'a procédé en 2002 qu'à l'assistance aux essais d'écoulement et d'étanchéité avant la mise en service du réseau.

4. la gestion comptable et financière :

• **Distribution irrégulière des jetons de présence**

Les jetons de présence sont versés aux membres qui assistent aux réunions du conseil d'administration et du comité de direction et ce conformément aux dispositions du décret n02-64-394 et des circulaires du premier Ministre non du 10/05/1999 et celle du 0 9/11/ 1999

En effet, ils ne sont octroyés qu'au titre de chaque présence aux réunions du conseil d'administration et du comité de direction et sur la base du certificat administratif délivré par les autorités compétentes, attestant que le membre concerné n'exerce aucune fonction à caractère public, semi communal.

• **Recours fréquent aux réquisitions :**

Le recours aux réquisitions est dicté notamment par les nécessités des services assurés et dont la continuité et la qualité ne peuvent être compromises vue leur extrême sensibilité et le caractère urgent de certaines dépenses, et l'obligation d'honorer les engagements de la Régie vis à vis de ses fournisseurs et d'assainir la situation accumulée des factures impayées alors que les services y afférents sont faits. Certains fournisseurs ont même intenté des actions en justice.

Ces considérations expliquent le recours parfois aux réquisitions.

Il y'a lieu de préciser par ailleurs les éléments suivants:

- Aucune réquisition n'a été opérée en dépassement budgétaire.
- Les réquisitions opérées sont engendrées principalement par les divergences d'interprétation de certaines dispositions entre le trésorier payeur et le directeur et en l'absence d'arbitrage.

- La majorité des réquisitions faites, sont la conséquence de l'application de certaines dispositions du décret n° 2.98.482 du 30 Décembre 1998 relatif aux marchés de travaux, fournitures ou services pour le compte de l'Etat, en particulier celles relatives à son article 72 fixant la liste des prestations par nature à passer par voie de bon de commande et qui ne répondent nullement aux particularités et aux besoins d'exploitation des services des Régies de distribution d'eau, d'électricité et d'assainissement liquide.

5. les problèmes liés aux relevés des index des compteurs

• Non respect de la périodicité de la relève

Le délai de relève est actuellement de 25 jours, du 01 au 25 de chaque mois.

La mise en place des TSP (terminaux de saisie portables) a permis notamment de:

- Contrôler et cerner la périodicité de la relève du fait que les releveurs sont obligés d'emprunter un itinéraire défini et selon un timing bien déterminé;
- Réduire les délais nécessaires pour la relève et donc une augmentation de la rentabilité;
- Ne pas facturer plus de 30 jours de consommation.

• Insuffisance du nombre de releveurs

Les restrictions budgétaires importantes imposées à la loi cadre par le Ministère de l'Economie et des Finances et accentuées par les départs à la retraite sont la conséquence du manque du personnel dans les métiers de base telle que la relève.

Toutefois et vu l'acuité du problème, la Régie a opté pour une solution de « raccomodage » à travers une société de mise à disposition du personnel intérimaire. De ce fait 19 releveurs ont été engagés.

Problème de lectures erronées des compteurs:

- L'insuffisance du nombre des releveurs ainsi que la procédure et les moyens de la relève qui est ont été mis en place, sont à l'origine des lectures erronées et des erreurs de saisie.

Les mesures entreprises récemment, notamment le renforcement des releveurs (19 prestataires supplémentaires), la mise en service des TSP (terminaux de saisie portables), l'incitation à la rigueur en matière de respect de la périodicité de la relève, la mise à jour de la base de données, le traitement et l'analyse des factures avant leur mise à l'encaissement et les contres lectures, ont permis de réduire considérablement le nombre des anomalies de facturation (erreurs de lecture, de saisie....).

6. les problèmes liés au recouvrement des créances de la Régie

• Insuffisance du nombre d'encaisseurs

Actuellement le nombre des encaisseurs est de 54, cependant ce nombre reste toujours insuffisant eu égard au nombre important de clients que compte la Régie (plus de 370000 polices d'abonnement en eau et en électricité) et à l'étendue du périmètre d'action de la Régie dont la superficie est d'environ 24.000 Ha.

Afin de pallier à cette situation, il est programmé de :

- Renforcer l'effectif des encaisseurs si la loi cadre le prévoit;
- Banaliser les guichets, dans le cadre du nouveau système de gestion de la chaîne clientèle. le client pourrait désormais régler ses factures dans l'agence commerciale de son choix. En effet ce système est actuellement opérationnel dans 3 agences commerciales (environ 35% des clients eau et électricité) et sera redéployé dans les 9 autres agences avant la fin de l'exercice courant.
- Améliorer la gestion des règlements par prélèvement bancaire afin d'encourager le mode de paiement par domiciliation.
- Créer d'autres points de recettes dédiés essentiellement au règlement des factures de consommation.

- Article 2 « ressources de financement » et article 6 « redevance d'assainissement » du cahier des conditions tarifaires

• Absence de suivi de l'évolution du « portefeuille »

Suite à la nouvelle réorganisation des agences commerciales, le chef de service responsable de l'agence doit suivre le processus de règlement et veiller à l'amélioration des taux de recouvrement à tous les niveaux :

- Encaissement à domicile ;
- Encaissement au niveau du portefeuille ;
- Recouvrement des impayés relatifs aux arrêts de compte débiteurs ;
- Transmission des cas litigieux, après épuisement de toutes les démarches de règlement à l'amiable, au service juridique pour entamer la procédure judiciaire.

7. Le degré de satisfaction des clients

- Elaborer des rapports d'activités journaliers et mensuels avec commentaires, interprétation des résultats obtenus et suggestion des mesures d'amélioration des indicateurs de performance.

De plus le nouveau système de gestion de la clientèle en cours de mise en service dans les agences commerciales de la Régie, permettrait un suivi rigoureux de l'évolution du « portefeuille ».

- Article 47 «Epuration privée collective ou individuelle» -Tenir un tableau de bord relatant notamment: le taux d'encaissement, de recouvrement, le nombre d'abonnés, les transactions en nombre et en valeur.

• Recouvrement de redevances d'assainissement injustifié.

La redevance d'assainissement comporte une partie fixe et une partie proportionnelle ayant pour assiette la consommation d'eau potable de l'abonné. Elle couvre les charges d'exploitation relatives au service d'assainissement liquide (...).

Cette redevance n'est pas appliquée à tous les abonnés branchés au réseau d'eau potable et dont le nombre au 31/12/2006 est de 165.786 alors que ceux de l'assainissement liquide sont de 164.773.

Pour les zones à assainissement privé collectif ou individuel, la Régie assure l'entretien et la vidange des installations privées collectives ou individuelles en contrepartie des redevances à régler par les abonnés concernés (...).

Les Douars Moulay Lyazid et Jammaa disposent des fosses septiques communes dont la vidange et la décharge des résidus sont assurées régulièrement par la RADEEMA

• Déficit de communication

En 2006, la Régie a mis en place une structure de communication axée sur deux volets:

Clients et promoteurs :

Cet aspect de la communication se manifeste notamment par:

1. Au niveau de l'agence commerciale :

- Elaboration d'un guide client et d'un guide dédié aux promoteurs ;
- Accueil et orientation des clients;
- Création d'un guichet promoteurs au niveau du siège central;
- Affichage d'un ensemble d'information concernant la clientèle, notamment les tarifs appliqués, les pièces à fournir pour une demande d'abonnement ou de branchement, les horaires d'ouverture, les numéros d'appel en cas de pannes ou de fuites, l'ouverture d'une nouvelle agence, le lancement d'un nouveau produit. etc...

- Distribution de dépliants sur les événements concernant la clientèle et sur les activités de la Régie.

2. En dehors de l'agence:

- Le passage des encaisseurs et des releveurs chez les clients permet de recueillir les éventuelles doléances de la clientèle;
- Des insertions dans la presse nationale des émissions sur les ondes de la radio locale pour répondre, en direct, aux questions de la clientèle.

• Elus et Société Civile

- Insuffisance des structures d'accueil

Par ailleurs et dans le but de renforcer et de moderniser les canaux de communications déjà existants, la RADEEMA sera dotée le mois prochain d'un portail de service public et ce par la création de cette passerelle relativement importante et dont les objectifs sont notamment:

- La facilitation et la généralisation de l'accès à l'information et la dématérialisation de certaines démarches et procédures administratives relatives aux questions fréquentes que se posent les clients,
- Etre en permanent à l'écoute des clients et/ou leurs représentants (élus, association, amicales, syndic ...).
- Offrir la possibilité aux clients de participer à l'amélioration de la gestion des services rendus via leurs suggestions ;
- Tenir la clientèle et les professionnels informés sur toutes les innovations et changements les concernant, d'ordre commercial, tarifaire, technique, juridique, institutionnel, et toute autre information jugée utile.

- Délais longs pour satisfaire le client

Actuellement, les opérations de pose et de dépose des compteurs, n'accusent plus de retard et s'effectuent désormais, dans un délai de 24 h après signature du contrat d'abonnement ou du bon de résiliation.

Cependant il y a lieu de souligner que nous ne prétendons pas que la qualité des services rendus est parfaite, et c'est dans ce sens que nous déployons inlassablement tous nos efforts afin d'atteindre cette optimisation. (...).

Par ailleurs un centre d'appel sera opérationnel sauf imprévu, courant 2008.

Les coupures programmées dans le cadre de l'entretien des réseaux de distribution, font l'objet d'un avis de presse publié dans les quotidiens nationaux (édités en arabe et en français).

Quant aux coupures qui surviennent suite à des incidents techniques et dont aucun distributeur ne peut en être à l'abri, la Régie ne ménage aucun effort et mobilise tous les moyens humains et matériels pour le rétablissement de l'alimentation dans les plus brefs délais,

8. le contrôle des fraudes

• Absence d'un système de contrôle des fraudes:

La Régie dispose actuellement au sein de la division comptage et fraude coiffée par un ingénieur, d'une entité eau et électricité dédiée à la détection des fraudes, cependant et malgré les efforts déployés, les moyens dont dispose cette structure restent insuffisants eu égard à l'étendue du périmètre d'action de la régie ce qui nous amené à externaliser cette opération (marché conclu pour le contrôle des fraudes d'électricité, celui de l'eau potable est en cours).

Quant aux éventuels risques liés à la sincérité des verbalisations, il est à préciser que chaque équipe du prestataire sera accompagnée d'un agent RADEEMA assermenté par les tribunaux compétents en la matière. Dans ce sens il est à signaler que le modèle de constat de fraude a été élaboré en étroite collaboration avec lesdits tribunaux.

- Insuffisance des motivations pour les agents chargés du contrôle des fraudes :

Effectivement le taux la prime de 12% est démotivant. Elle est instaurée par le statut du personnel et payée à l'agent qui repère la fraude et en établit le constat.

De plus en cas de constat établi par plus d'un agent, cette prime est répartie à parts égales entre eux. Cette contrainte ainsi que le manque de moyens humains et matériels nous ont amené à externaliser la prestation de recherche des fraudes.

- Absence de suivi des cas de récidives de fraudes :

En plus de la banalisation des guichets prévu dans la cadre du nouveau système de gestion de la clientèle, les agences commerciales ont été dotées d'une nouvelle équipe d'opérateurs ayant pour mission le renforcement des structures d'accueil en plus de l'installation des gestionnaires des files commercial, tarifaire, technique, juridique, institutionnel, et toute autre information jugée utile.

Les cas les plus ciblés sont les clients dont l'alimentation est suspendue ou ceux ayant des antécédents en matière de fraudes.

La recommandation de resserrement des mesures de répression par l'augmentation notamment des amendes nécessite une assise juridique, aussi un projet sera élaboré dans ce sens et soumis à l'appréciation du conseil d'administration de la RADEEMA.

5.2. Réponse du Ministère de l'Intérieur relative au contrôle de la gestion et de l'emploi des fonds publics de la RADEEMA et la RADEEC

(Texte intégral)

Dans le cadre des actions de modernisation, de transparence et de mise à niveau des structures assurant des services publics essentiels aux citoyens en l'occurrence l'eau potable, l'électricité et l'assainissement liquide, le Ministère de l'Intérieur a entrepris, un plan d'action 2004-2007 dédié à la réorganisation des régies autonomes de distribution d'eau et d'électricité, se concrétisant par plusieurs actions visant l'amélioration des structures et de fonctionnement de l'ensemble des activités des régies de distribution.

Ce plan d'action, a été élaboré après un diagnostic approfondi de l'existant qui a permis d'arrêter les perspectives de développement du secteur en fixant les objectifs et la politique stratégique à mettre en œuvre pour les atteindre.

Depuis l'année 2006 les premiers résultats dudit plan opérationnel se sont concrétisés par un saut qualitatif et quantitatif des indicateurs de performance, techniques et financiers.

Les observations relevées par les Cours régionales des comptes et en particulier les recommandations proposées pour remédier à certaines insuffisances de gestion, et afin de permettre à ces entités une mise à niveau pour accompagner le processus de développement économique, sont prises en considération et intégrées dans le plan d'action 2008-2012 de mise à niveau du système de gouvernance des régies.

Le plan d'action 2004-2007 a permis plusieurs avancées dans différents aspects concernant l'activité des régies se déclinant comme suit :

Sur le plan technique, les actions entreprises ont porté particulièrement sur le renforcement de la sécurité d'alimentation en eau et en électricité, la protection de l'environnement et l'extension des réseaux de distribution, pour faciliter l'accès à ces services vitaux aux couches sociales à faible revenu et ce, dans le cadre de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH), axée principalement sur le développement durable et l'épanouissement de l'élément humain.

Sur le plan organisationnel, les actions menées se sont traduites par l'informatisation et la mise en place des systèmes d'information et de gestion intégrés ainsi que de la Nouvelle Organisation des Régies Autonomes. L'objectif recherché est de permettre le renforcement du contrôle interne, entre autres, et la mutation des régies d'un contrôle financier de l'Etat a priori à un contrôle d'accompagnement.

Sur le plan économique et financier, les principales actions ont porté sur la mise à niveau fiscale, l'apurement des arriérés, la certification sans réserves des comptes de la RADEEMA et de la RADEEC par des cabinets d'audit externes indépendants, la rationalisation des dépenses, la maîtrise des coûts ainsi que le développement des investissements productifs avec une attention particulière sur la mobilisation des financements adéquats.

En général, La conjugaison de l'ensemble de ces mesures a permis d'atteindre des résultats très satisfaisants en matière de rentabilité économique et financière, notamment.

Ceci est illustré par les indicateurs de performance et de gestion, enregistrés par la RADEEMA et la RADEEC durant la période 2004-2007.

En MDH

Volet économique	RADEEMA			RADEEC		
	2004	2007	évol.	2004	2007	évol.
Chiffre d'affaires	912	1.231	+35%	56	80	+43%
Valeur ajoutée	297	471	+59%	29	54	+86%
Résultat net	-97	143	+240	-10	17	+27
Cap. D'autofinancement	79	163	+106%	9	22	+144%

Volet technique		RADEEMA		RADEEC	
		2004	2007	2004	2007
Investissements		95	432	47	24
Taux de desserte	Eau	91%	95%	93%	95%
	Elec.	85%	92%	-	-
Rendement du réseau	Eau	68,5%	68%	81,3%	80%
	Elec.	91,2%	92%		

La modernisation et la rationalisation du mode de gouvernance ainsi que la responsabilisation accrue des gestionnaires sont autant de facteurs ayant contribué à la réalisation de ces performances.

Il est à signaler que le plan d'action 2008-2012 vise à consolider ces acquis et poursuivre la dynamique de développement en s'assurant, d'une part, de la régularité et la conformité des opérations financières, et d'autre part, de l'utilisation rationnelle des moyens par rapport aux objectifs assignés selon les principes de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie, des actions complémentaires portant sur l'amélioration et le renforcement du contrôle interne ont été engagées afin de garantir la bonne gouvernance dont les principales composantes se déclinant comme suit :

1. La nouvelle organisation des régies autonomes (NORA) qui permettra à ces entités de disposer de :

Un organigramme fixant les structures organisationnelles de gestion et d'audit interne ainsi que leurs fonctions et attributions;

Un manuel des procédures de gestion et de fonctionnement des structures et de contrôle interne avec une charte de délégation des pouvoirs;

Un tableau de bord et un système de reporting ainsi que la définition d'indicateurs fiables de mesure des performances.

2. L'élaboration d'un nouveau texte d'organisation financière et comptable, basé sur des principes répondant aux besoins du contrôle et de suivi de ces établissements.

3. L'élaboration d'un règlement propre aux régies fixant les conditions et formes de passation des marchés ainsi que les modalités relatives à leur gestion et à leur contrôle.

Outre l'amélioration du système de gouvernance des régies, la mise en application du plan d'actions 2008-2012 permettra aux régies de se doter d'outils nécessaires pour évoluer d'un contrôle financier à priori à un contrôle d'accompagnement conformément à la loi 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat.

COUR RÉGIONALE DES COMPTES DE FÈS

1. Commune urbaine d'Azrou

La commune urbaine d'Azrou a été créée en 1992. Elle constitue le plus grand rassemblement urbain dans la province d'Ifrane avec une population qui dépasse les 47 540 habitants, soit plus de 30% de l'ensemble de la population de la province qui avoisine les 142 310 habitants.

1.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Le contrôle de la gestion de la commune urbaine d'Azrou a donné lieu à plusieurs observations et recommandations qui concernent essentiellement la gestion de la fiscalité locale.

► Dysfonctionnement dans l'organisation et le fonctionnement de la régie de recettes

La régie des recettes, créée par arrêté du Ministre de l'Intérieur n° F/3568 du 1^{er} janvier 2002, est chargée de la perception de 47 impôts et taxes. Le régisseur de recettes a été désigné par arrêté du Ministre de l'Intérieur n° F/3617 du 5 juin 2004 visé par le Ministre des Finances le 30 avril 2004.

Au niveau organisationnel, le contrôle de la régie a révélé un ensemble de dysfonctionnements qui s'est répercuté négativement sur le rendement des taxes locales aussi bien au niveau de la détermination de l'assiette fiscale que de la liquidation et du recouvrement ; d'où une faible contribution de ces taxes au budget communal.

• Sur le plan de l'organisation de la régie

- Non séparation des fonctions de chef du service des ressources financières et de régisseur des recettes

Conformément à l'organigramme de la commune urbaine d'Azrou, le régisseur des recettes est en même temps chef du service des ressources financières, ce qui s'est répercuté négativement sur l'exercice de ses multiples fonctions relatives à la détermination de l'assiette fiscale, à sa liquidation et au recouvrement. En plus, le service des ressources financières est dépourvu d'un organigramme qui permettrait une séparation des tâches, ce qui s'est traduit par un mauvais fonctionnement du service d'une façon générale et de la régie de recettes en particulier aboutissant ainsi à l'absence d'un système efficace de contrôle interne.

- Défaillance organisationnelle de la régie

Selon l'organigramme de la commune, le service des ressources financières est constitué d'une cellule d'inspection et de contrôle, d'un service du recouvrement et d'un service de l'assiette. Force est de constater que l'organisation réelle est loin de répondre aux critères d'une organisation efficace intégrant le contrôle interne. Elle se caractérise par:

- L'inefficacité de la cellule du contrôle et de l'inspection ;
- une organisation administrative basée sur le cumul des fonctions de recensement, de liquidation et de recouvrement ;
- une organisation qui divise artificiellement la ville en cinq arrondissements placés chacun sous la responsabilité d'agents qui s'occupent à la fois du recensement des redevables, de la liquidation de la taxe et même de son recouvrement sur place ;
- L'absence de recensement global des redevables depuis 2000 ;
- L'absence de tout mécanisme de contrôle des agents chargés des arrondissements et de la vérification des données collectées ;
- L'agent chargé de l'un des arrondissements est illettré.

- Regroupement des services et des bureaux de la régie dans une annexe administrative inappropriée

Les services de la régie des recettes sont regroupés dans une annexe administrative au cercle d'AZROU qui ne présente pas les conditions minimales de travail : étroitesse et insuffisance de la lumière et du chauffage,

absence des normes de sécurité pour la gestion des fonds et des tickets.

• **Dysfonctionnement de la régie des recettes**

A ce propos, il a été noté l'absence de toute initiative de la part du président du conseil communal pour une meilleure organisation du travail de la régie des recettes et l'amélioration du rendement des impôts et taxes, à un moment où la commune souffre d'un déficit financier. La régie souffre de plusieurs dysfonctionnements dont notamment :

- L'absence d'un suppléant du régisseur des recettes, malgré la décision prise à cet effet par le président communal;
- Le manque du personnel qualifié : il y a un seul cadre parmi 19 fonctionnaires opérant à la régie et dont la majorité sont des agents d'exécution dépourvus de diplômes (11 agents).
- La formation de base de la majorité du personnel de la régie ne répond pas aux exigences de la gestion financière locale. En plus, ces agents n'ont jamais bénéficié d'une formation continue appropriée;
- Le manque de matériel informatique, technique et bureautique adéquat;
- L'état délabré des bureaux qui sont dépourvus de la lumière et de chauffage suffisants;
- Le manque de matériel roulant (voitures et motos) ;
- l'absence de local pour les archives qui sont éparpillées dans plusieurs bureaux dépourvus des conditions de sécurité (fuite d'eau, vol,...)

Le régisseur affiche une négligence totale vis-à-vis des archives de la régie, ce qui contrevient aux prescriptions de l'article 44 de l'instruction du Ministre des Finances datant du 26 mars 1969 relative aux régies de recettes et de dépenses et qui exigent de tenir les archives et de les conserver pour une durée de 10 ans.

Il a adressé une lettre au président du conseil communal (datée du 19 janvier 2005) au sujet de la non adéquation du nouveau local de la régie et de l'insuffisance des ressources humaines et des moyens matériels, mais le président de la commune n'a pris aucune mesure pour redresser la situation, ce qui a aggravé davantage les problèmes posés.

La Cour régionale à Fès recommande à la commune urbaine d'Azrou de revoir l'organisation et le fonctionnement de la régie de recettes communale en se basant sur des mécanismes visant la rationalisation, l'amélioration du rendement et le renforcement du contrôle interne tout en le dotant de moyens matériels et humains suffisants pour lui permettre d'accomplir ses missions qui consistent essentiellement à assurer le recouvrement des impôts et taxes dans des conditions meilleures tout en dépassant les dysfonctionnements organisationnels relevés par la Cour régionale.

• **Non maîtrise de l'assiette fiscale**

L'assiette fiscale de la majorité des impôts et taxes de la commune urbaine d'Azrou est loin de refléter la réalité, à cause des dysfonctionnements structurels que connaît le service d'assiette, et en raison des difficultés rencontrées au niveau de la détermination des listes des redevables et de leur recensement. Ainsi, il a été relevé ce qui suit :

► **Lacunes entachant les opérations de détermination et de mise à jour des listes des redevables**

La liquidation des impôts et taxes est faite par le bureau de la liquidation sur la base des états élaborés pour la plupart avant l'année 2000, ce qui permet à plusieurs redevables de se soustraire au paiement de ces droits.

L'absence d'une révision régulière et périodique des états de redevables est due à une négligence de la part des différents intervenants. Ainsi, des états non exhaustifs, retenus comme base de la liquidation, sont la conséquence des dysfonctionnements et des défaillances au niveau du recensement des contribuables effectués à des périodes limitées et par un effectif insuffisant (un seul agent pour chacun des cinq arrondissements de la ville), ce qui a privé le budget communal de recettes importantes.

En plus, il n'existe pas de séparation entre les fonctions de recensement, de liquidation et de recouvrement. Ainsi, les états retenus pour « le recensement sur le terrain » ne sont pas numérotés et paraphés par les agents responsables. En plus, leur classement par impôt et taxe ne se fait pas à travers des mécanismes et sur des documents officiels, ou des P.V datés et paraphés, ce qui pourra entraîner des risques de falsification de ces états.

D'autre part, le service des ressources financières de la commune souffre de l'absence de mécanismes permettant à un service indépendant du recensement de s'occuper de la révision des résultats du recensement et des états des redevables d'une façon légale. Il a été relevé l'absence de tout mécanisme ou processus pour le contrôle des agents chargés du recensement, aussi bien sur le terrain que lors de l'exploitation des résultats du recensement. En plus, ces états ne sont pas toujours mis à jour et n'englobent pas l'ensemble des redevables de la ville.

► Retard dans la liquidation et le recouvrement des impôts et taxes

Le fonctionnement de la régie est marqué par une grande lenteur dans la constatation de beaucoup d'impôts et taxes et l'émission des ordres de recettes y afférents. C'est le cas de la taxe sur les débits de boissons (depuis 2003), de la taxe sur la fermeture tardive (depuis 2004) et de la taxe sur l'exploitation des licences de taxis et des véhicules du transport commun de voyageurs. Il s'en est suivi des retards considérables dans le recouvrement des créances publiques et des pertes financières importantes au budget communal.

En plus, l'ordonnateur et le comptable n'opèrent aucun contrôle sur le régisseur de recettes, ce qui explique l'aggravation des problèmes que connaît la régie de recettes sur le plan organisationnel et fonctionnel et au niveau de l'exécution de ses attributions.

La Cour régionale recommande à la commune :

- d'assurer une meilleure équité fiscale ;
- de veiller à redresser les dysfonctionnements qui caractérisent les services chargés de la gestion des ressources financières au niveau du recensement et de la mise à jour des fichiers des redevables ;
- de rattraper les retards enregistrés au niveau de la liquidation et du recouvrement ;
- de mieux organiser le suivi et le contrôle des activités de la régie des recettes.

• Défaillance au niveau de la liquidation et du recouvrement des recettes fiscales

Les opérations d'assiette de la majorité des impôts et taxes locaux, de leur liquidation et de leur recouvrement sont entachées de dysfonctionnements. Certaines dispositions de l'arrêté fiscal en cours ne sont pas appliquées, ce qui a entraîné le non recouvrement de sommes importantes au profit du budget communal.

• Négligence des dispositions de l'arrêté fiscal modifiant et complétant l'arrêté fiscal permanent n° 1/97

Sans justifications légales précises, le président du conseil communal a renoncé à l'application des dispositions de l'arrêté fiscal modifiant et complétant l'arrêté fiscal permanent n° 1/97 malgré son adoption par le conseil en session ordinaire du mois avril 2003, son approbation par l'autorité de tutelle en date du 30 mars 2004 et son visa du Ministère des Finances le 26 février 2004. Ainsi, il est constaté ce qui suit :

- non exécution des décisions de l'organe délibérant de la commune;
- manque à gagner pour le budget de la commune à cause de la non application de nouveaux tarifs, surtout ceux qui sont liés à la taxe d'abattage, ce qui a entraîné pour le budget communal, du 1/4/2004 à fin juin 2006, des pertes importantes évaluées à 596 198,90 DH, comme il est illustré dans le tableau ci-dessous :

Taxe	Montant sur taxe	Manque à gagner
Taxe principale d'abattage	+0,50/Kg	332 659,00
Taxe triperie Camelins – Bovins Caprins – Ovins	+0,50/tête +0,50/tête	12 792,50
Taxe frigorifique	+0,15/Kg	99 797,70
Taxe stabulation Camelins – Bovins Caprins – Ovins	+1,50/tête +1,50/tête	38 359,50
Taxe Transport viande Triperie Camelins – Bovins Triperie Caprins – Ovins	+0,15/Kg +0,50/Unité	112 590,20
Total		596 198,90

La Cour régionale des comptes recommande au président du conseil communal de respecter les décisions de l'organe délibérant de la commune et de faire le nécessaire pour appliquer les dispositions de l'arrêté fiscal en vigueur.

• La commune ne réclame pas la taxe d'occupation temporaire du domaine public par les exploitants des kiosques

Les exploitants des kiosques autorisés continuent à occuper le domaine public sans payer les montants dus à la commune, conformément aux dispositions de l'arrêté fiscal communal et aux clauses des autorisations accordées. La commune, en contrevenant aux règles de recouvrement des créances publiques, n'a pas émis les ordres de recettes relatifs à l'occupation du domaine public par les exploitants des kiosques, et ce depuis la date des autorisations qui remonte à 1999, ce qui a entraîné des restes à recouvrer en juin 2006, d'un montant de 164.900,00 DH.

La Cour régionale des comptes recommande à la commune de prendre les mesures nécessaires en vue d'assurer le recouvrement de la taxe d'occupation du domaine public par les kiosques dans les délais réglementaires.

• Liquidation des montants des impôts et taxes sur la base d'éléments incorrects

- Calcul du montant de la taxe d'occupation temporaire du domaine public par les téléboutiques, les pharmacies et les opticiens sur la base de superficies incorrectes

La comparaison entre les résultats des investigations sur le terrain et les données des documents fiscaux détenus par la régie de recettes et qui servent de base à la liquidation de la taxe, ont permis de relever de grandes différences entre les superficies occupées retenues pour la liquidation de la taxe et les superficies réelles, ce qui s'est traduit par des réductions indues pour certains redevables. Cette situation a causé un préjudice financier pour le budget communal évalué à 141.396,00 DH, pour une seule année, en considérant uniquement la différence des montants dus par les exploitants des cafés, des téléboutiques, des pharmacies et des opticiens.

La Cour régionale recommande aux services communaux concernés de s'assurer que la liquidation de la taxe se fait sur la base des superficies correctes et précises.

- Négligence au niveau de l'exactitude des données relatives à l'assiette fiscale de la taxe d'occupation temporaire du domaine public par des biens et des meubles liés à une activité commerciale ou industrielle.

La Cour régionale des comptes a relevé, après l'examen des états et des éléments retenus par la régie de recettes pour le calcul de la taxe, et leur rapprochement avec les résultats des investigations sur le terrain, l'existence de multiples différences dans les éléments liés à l'assiette fiscale, du fait que les agents chargés du recensement opèrent des modifications des données relatives aux biens et aux meubles qui servent de base pour

la liquidation de la taxe, ce qui a entraîné l'octroi d'avantage fiscal illégal à certains redevables en minimisant les éléments retenus pour le calcul des montants dus à la commune. Certains redevables ont ainsi payé moins de 1/5 des sommes dues.

Ces modifications qui concernent en grande partie les éléments de l'assiette fiscale des taxes de la ville, sont dues à l'absence de mécanismes de contrôle et de validation du travail des agents de recensement. Pour une seule année, l'écart entre les montants dus par ces redevables et ceux effectivement payés fait ressortir un préjudice financier de 168 648,00 DH.

La Cour régionale des comptes recommande à la commune de redoubler d'efforts et de veiller à ce que la liquidation des taxes reflète la réalité, ce qui éviterait à la commune de continuer à perdre des ressources considérables.

- Liquidation de la taxe relative aux opérations de construction sur des bases non conformes aux plans de construction

L'examen de certains dossiers relatifs aux opérations de construction a révélé que le service d'urbanisme liquide la taxe en se basant sur des éléments incorrects ne concordant pas avec les états et les éléments figurant aux plans de construction. Pour le calcul du montant de la taxe, le service concerné minore la superficie, ce qui permet d'accorder des avantages fiscaux à certains redevables.

En plus, la régie de recettes ne procède ni à la vérification des calculs de liquidation, ni au contrôle de la validité du recouvrement, bien qu'elle dispose de tous les éléments et des états qui lui permettent ce contrôle. Le tableau ci-dessous dresse un état de ces minoration :

Numéro et date de l'autorisation	Maintenue dans l'état de paiement	Superficie réelle couverte m ² (plan)	Manque à gagner (DH)
141/3-8-2005	406,21	513,57	1284
77/2-5-2006	404,21	479,39	900
174/31-10-2003	189,00	216,00	324
130/23-6-2003	134,00	229,00	1140
186/8-12-2003	194,05	222,92	336
94/11-6-2003	381,70	412,78	372
62/23-4-2003	186,00	196,00	120
57/9-4-2003	184,00	194,82	142
19/18-12-2003	178,00	184,99	84
64/12-4-2004	424,2	443,80	240
98/30-5-2005	153,00	173,36	252
57/6-4-2005	326,48	351,00	288
37/27-3-2006	160,00	199,22	480
158/14-10-2004	154,50	199,38	540
180/3-11-2004	112,00	166,90	660
01/3-1-2005	312,80	338,00	300
Total			7.426

La Cour régionale recommande le respect de tous les éléments de liquidation de la taxe qui doivent être en concordance avec les états et les éléments mentionnés sur les plans de construction.

La commune devrait affecter à la régie de recettes, un technicien spécialisé pour assurer le contrôle des éléments de liquidation et ainsi rendre effectif le contrôle interne.

► Le domaine de l'urbanisme mal maîtrisé

Le contrôle du secteur de l'urbanisme et de la gestion a révélé l'existence d'un ensemble de dysfonctionnements, notamment :

• Multitude des infractions de construction

L'examen du registre des infractions des constructions tenu par le service de l'urbanisme et le contrôle sur place, a révélé que certains contrôleurs de l'urbanisme ne communiquent pas les infractions relevées qui se multiplient d'une façon flagrante dans le lotissement « Michlifen » et le quartier Tizi. Ceci est dû à l'absence de mécanismes de suivi des interventions des contrôleurs et à l'intervention de certains vice-présidents pour obtenir la désignation de contrôleurs dans des quartiers, pour des considérations qui sont loin de permettre l'amélioration des résultats. En plus, le service souffre d'un manque flagrant en moyens logistiques et en outils bureautiques.

• Délivrance d'un certificat de conformité au propriétaire d'un local bâti sans autorisation de construire, et objet de plusieurs anomalies de construction

En date du 23 avril 2004, le président du conseil communal a délivré un certificat de conformité au propriétaire d'un bain public, alors que le local en question a été bâti sans autorisation de construire et sans règlement des taxes dues. Jusqu'à la signature du certificat sus visé, ce local était entaché de plusieurs irrégularités sur le plan de l'urbanisme et de l'équipement. En effet, la commission chargée de l'examen des demandes d'autorisation d'exercice d'une activité commerciale ou professionnelle a relevé 7 anomalies concernant les volets urbanistiques et d'équipement (P.V de réunion en date du 29 avril 2004, soit une semaine après la délivrance du certificat).

• Défaillance dans la tenue des dossiers

La Cour régionale des comptes a relevé l'absence de plans de construction dans plusieurs dossiers, comme c'est le cas pour les dossiers objet des autorisations n° 71, 154, 09, 91, 135, 54, 65 et 58 de l'année 2003, des autorisations n° 23, 148, 69 et 101 de 2004 et de l'autorisation n° 155/2005, ce qui ne permet pas de s'assurer de l'exacte calcul de liquidation et du contrôle de la conformité lors de la délivrance du permis d'habiter.

Pertes financières en autorisant l'occupation temporaire du domaine public pour besoin de construction pour des courtes durées sans rapport avec l'ampleur du projet :

La division de l'urbanisme délivre les autorisations de l'occupation temporaire du domaine public communal pour besoin de construction, en fixant, dans toutes les autorisations, une courte durée de 3 mois indépendamment de la nature et de l'importance du projet. Ceci fait perdre à la commune des sommes importantes, surtout que le contrôle sur place a montré le dépassement des durées prévues, et l'absence de toute initiative de la part de la commune pour rectifier cette lacune. Le manque à gagner de la commune est de 13 221,00 DH pour seulement 50 dossiers.

Préjudice causé au budget communal par la minoration de la surface occupée du domaine communal autorisé et absence de contrôle : Le contrôle d'un échantillon des autorisations a révélé que la division de l'urbanisme a pris l'habitude de mentionner dans les autorisations d'occupation du domaine public communal liées aux opérations de construction, des surfaces inférieures à celles qui sont indiquées au dossier technique de la construction. Le contrôle sur place (lotissement Farah 1 et Farah 2) a révélé que la majorité des bénéficiaires ont pris l'habitude de dépasser les surfaces mentionnées dans les autorisations, sans que des sanctions leur soient appliquées, du fait de l'absence d'un contrôle efficace et d'un suivi rigoureux, ce qui entraîne l'occupation anarchique de la voie publique et fait perdre au budget communal des sommes importantes.

• Non perception ou minoration des redevances perçues sur les saillies et des éléments de la liquidation pour certains redevable

Il a été relevé que dans certains cas, les services communaux concernés (service de l'urbanisme et la régie des recettes), ne procèdent pas à la perception des redevances des saillies lors de la liquidation de la taxe sur les opérations de construction. En effet, le service de l'urbanisme a procédé à la délivrance des autorisations de construire pour certains bénéficiaires sans compter les redevances des saillies. C'est les cas de l'autorisation

n° 116 en date du 4 août 2004 (perte : 710 DH), l'autorisation n° 181 en date du 5 novembre 2004 (perte : 720 DH) et l'autorisation n° 94 en date du 12 mai 2006 (perte : 192 DH).

Le contrôle d'un échantillon de dossiers de construction a révélé que le service d'urbanisme, lors de la liquidation de la taxe, procède à la minoration de la surface des saillies entraînant des réductions d'impôts indues pour certains redevables. En plus, la régie des recettes ne procède pas à la révision de la liquidation de la taxe lors du recouvrement, ce qui constitue une perte préméditée pour le budget communal.

La Cour régionale recommande à la commune ce qui suit :

- *veiller à limiter les infractions de construction et à les sanctionner, tout en mettant en place des mécanismes pour le suivi des contrôleurs de l'urbanisme, dans le respect des lois et règlements en vigueur lors de la délivrance des certificats de conformité ;*
 - *Fixer dans les autorisations d'occupation du domaine public pour raison de construction des durées en concordance avec l'importance du projet, pour sauvegarder les droits financiers de la commune et veiller au respect de l'occupation des surfaces autorisées. De même, il convient de constituer une cellule de contrôle pour permettre à la commune de contrôler et de suivre l'ensemble des activités de la ville dans le secteur de l'urbanisme, tout en contrôlant les éléments de la liquidation.*
- **Non paiement de la deuxième tranche de la taxe sur les opérations de lotissement par le propriétaire du lotissement « Sokaïna »**

En date du 19 mai 2004, la commune a donné son accord pour la réception définitive des travaux concernant le lotissement « Sokaïna » pour lequel le propriétaire a payé la première tranche de la taxe de lotissement pour un montant de 30 000 DH en date du 18-12-2000 (quittance n° 4703041). Mais, il s'est avéré que la commune n'a pas émis l'ordre de recettes concernant la deuxième tranche de la taxe. Le propriétaire du lotissement est tenu de communiquer à la commune le montant réel des travaux effectués avant la réception définitive. La commune procède, le cas échéant, à sa révision à la lumière des documents fournis à la direction des impôts, et détermine en conséquence le reste de l'impôt à payer conformément aux dispositions de l'article 174 de la loi n° 30-89 relative à la fiscalité des collectivités locales et de leurs groupements.

La CRC recommande à la commune de prendre les mesures nécessaires pour recouvrer la 2ème tranche de la taxe évoquée ci-dessus.

• **Défaillance dans la gestion du produit de la location**

Il s'est avéré d'une part que la commune n'a pas procédé au recouvrement des redevances de location de plusieurs locaux loués, et ce depuis janvier 2002. Elle n'a pas encore émis les ordres de recettes relatifs à la majorité des locaux à usage commercial du marché central, ce qui fait que les dettes accumulées par les locataires avoisinent 116.350,00 DH.

D'autre part, plusieurs locataires continuent d'exploiter des locaux communaux à usage commercial, en dépit de l'expiration du bail mentionné dans les contrats initiaux avec la commune, ou du fait qu'ils ne disposent même pas de ces contrats. La commune n'a pris aucune mesure pour redresser cette situation. En plus, plusieurs locataires de locaux à usage commercial ont cédé leur droit d'exploitation à des tiers en violation des lois et règlements en vigueur et des clauses des contrats de bail et sans autorisation préalable de la commune qui n'a manifesté aucun intérêt réel à régulariser ces situations. En effet, la commune n'a entrepris aucune démarche administrative ou judiciaire pour arrêter le processus de la vente du droit d'exploitation à d'autres personnes comme c'est le cas surtout au marché central.

La Cour régionale recommande à la commune de :

- *Veiller au recouvrement des redevances des produits de location, tout en essayant de rattraper le retard accusé dans l'émission des ordres de recettes pour percevoir les créances communales cumulées par les locataires ;*
- *Prendre les mesures nécessaires pour assainir la situation juridique des biens communaux.*

1.2. Réponse du président de la Commune urbaine d'Azrou

(Texte traduit de l'arabe)

Organisation et gestion de la régie recette

L'ancien régisseur de recettes de la commune était un fonctionnaire détaché du Ministère de l'Intérieur. Il ne comptait pas rester à la commune parce que cette situation ne lui a pas permis de valoriser ses compétences.

Le président de la commune a vérifié à maintes reprises les registres et parfois, il a refusé de les viser sur la base des déclarations de certains contribuables.

Par ailleurs, il a donné ses instructions au régisseur pour vérifier les déclarations des contribuables en matière de taxes sur les débits de boissons, de s'assurer de son exactitude et de procéder au recouplement avec la subdivision des impôts directs.

L'absence de diligences nécessaires pour le recouvrement de certains impôts locaux

Le nouveau régisseur a pris toutes les mesures nécessaires pour l'organisation du service et l'amélioration de sa productivité en coordination avec le secrétaire général de la commune. Le manque d'encadrement au sein de la commune hérité de l'ancienne gestion a contribué au regroupement de plusieurs compétences au sein d'un même service.

Pour faire face à cette situation, des instructions ont été données au secrétaire général afin qu'il prenne les mesures administratives nécessaires (la formation des agents aux centres de formation) pour l'amélioration des services administratifs.

Il faut souligner que la commune a nommé des fonctionnaires détachés de la perception dans les différents services communaux.

La commune continue toujours à demander des subventions du Ministère de tutelle pour la construction d'un siège administratif permettant de rassembler les services communaux.

Cette situation constitue un obstacle pour la bonne gestion de ces services.

Le budget communal ne permet pas la location des locaux susceptible d'abriter ces services.

Le conseil a pris les mesures nécessaires pour la correction des déséquilibres financiers, notamment la rationalisation des dépenses et l'encouragement des paiements en coordination avec les services de la perception.

D'autres mesures ont été prises en matière de révision des taxes et des redevances des biens communaux (le marché hebdomadaire, les parkings de stationnement, piscine municipale).

Le président du conseil communal a donné ses instructions au secrétaire général pour la répartition des tâches entre le chef de service des ressources humaines et le régisseur des recettes dans le but de formuler des recommandations au bureau du conseil.

Concernant le contrôle de la régie, une commission a été constituée pour accomplir cette mission.

A noter que la défaillance de la gestion administrative est due à la faiblesse du service du secrétaire général.

La commune a proposé un secrétaire général intermédiaire mais cette proposition n'a pas encore reçu une réponse d'approbation de l'autorité de tutelle.

Concernant la liquidation et le paiement des recettes, le président communal supervise le déroulement de ces opérations sans discrimination ni octroi d'avantages donnés à autrui.

La non application de l'arrêté fiscal est due à l'intervention de l'autorité de tutelle.

Le conseil a exigé son application mais des protestations se sont manifestées (le refus de réception de la viande déposée dans des frigos). Cette situation a coïncidé avec les grèves organisées pour protester contre sur la cherté de la vie à SEFROU.

Le Ministère de tutelle a demandé à la commune de retarder l'application de cet arrêté fiscal pour préserver la sécurité publique. Dès lors le conseil communal s'était mis d'accord sur la non augmentation des taxes d'abattage.

Concernant les kiosks, le président communal a donné ses instructions au régisseur pour l'élaboration des procédures de paiement malgré les manifestations des propriétaires dont la majorité d'entre eux sont des chômeurs diplômés.

Le refus de la réception des ordres de paiement des kiosques par le receveur a incité le président du conseil communal à intervenir personnellement pour faciliter la mission du régisseur.

• **Absence de gestion urbaine**

Concernant le montant des taxes sur les constructions, les vices présidents signent les documents, les autres fonctionnaires (techniciens, ingénieur et le chef de service) présentent les rapports et les comptes à la régie pour le paiement.

Dernièrement un technicien spécialisé en urbanisme a été intégré au service de la régie pour le contrôle de la liquidation.

Concernant l'autorisation de construction d'un Hammam populaire il s'est avéré qu'elle figure parmi les documents du service d'urbanisme ; l'ex-conseil a donné son approbation dans le cadre d'une commission de réconciliation au niveau de la préfecture.

Concernant l'opération de lotissement Sakina, la commune a donné son accord pour la réception définitive du lotissement lors de la réunion d'une commission en l'absence du propriétaire. Ce dernier avait un litige avec la commune et l'établissement Al Omrane (chevauchement entre deux lotissements Sakina et Ain Aghbal d'Al Omrane).

• **Absence de gestion des produits des loyers**

Le conseil a fourni un grand effort pour réduire les restes à recouvrer des recettes des loyers. De leur côté, les propriétaires ont exigé la réalisation des travaux de revêtement du marché couvert et l'entretien de l'éclairage public pour payer les sommes dues. Lesquels travaux sont avec l'aide du conseil régional, en cours d'exécution dans le but de recouvrer les recettes des loyers en question.

2. Commune urbaine de Goulmima

La Commune Urbaine de Goulmima est l'une des 8 communes urbaines situées dans la province d'Errachidia. Sa population est de l'ordre de 16593 habitants (recensement 2004). Elle est parmi les communes qui connaissent une situation financière difficile à cause de la faiblesse du produit des services, du patrimoine et des taxes locales, du fait notamment de la limite de l'assiette fiscale de la plupart des taxes et de la mauvaise gestion des recettes d'une façon générale.

2.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Le contrôle de la gestion effectué par la CRC a révélé des dysfonctionnements au niveau de la gestion comptable, financière et administrative. Les observations les plus importantes concernent des infractions au niveau des dépenses relatives aux travaux et/ou aux fournitures justifiées par des documents non valides, et le recours à une procédure irrégulière d'approvisionnement au cours des années 2004, 2005 et 2006. Ces observations se présentent comme suit :

► Des travaux et des fournitures justifiés par des documents non valides

• Dépenses relatives à l'entretien et à l'aménagement du marché couvert

En application de l'autorisation spéciale n° F/3799 en date du 7 mai 2004, la commune a consacré 90.000,00 DH de l'excédent de l'année 2003 pour l'aménagement du marché couvert de la commune urbaine de Goulmima. Les travaux ont été exécutés en 2 étapes : la première en 2004 par la société contractuelle objet du bon de commande n° 975/2004 en date du 15 novembre 2004 (l'ordre de paiement n° 182/2004 en date du 6 décembre 2004) pour un montant de 72.504,00 DH. La deuxième en 2005 par la même société par le bon de commande n° 9/2005 en date du 9 mai 2005, la facture n° 4/2005 en date du 7 juillet 2005 et l'ordre de paiement n° 102/2005 en date du 7 juillet 2005, d'un montant de 17.487,60 DH.

Ainsi, et d'après les documents produits à la CRC, le montant payé à la société contractuelle est de 89.991,60 DH. Cependant, la Cour a relevé les observations suivantes :

• Pour les dépenses exécutées en 2004

- Concernant la nature et le volume des travaux exécutés

Contrairement aux documents produits à la Cour, le contrôle du service fait a révélé que les travaux suivants n'ont pas été réalisés :

- 900 m² de décapage des murs intérieurs du marché ;
- 500 m² d'application d'enduit en ciment de PJ 35 ;
- 900 m² de chaulage des murs intérieurs du marché.

Les travaux exécutés au marché couvert se sont limités à la peinture des murs intérieurs par une couche de peinture sur une surface de 900 m², qui correspond à la surface totale des murs du marché couvert y compris la superficie interne des boutiques. En plus, le technicien a attesté le service fait de l'ordre de paiement n° 182/2004 datant du 7 décembre 2004 sans qu'il s'assure effectivement de l'exécution des travaux, et ce sur ordre du président du conseil communal.

- Concernant la partie qui a exécuté les travaux

Contrairement aux documents produits à la Cour régionale des comptes selon lesquels une société a exécuté les travaux au marché couvert au profit de la commune, plusieurs exploitants des boutiques de ce projet ont indiqué que les travaux de peinture ont été exécutés par 2 agents de la commune urbaine de Goulmima.

• Pour les dépenses exécutées en 2005

Les documents produits à la CRC indiquent que les travaux exécutés pour le compte de la commune urbaine de Goulmima en 2005, pour un montant de 17.487,60 DH, consistent en le revêtement des murs des boutiques du marché couvert sur une surface de 613,30 m².

Le contrôle de la matérialité a révélé, contrairement aux documents produits et aux pièces justificatives de la dépense, que les travaux présumés exécutés incluent ceux exécutés en 2004 au marché couvert sur une surface de 900 m². Aucun travail supplémentaire n'a été effectué à part une couche de peinture, chose que certains exploitants des boutiques ont confirmé. En plus, le technicien de la commune a attesté le service fait, objet de l'ordre de paiement n° 102/2005 du 7 juillet 2005, suite à un ordre du président de la commune et sans s'être assuré de la réalité de l'exécution des travaux.

- Dépenses relatives à la construction de passerelles, de rigoles pour l'eau des pluies et de fosses septiques

En application de l'autorisation spéciale n° F/3799 datant du 7 mai 2004, un montant de 93.729,00 DH a été consacré à la construction de passerelles et de fosses septiques (ordre de paiement n° 103/2005 du 21 juillet 2005 concernant bon de commande n° 8/2005 du 7 mars 2005 et Facture n° 1/2005 du 7 juillet 2005). D'après les investigations menées par la CRC, il s'est avéré ce qui suit :

Concernant le creusement de rigoles pour l'eau de pluie d'une longueur de 1.007 ml

Les travaux de creusement de 1007 ml concernant les rigoles pour l'eau des pluies dans le territoire communal, d'un montant de 30.210,00 DH, n'ont pas été réalisés. Le technicien attestant le service fait a révélé qu'il n'a pas assisté à l'exécution desdits travaux et qu'il a procédé à leur certification sur ordre du président du conseil communal.

Concernant les travaux de creusement et d'entretien des fosses septiques

Contrairement à ce qui ressort des pièces justificatives produites à la Cour régionale des comptes, les investigations entreprises sur place ont révélé que les travaux ont été exécutés par un particulier et non pas par la société en question, suite à un accord entre le président du conseil communal et cette personne. Selon les propos de cette dernière, 8 fosses septiques ont été entretenues dont sept situés à Kasr Goulmima et une à Kasr Takatrt, pour un montant de 40.000 (à raison de 5.000 DH/fosse). Il a perçu en guise d'avance un montant de 10.000 DH.

Cette personne a précisé qu'après l'achèvement des travaux, le président du conseil communal lui a demandé de contacter le représentant de la société contractuelle qui lui a remis 25.000,00 DH, et qu'elle a demandé ultérieurement au président du conseil communal de lui verser le montant restant (5.000).

Il s'agit des travaux d'entretien de quatre fosses sur les huit déjà existantes, et non pas de creusement de nouvelles fosses.

Concernant les travaux de construction de 20 passerelles

Contrairement à ce qui ressort des pièces justificatives produites à la Cour régionale des comptes, les investigations effectuées sur place, pour connaître l'entité qui s'est chargée de l'exécution des travaux (coût : 12.000 DH), ont révélé que :

- Les deux passerelles reliant « Hay Jedid » à « Kasr Tatiouine » ont été exécutées par la même personne qui s'est chargée du creusement des puits. En effet, cette dernière a déclaré qu'elle les a construites en 2005, pour un montant de 3.000 DH, suite à un accord avec le président du conseil communal de Goulmima, en utilisant des matériaux (ciment, fer) acquis par la commune et livrés par le responsable du service des dépenses de la commune. Elle a indiqué qu'après achèvement des travaux, elle n'a pas cessé de réclamer le montant convenu ;
- Les six passerelles situées au douar Sidi Mohamed Oulhacen (cinq passerelles) et au centre de Goulmima (une seule passerelle) ont été construites en 2005 par un agent public de la commune, sur ordre du président de la commune, en utilisant les matériaux (ciment, fer...) de la commune. Ainsi, sur les 20 passerelles prévues, seulement huit ont été effectivement réalisées.

- Dépenses concernant l'aménagement des fontaines publiques

Suite à l'autorisation spéciale n° 3/DCL 3 du 29 octobre 2004, un montant de 65.000 DH a été dépensé pour l'exécution des travaux d'adduction d'eau potable (deux fontaines publiques), par l'ordre de paiement n°

104/2005 du 21 juillet 2005 suite au bon de commande n° 9/2005 du 7 juillet 2005 et de la facture n° 2/2005 du 7 juillet 2005. Or, suite aux investigations menées par la CRC au sujet des bornes fontaines en question, il s'est avéré qu'il y a eu exagération du volume des travaux exécutés. Ces travaux n'ont pas dépassé 5 m³ de terrassement, 5 m³ de fondation, 11 m³ de revêtement par le ciment ordinaire et 25 m linéaire de tube en polyéthylène. Ce qui ne concorde pas avec le volume des travaux mentionné aux pièces justificatives tel qu'il est démontré dans le tableau ci-dessous :

Nature des travaux	Quantité d'après les pièces justificatives	Quantité révélée par le contrôle	Moins value	Montant des travaux fictifs (DH)
Terrassement	482 m ³	5 m ³	477 m ³	38.160,00
Fondation	160 m ³	5 m ³	155 m ³	7.750,00
Tube polythène	160 m ³	25 m ³	135 m ³	6.750,00
Total				52.660,00

Les travaux indiqués au tableau (moins value) n'ont pas été réalisés et les montants correspondants ont été dépensés sur la base de travaux fictifs. D'ailleurs, le technicien a attesté la validité du service fait sur ordre du président du conseil communal sans en avoir vérifié la matérialité.

• Dépenses concernant l'achat de documentations diverses

Sur la base du bon de commande n° 7374/04 en date du 18 octobre 2004 et la facture n° 15/04 émise par la librairie « Anakhil » sise à Goulmima, la commune a dépensé un montant de 14.991,60 DH pour l'achat de livres. Il en est de même en 2005, par le bon de commande n° 105/05 du 10 novembre 2005 et la facture n° 18/05 du 1er décembre 2005 établie par le même fournisseur, et l'ordre de paiement n° 269/08 du 20 décembre 2005, d'un montant de 14.991,60 DH. Les descriptions et le nombre de livres et documents sont indiqués dans le tableau suivant :

Livres et documents	Quantité achetée	
	2004	2005
Publications des la Revue marocaine d'administration et de développement (en français)	66	66
Publications des la Revue marocaine d'administration et de développement (en français)	43	60
Ouvrages d'informatique	22	-
Ouvrages littéraires	43	-
Dictionnaire de la langue arabe	-	2
Total	174	128

Ainsi, le montant global payé pour l'achat de 302 livres et documents, au titre des deux années 2004 et 2005, a atteint 29.953,20 DH. Or, les investigations menées sur place pour s'assurer de la matérialité des achats objet des pièces précitées ont abouti à ce qui suit :

- Inexistence des livres et des documents objet des deux bons de commande sus indiqués et non production par la commune de ce qui pourrait prouver ces achats ;
- Inexistence de bibliothèque communale contenant lesdits ouvrages ou d'autres documents et livres ;
- Aucun mouvement d'entrée ou de sortie desdits livres et documents n'a été enregistré au niveau du magasin durant les années 2004 et 2005. Le responsable des quatre magasins de la commune a déclaré n'avoir reçu aucun document ou livre de quelque nature que ce soit, depuis qu'il a accédé au poste de responsabilité en octobre 2003 ;
- Les ouvrages en question n'apparaissent pas sur le registre d'inventaire communal;
- Le service fait est attesté par un fonctionnaire communal alors que le service n'a pas été réalisé.

Vu les multiples infractions qui caractérisent l'exécution des dépenses objet des documents comptables sus indiqués, la Cour régionale recommande aux responsables communaux de veiller au respect des lois et règlements régissant les dépenses publiques.

► **Procédure d'approvisionnement entachée d'irrégularités et constituant des risques de dérives graves**

La procédure d'approvisionnement adoptée par le président du conseil communal ne respecte pas les principes de légalité, de concurrence et de transparence ; la détermination des dettes de la commune envers ses fournisseurs et leur règlement se font sans prise en considération des quantités réelles achetées et sans procéder à des contrôles.

Les investigations menées par la Cour régionale des comptes ont révélé que la procédure d'approvisionnement est entachée de plusieurs irrégularités :

- Elle ne respecte pas les principes de la concurrence, de la transparence et de l'économie ; en outre, la réception est partielle, imprécise et non transparente ; avant l'achat d'un matériel, l'agent ou le fonctionnaire consulte le « service des dépenses », formule sa demande avec la quantité et les références désirées par un bon de commande provisoire soumis à l'un des vice-présidents communaux chargé par le président de l'ensemble des demandes d'achat de la commune. Ces bons provisoires constituent des autorisations d'achat en détail chez le fournisseur désigné auparavant par le président, en violation de la procédure légale d'approvisionnements publics qui exige le recours aux devis contradictoires. De plus, il n'est pas tenu de registre de suivi de la consommation partielle en toute transparence et précision ;
- Cette procédure ne permet pas de s'assurer de la validité du service fait. En fait, le président de la commune établit les pièces justificatives d'une façon aléatoire en fin d'année en arrêtant avec le fournisseur les quantités et la nature des fournitures qui vont servir de base pour l'émission des documents comptables, sans consulter les bons provisoires qui ont été utilisés d'une façon anarchique. De même, la commune ne tient pas de fiches précises et organisées, permettant le suivi de la consommation des matières pour s'en servir lors de la régularisation. En outre, les techniciens et les agents communaux ont indiqué qu'ils ont attesté la validité du service fait des approvisionnements de la commune durant les années 2004 et 2005 sans s'assurer de la matérialité de l'ensemble des quantités indiquées dans les documents correspondants ;
- Le recours à cette procédure constitue une violation des dispositions du décret relatif aux marchés publics qui régit l'approvisionnement par bons de commande. C'est une procédure qui ne respecte pas les principes de concurrence, de transparence et d'économie ; ce qui soulève plusieurs interrogations concernant la validité des pièces justificatives produites à la Cour régionale des comptes, du fait que le président, en plus des irrégularités entachant la procédure d'approvisionnement, arrête individuellement les dettes de la commune sans prendre en considération les quantités réelles achetées et les tarifs réellement appliqués.

Le tableau ci-dessous illustre les cas détectés par la Cour régionale des comptes à ce propos :

Objet de la dépense	Ordre de paiement	date	montant (DH)
Achat petit matériel électrique	293	20 décembre 2005	27.840,00
Achat matériaux de construction	262	15/12/2005	38.698,00
	259	15/12/2005	19.998,00
	260	15/12/2005	39.996,00
	302	20/12/2005	9.998,40
Total			136.570,40

Concernant ces dépenses, la Cour régionale des comptes a relevé les observations suivantes:

- Le recours à une procédure d’approvisionnement ne respectant pas les conditions de concurrence, de transparence et d’économie ;
- La non réception par la commune de toutes les quantités énumérées dans les documents sus indiqués, puisque la régularisation se fait sur la base de quantités dépassant de loin celles effectivement réceptionnées ;
- L’imputation irrégulière d’une partie des approvisionnements (objet du bon de commande n° 294/2005 du 21 avril 2005) pour des services ne relevant pas de la commune telle que la livraison de 1.888 carreaux d’une valeur de 2.832 DH au Caïdat Ghriss El Oloui.
- Le président de la commune a confié la responsabilité de la certification du service fait à un agent illettré.

Compte tenu des multiples infractions qui caractérisent l’exécution des dépenses objet des documents comptables sus indiqués, La Cour régionale recommande à la commune d’appliquer la procédure réglementaire d’approvisionnement qui respecte les principes de légalité, de concurrence et de transparence, et d’arrêter les dettes communales envers ses fournisseurs sur la base des quantités réellement acquises, en adoptant des mécanismes précis et transparents pour le suivi de la réception partielle des fournitures et de son contrôle.

► **Prise en charge par la commune de dépenses ne relevant pas des charges communales**

• **Utilisation irrégulière des lignes téléphoniques et l’imputation des redevances au budget communal**

La commune urbaine de Goulmima possède cinq lignes téléphoniques fixes affectées à ses différents services et une ligne GSM réservée au président du conseil communal.

Les crédits ouverts au budget concernant les redevances téléphoniques sont de l’ordre de 36.000,00 DH au titre des années 2005 et 2006. Ils ont été dépensés par le biais de la convention conclue avec l’ONEP et l’acquisition de vignettes correspondantes. Or, la consultation des documents produits et les investigations menées sur place ont révélé ce qui suit :

- Prise en charge des redevances de consommation des téléphones portables mis à la disposition de personnes inconnues : en 2005, la commune a payé les redevances de consommation de 3 téléphones réservés au président. En 2006, elle a continué à payer les frais de consommation de 2 téléphones portables.
- Abus de consommation de téléphone portable réservé au président de la commune : le montant total relatif à la consommation de ce téléphone au titre de l’année 2005, à titre d’exemple, a atteint 36.095,47 DH, soit plus de 3.000 DH par mois, en plus de la consommation des lignes fixes affectées au bureau du président, soit 74,56% du total de la consommation des téléphones de la commune, comme il est illustré au tableau ci-dessous :

Etat	Réservation	Montant de consommation (2005)	%
Fixe	Bureau municipal d'hygiène	1.392,00	2,91
Fixe	Secrétariat général	1.392,00	2,91
Fixe	Président communal	1.392,00	2,91
Fixe	Vice président	6.192,00	12,96
Fixe	Dar Attalib	1.309,00	2,74
Portable	Président de conseil Communal	36.095,47	75,56
Total		47.772,47	

- Utilisation par le président de la commune du portable pour des communications personnelles. En effet, lors de sa visite en Egypte en octobre 2006 pour ses affaires personnelles, le budget de la commune a supporté les frais de ces communications internationales qui s'élèvent, pour une seule semaine, à 6.332,99 DH.
- Les paiements des redevances des lignes téléphoniques (47.772,47 DH) ont dépassé le montant des crédits ouverts (36.000,00 DH) au titre de l'année 2005, en raison de l'excès de consommation et la prise en charge illégale par la commune des frais de communications qui ne relèvent pas de son budget.

• Irrégularités dans la gestion du carburant

Le contrôle de la gestion des dépenses de carburant a révélé les dysfonctionnements suivants :

- Absence de contrôle et de suivi de la consommation du carburant, puisque il n'est pas tenu d'état de consommation de chaque véhicule faisant ressortir son immatriculation, la nature du carburant, la date d'approvisionnement et le kilométrage enregistré. Le suivi est limité à la tenue d'un état annuel de la consommation du carburant par la commune qui est établi à la fin de chaque année d'une façon arbitraire pour justifier le paiement, ce qui ne permet pas de s'assurer de la quantité de carburant réellement consommée et de la légalité des paiements effectués.
- Depuis 2004, des services ne relevant pas de la commune ont bénéficié de carburant comme il est illustré dans le tableau ci-dessous sans qu'il soit possible de prouver que ces approvisionnements sont effectifs :

Années	Service bénéficiaire	Quantité (en litres)
2004	Province Errachidia	1510
	Hôpital 20 Août	120
2005	Hôpital 20 Août	510
	CR. Griss Essoffi	430
2006	Hôpital 20 Août	550
	Différentes Associations	220
	Épreuve du baccalauréat	490

La Cour régionale recommande à la commune d'arrêter de prendre en charge des dépenses qui ne font pas partie de ses propres charges.

2.2. Réponse du président de la Commune de Guelmima

(Texte traduit de l'arabe)

I. Dépenses pour travaux ou fournitures justifiés par des documents non valides

1. Dépenses concernant l'entretien et l'aménagement du marché couvert

Les travaux d'entretien et d'aménagement du marché couvert ont été réalisés dans le respect des règles du service fait et de l'engagement des dépenses. De même, aucun avantage pécuniaire injustifié n'a été accordé, en ce sens que la société concernée a exécuté les travaux conformément aux documents de base et sous la conduite d'un technicien de la municipalité de Guelmima.

2. Dépenses concernant la construction de passerelles, de rigoles pour l'eau de pluie et de fosses septiques

Au cours de l'année 2005, la municipalité de Guelmima a pris des mesures préventives afin d'éviter les dommages causés aux quartiers résidentiels par l'eau de pluies. A cet effet, le conseil a mobilisé une enveloppe de 93.719,40 DH, qui constitue la valeur du bon de commande n°8/2005 du 7 mars 2005, pour :

- le creusement et le nettoyage des canalisations sur une distance de 1.007 m, répartis comme suit : 655m du canal reliant Hay Jdid et Ksar Aït Yahya Outhmane (...); et .352m du canal situé près de l'avenue du Prince Héritier et reliant Ksar Aït Yahya Outhmane et les jardins publics du quartier Tarmest et du centre de Guelmima.
- le creusement et l'aménagement de fosses septiques

Contrairement aux termes du rapport de la Cour régional de Fès et aux déclaration du nommé L. A., les travaux de creusement et d'aménagement des fosses septiques ont été confiés, dans un cadre légal, à la société S...; ce qui m'a amené à régler toutes les dettes de la commune vis-à-vis de cette société.

Après achèvement de toutes les procédures, j'ai été surpris de voir la personne qui prétend avoir exécuté les travaux me demander d'intervenir auprès de la société S..., pour régler un litige qui l'oppose à elle. Lorsque je suis intervenu, la société en question a présenté un document (..) attestant d'un accord avec la personne concernée pour exécuter quelques travaux moyennant une compensation matérielle qu'il a entièrement encaissée (...). Toutes ses déclarations à la Cour régionale des comptes sont fausses.

- la construction de 20 passerelles pour piétons

La commune a confié à une société spécialisée la construction de 20 passerelles pour piétons, réparties (...) sur l'ensemble du territoire communal. Contrairement au rapport de la Cour régionale des comptes selon lequel la commune aurait construit uniquement deux passerelles, réalisées par un constructeur sans relation aucune avec la commune et, de surcroît, utilisant les matériaux fournis par cette dernière. En fait, la Cour régionale des comptes n'a visité que les deux passerelles situées sur la route de Talouine et au quartier Hay Jdid ; elle a omis les autres passerelles, se basant uniquement aux déclarations du nommé L.A. (...). Concernant les six passerelles situées à Ksar Aït Sidi M'hammed Lahcen et au centre de Guelmima, nous ne nions pas que la commune les a réalisées par le recours à ses propres moyens, matériels et humains.

3. Dépenses concernant l'aménagement des fontaines publiques

Le projet, objet de la dépense 104/2005 du 7 juillet 2005 et du bon de commande n°09/2005 du 7 mars 2005 concernait essentiellement la construction de deux fontaines publiques à Ksar Guelmima, l'une au quartier Akmate et l'autre au quartier Mellah. L'enveloppe financière, programmée à cet effet en vertu de l'autorisation spéciale n°3880/F du 26 mai 2003 et fixée sur la base d'une fiche technique, était de 65.000,00 DH.

Après l'accomplissement des procédures légales, la société S... a été choisie pour exécuter les travaux par bon de commande précité. L'engagement de la dépense a été pris et visé sous le n° 34/2005.

Toutefois, au moment du lancement des travaux, il s'est avéré que l'entrepreneur avait entamé l'exécution du projet d'extension du réseau d'eau potable au quartier Akmate, conformément à une fiche technique

précédemment établie (...). Ce projet a été présenté à la présidence communale, mais sa programmation a été annulée lorsque les services de l'ONEP ont lancé les travaux de sa réalisation.

Suite à ce qui précède, le projet a été suspendu conformément aux décisions pris par le conseil lors de sa réunion du 09 juillet 2004. Les services techniques, qui ont précisé que la nature des travaux diffèrent de l'objet du programme, disposent de deux fiches techniques : la première concerne l'extension du réseau d'eau et la seconde la construction de deux fontaines publiques (...).

Ainsi, la confusion qui a entouré cette dépense est attribuée uniquement à un manque de coordination entre le service technique et le service des dépenses. Ce dernier a entrepris toutes les démarches administratives liées à ce marché (appels d'offres du 1er mars 2005 et bon de commande du 07 mars 2005) sur la base de la fiche technique relative à l'extension du réseau, ce qui a été à l'origine des différences entre la nature des travaux enregistrés par la Cour régionale de Fès et ceux contenus dans les documents précités.

Compte tenu de l'urgence de ce projet, le conseil municipal s'est trouvé dans l'obligation de construire les deux fontaines conformément à la fiche technique authentique du projet et suite à une réunion de travail tenue à cet effet. La dépense correspondante a été effectuée sur cette base.

4. Dépenses relatives à l'acquisition de livres et de documents divers

Il est regrettable que le conseil précédent ait décidé la fermeture de la bibliothèque, suite à la location de la piscine municipale où se situe son siège. En raison du risque de perte auquel s'expose le fond documentaire de cette bibliothèque, le conseil actuel a suspendu l'achat des livres à caractère littéraire ou technique et s'est limité aux livres et publications à caractère administratif, comme en témoignent les bons de commandes n° 7374/2004 du 18 octobre 2004 (d'une valeur de 14.991,60 DH) et n° 105/2005 du 10 novembre 2005 (14.991,60 DH).

Compte tenu de l'absence de crédits et de programmes consacrés à la formation continue, le conseil a jugé bon, au moyen de ces bons, de mettre des livres à la disposition des différents services, afin de renforcer la conscience du service public au sein de l'administration et permettre la maîtrise des technologies de l'information par les fonctionnaires communaux. Cette situation trouve son explication dans l'incapacité de l'ancien régisseur de vérifier les différentes acquisitions et de les répertorier au registre du patrimoine de la commune. Grâce aux recherches que nous avons entreprises, la majorité des acquisitions ont été retrouvées et fait l'objet d'un PV qui a retracé le nombre et la nature des ouvrages récupérés.

II. Procédure d'approvisionnement entachée d'irrégularités et incluant des dérives graves de gestion

Au début de chaque année budgétaire, le conseil municipal arrête la liste des besoins en concertation avec les chefs des services de la commune et demande les devis aux fournisseurs potentiels. Une commission financière et budgétaire est chargée de l'ouverture des plis et de la désignation du fournisseur. En témoignent les documents comptables disponibles au niveau de nos services.

Concernant l'approvisionnement en produit et matériels, il s'opère effectivement de manière détaillée en raison de l'état des magasins qui ne permet pas le stockage dans les meilleures conditions. L'absence des conditions de sécurité et le manque d'étagères expliquent le stockage anarchique des produits tel que nous avons pu le constater lors de la visite effectuée par la mission de la Cour régionale des comptes. Nous avons essayé de faire de notre mieux pour aménager les lieux de stockage, en nommant un seul magasinier chargé d'enregistrer les entrées et les sorties de stocks dans deux registres distincts ; ce magasinier est responsable de la majorité des approvisionnements et de leur organisation. De même, des fiches de stocks ont été tenues pour enregistrer la nature, la quantité et les personnes responsables des sorties de stock

III. Prise en charge de dépenses ne relevant pas des charges communales

1. Les lignes téléphoniques

J'ai conclu un contrat avec Ittissalat Al Maghrib qui permet à la municipalité de Guelmima l'exploitation de trois numéros de téléphone mobile mis à la disposition de messieurs M. M., rapporteur du budget, A. S., secrétaire et moi-même en tant que président de conseil. Ainsi, ces lignes de téléphone mobile ont été mises

à la disposition de personnes connues et en relation directe et effective avec le conseil municipal. De plus, le rapporteur du budget ainsi que le secrétaire du conseil assure la continuité du service en mon absence et, afin de rester toujours en contact pour nous concerter sur les différentes questions, nous avons pris l'habitude d'utiliser le téléphone portable.

Concernant le téléphone mobile que j'utilise personnellement, il constitue le principal moyen de contact phonique, soit avec le personnel communal, soit avec les services d'autres administrations, ce qui explique le niveau élevé de la consommation.

Au sujet de la hausse de la facture du mois d'octobre 2006, elle s'explique par le fait que j'étais en voyage en République arabe d'Egypte, ce qui ne m'empêchais pas d'exercer mes activités de président de la municipalité de Guelmima ; j'ai pris contact plusieurs fois avec le siège de la municipalité et avec nombre de fonctionnaires. Il ne vous échappe guère que la communication hors du territoire du Royaume est facturée au tarif double et que même la réception des communications est source de frais pour le récepteur (...).

Les crédits pour les redevances téléphoniques sont de 36.000,00 DH en 2005 et de 46.000,00 DH en 2006. En 2005, le dépassement des crédits a été régularisé par le solde des vignettes dégagé au cours des années précédentes (...) et échangé chaque année auprès des services provinciaux de l'ONEP.

2. Gestion des carburants

La consommation des carburants s'effectue sous le contrôle direct du chef du parc qui assure le suivi de la consommation de chaque engin et établit, au terme de chaque année, une fiche technique du volume consommé. Cette dernière sert de base à la régularisation de la situation vis-à-vis du fournisseur. Conformément aux recommandations de la Cour régionale des comptes, la commune a établi des fiches pour le suivi de la consommation de chaque engin.

Par ailleurs, l'affectation de quantités de carburants à des services ne relevant pas de la commune entre dans le cadre de la coopération, de la solidarité et de l'aide entre les différents services. Dans ce sens, la commune contribue, à la demande du directeur de l'hôpital et de l'autorité locale, au transport des aliénés mentaux vers les centres de soin ; elle approvisionne également les associations sportives locales, à l'occasion de leur déplacement pour des compétitions à l'intérieur et à l'extérieur de la province.

3. Commune urbaine d'Erfoud

La commune urbaine Erfoud se situe dans le territoire de la province d'Errachidia. Elle compte une population de 23 637 habitants selon le recensement de 2004. Son conseil communal se compose de 17 membres. Elle dispose de 165 fonctionnaires et agents.

3.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

► Défaillance dans l'administration fiscale de la commune

Cette défaillance se manifeste à travers des dysfonctionnements au niveau de la perception des redevances des impôts et des taxes au profit du budget communal, dont les plus importants sont cités ci-après :

- L'administration fiscale n'applique pas les sanctions prévues par l'article 17 de la loi n° 30-89 relative à la fiscalité des collectivités locales et leurs groupements, en cas de retard dans la présentation des déclarations de revenus par les redevables au titre de la taxe sur les débits de boissons (application du double du montant de la taxe requise). Cette omission a causé un préjudice financier à la commune d'environ 45.895,00 DH au titre des deux exercices 2005 et 2006 ;
- La régie des recettes n'applique pas, au niveau de la taxe sur les débits de boissons, les sanctions prévues en cas de déclaration tardive au-delà de 15 premiers jours du mois de janvier de chaque année, comme il est stipulé à l'article 53 de la loi n° 30-89 susvisée, soit une majoration de 25% et un surplus de 2% pour chaque mois ou fraction de mois de retard conformément aux dispositions de l'article 17 de la loi susvisée. Ainsi, pour les 52 redevables qui ont déposé leurs déclarations hors délai, le préjudice financier causé à la commune au titre des années 2005 et 2006 est de 86.598,00 DH ;
- La commune ne perçoit pas la redevance de l'occupation temporaire du domaine public par des kiosques pour des raisons commerciales, due par un certain nombre d'exploitants. Les montants non recouverts ont atteint 134.835,00 DH au 31 décembre 2006.
- Elle ne perçoit pas non plus les montants dus au titre de la taxe de séjour et n'applique pas les sanctions prévues à l'encontre des exploitants de deux établissements touristiques ; le montant des sommes non recouvrées a atteint 187 482,00 DH. En plus, la commune n'a pas appliqué les sanctions prévues dans le cas de paiement tardif de l'impôt à l'encontre d'un hôtel qui n'a pas produit la déclaration prévue à l'article 123 de la 30-89 susvisé. La commune n'a pris aucune mesure pour réviser les éléments de liquidation de la taxe due par cet hôtel, pour non concordance des éléments déclarés (nombre de nuitées) avec la réalité concernant les années 2003 et 2004;
- Le service technique de la commune a liquidé la taxe de construction sur des bases qui ne concordent pas avec les éléments mentionnés dans les plans de construction : la liquidation du montant de la taxe par le service susvisé est faite sur la base d'une minoration de la superficie couverte. La commune n'a pas procédé à la vérification de la liquidation, alors qu'elle dispose de tous les éléments nécessaires ; ce qui a causé un préjudice financier pour la commune de l'ordre de 20 270,00 DH pour seulement 12 autorisations ;
- Le service technique a délivré des autorisations pour occupation temporaire du domaine public pour raison de construction pour des durées courtes de 3 mois, quelque soit la nature du projet et son ampleur. Ceci a privé la commune des montants importants. La vérification sur place a révélé le dépassement de toutes les durées accordées sans que la commune ne prenne les mesures nécessaires de contrôle et de redressement ;
- Les services communaux concernés ont cessé de prendre les mesures nécessaires pour la perception de la taxe sur les licences de taxis notamment ceux de 1^{ère} catégorie, ce qui a entraîné le cumul de montants importants non recouverts de l'ordre de 84 300 DH au titre de la période 2003-2006, en violation des règles d'établissement et de recouvrement des recettes publiques ;
- Les services communaux n'ont pas émis les ordres de recette et n'ont pas procédé au recouvrement de la taxe de stationnement des véhicules à usage de transport en commun, et surtout les taxis de catégories 1

et 2, ce qui a entraîné le cumul de restes à recouvrer des montants importants au titre de la période 2003-2006 d'environ 85 575,00 DH. En plus, la commune n'a pas appliqué les sanctions prévues à l'article 72 en cas de non application des dispositions de l'article 71 de la loi n° 30-89 ;

- La commune n'a pas perçu la redevance de location de plusieurs locaux à usage commercial et à usage d'habitation. Elle n'a pas encore procédé à l'émission des ordres de recettes de la majorité des locaux commerciaux situés au nouveau marché et au marché couvert, ce qui a privé la commune d'une recette de 287 930,39 DH pour les locaux à usage commercial, et de 29 183,00 DH pour ceux à usage d'habitation durant la période 2004-2006 ;
- Le locataire de la piscine communale n'a pas réglé la redevance locative due à la commune conformément aux clauses du contrat conclu entre les deux parties le 2 juin 2005 ; ce qui constitue une violation de l'article 7 du cahier des charges, qui stipule que le paiement de la redevance locative pour chaque année doit se faire comme suit : 25% avant 31 janvier de l'année concernée, 50% avant 31 juillet de la même année et 25% avant le 31 octobre de la même année. A ce propos, le locataire s'est limité au paiement d'un montant de 22 500,00 DH au 9 décembre 2005, sans que la commune ne résilie le contrat, pour non paiement de la 2^{ème} tranche, comme il est stipulé à l'article 7 du cahier des charges.

La Cour régionale recommande ce qui suit :

- *Prendre les mesures nécessaires en cas de non déposition de la déclaration annuelle relative à la taxe sur les débits de boissons et appliquer les sanctions prévues en cas de retard de cette déposition annuelle dans les délais réglementaires ;*
- *Veiller à l'application de la redevance d'occupation temporaire du domaine public par les kiosques à usage de commerce ;*
- *Appliquer les mesures légales pour assurer la perception de la taxe de séjour dans les établissements touristiques et pour prendre au besoin les sanctions prévues ;*
- *Asseoir la taxe de construction sur des bases conformes au plan de construction, et procéder au calcul des surfaces des saillies lors de la liquidation de la taxe, tout en délivrant des autorisations d'occupation temporaire du domaine public à un usage de construction pour des durées concordantes avec l'importance des projets de construction ;*
- *Assurer la perception de la taxe sur les licences de taxis et de véhicules de transport en commun, ainsi que la perception de la taxe de stationnement des véhicules de transport public de voyageurs ;*
- *Assainir la situation juridique des locataires du domaine communal tout en procédant à l'émission des ordres de recettes correspondants ;*
- *Prendre toute les mesures nécessaires pour le recouvrement des redevances locatives de la piscine municipale et appliquer les sanctions prévues en cas de retard dans règlement du loyer.*

► **Défaillance dans la gestion des ressources humaines**

Le contrôle de la gestion des ressources humaines a révélé ce qui suit :

- La commune a mis 9 fonctionnaires et agents à la disposition d'autres administrations et services, tout en continuant à payer leurs salaires et émoluments. Ce qui va à l'encontre des dispositions des textes en vigueur d'une part, et prive la commune du personnel nécessaire, d'autre part ;
- Au cours des années 2003, 2004 et 2005, des indemnités pour les travaux pénibles et salissants ont été mandatées pour un montant de 22 534,47 DH pour des fonctionnaires qui n'exercent pas à la commune, ce qui constitue une violation des dispositions de la décision du ministre de l'intérieur n° 606-89 du 25 juin 2003 déterminant les conditions de bénéficier de ces indemnités.

De ce fait, la Cour régionale recommande à la commune de respecter les lois et règlements en vigueur concernant la gestion des ressources humaines.

► **Faiblesse dans le contrôle de la quantité des travaux exécutés et de leur conformité aux prescriptions techniques**

A ce propos, la CRC a relevé que les travaux concernant la construction de la canalisation des égouts réalisée par bon de commande n° 3729/2006 d'un montant de 104 880,00 DH ne sont pas conformes aux prescriptions techniques : le projet réalisé n'est pas opérationnel, du fait qu'il est entaché d'une défaillance technique ne permettant pas son fonctionnement. En effet, le projet est réalisé sur une profondeur supérieure de 0,75 m à celle de la canalisation d'égouts déjà existante, ce qui a entravé l'évacuation des eaux dans les canalisations réalisées. Ces dernières sont donc devenues inutiles. En plus, l'entrepreneur a bénéficié d'un supplément de 9 780,00DH, correspondant à des travaux non réalisés.

La Cour régionale des comptes a relevé aussi le paiement de 56 606,00 DH, suite au mandat n° 198/2006 en date du 5 juillet 2006 pour le creusement d'un puit à une profondeur de 48 ml et la construction d'un abri conformément aux prescriptions techniques et à la superficie fixées par le bon de commande n° 1847/2006 en date du 6 juin 2006 (facture n° 1/2006 en date de 4 juin 2006). Mais il s'est avéré que les travaux effectivement réalisés se sont limités au creusement d'un puit d'une profondeur de 17 ml et non de 48 ml inscrite aux pièces justificatives et prise en considération pour le règlement du montant sus indiqué.

La Cour régionale recommande à l'ordonnateur de s'assurer du volume des travaux réalisés et de la conformité des projets réalisés aux prescriptions techniques requises avant l'émission des ordres de paiement.

3.2. Réponse du président de la Commune Urbaine d'Erfoud (Texte traduit de l'arabe)

I. Défaillance dans l'administration communale

Concernant les dysfonctionnements au niveau de la perception des redevances, impôts et taxes dus au profit du budget communal, il est à signaler que la fonction publique communale souffre d'un sous - encadrement énorme notamment le manque de cadres à formation comptable et financière susceptible d'être chargés de la gestion d'un secteur vital comme les ressources financières.

Bien plus, la fonction publique communale n'a jamais été attractive et attirante ce qui s'est répercuté négativement sur la productivité de ce secteur.

Pour ce qui a trait à la non – application des sanctions prévues par l'article 17 de la loi n° 30-89 portant sur les impôts des budgets des collectivités locales et de leurs groupements nous n'avons jamais donné des instructions pour l'exécution des dispositions relatives aux sanctions prévues.

Notons que cette observation a été prise en considérations depuis 2007 et des instructions ont été données au régisseur de recettes en vue d'appliquer toutes les dispositions de la loi n° 89-30 précitée.

Nous allons prendre en compte les observations précitées et nous nous engageons à appliquer la loi lors de l'établissement des ordres de recettes, d'autant plus que les redevables ne se sont pas manifestés pour la régularisation de leur situation fiscale.

Pour ce qui est de l'omission du recouvrement de la redevance d'occupation temporaire du domaine public à usage commercial, industriel ou professionnel, il est à noter qu'effectivement le montant de 134 580,00 DH est très important et nous avons entamé sa perception depuis Mars 2007, avec engagement ferme d'appliquer toutes les procédures prévues à cet égard.

Quant à la perception de la taxe de séjour, j'ai attiré l'attention du régisseur de recettes sur l'observation formulée par la Cour régionale à ce sujet. Cependant, il est à souligner que les deux établissements touristiques concernés traversent actuellement une période de stagnation. Bien plus, l'hôtel ESSALAM est en cours de liquidation. Mais cela n'empêche pas la commune d'appliquer toutes les dispositions en vigueur et de recouvrer les recettes dûment prévues au profit du budget communal.

S'agissant du calcul de l'impôt sur les opérations de construction sur des bases ne concordant pas avec les éléments figurant sur les plans de construction, il faut noter que le service compétent s'appuie sur la déclaration légalisée de l'intéressé (sans discrimination) et ce en tenant compte du nombre d'étages à construire. C'est la commission de voirie et notamment l'agence urbaine qui obligent les propriétaires du projet à tenir en compte du zoning en vigueur. Cette dernière s'abstient à donner son accord en cas de non-conformité du projet au zoning prévu par le plan d'aménagement. Ce qui oblige la commune à prendre en compte la déclaration de l'intéressé, à réprimer chaque infraction constatée et à régulariser la situation. La commune repère les causes dans la situation sociale défavorisée de la population et le niveau de vie très bas des intéressés à tel point que ceux qui veulent construire leurs habitations, les achèvent après plusieurs années. Sachant que cette procédure s'applique à tout le monde.

Si la Cour régionale des comptes estime que la liquidation doit reposer sur les éléments figurant sur les plans de construction, la commune s'engagera à régulariser les situations et à appliquer la réglementation en vigueur.

En ce qui concerne les autorisations d'occupations temporaires du domaine public communal à des fins de construction consenties par le service technique, nous n'avons jamais donné des instructions pour les délivrer et elles sont justifiées -d'après ledit service- par la situation sociale défavorisée de la population et son niveau de vie très bas.

En ce qui se rapporte à l'abstention des services communaux au recouvrement de la taxe de stationnement des véhicules à usage du transport commun, l'accumulation des montants dus est imputée aux grèves et manifestations organisées. C'est pour cette raison que nous avons adopté une certaine souplesse afin d'éviter

l'aggravation de la situation. Toutefois, la commune est en train de recouvrer toutes les sommes dues et s'engage à appliquer l'ensemble des procédures y afférentes.

Concernant le non recouvrement des loyers communaux et comme vous le savez, les services établissent – jusqu'à 2004 - les ordres de recettes les concernant et les transmettaient à la recette communale pour recouvrement. Cependant, nous étions étonné du fait que la perception des recettes juge qu'elle est incomplète pour les recouvrer. C'est pour cette raison que la commune a procédé au recouvrement direct de ces loyers, mais ses efforts restent sans effets étant donné qu'elle ne dispose pas de mêmes moyens et procédures mis à la disposition du comptable public en vertu du code du recouvrement des créances publiques.

Quant au non établissement des ordres de recettes à la fin de l'exercice budgétaire, il est dû à l'absence de contrat ou de leur non actualisation qui sont exigés par le comptable public en matière de contrôle de validité et de régularité de la liquidation des dépenses. Pour votre information, nous sommes en train de régulariser cette situation.

S'agissant du retard qu'accuse le locataire de la redevance locative, nous notons que nos services ignorent la technique de l'année locative. Par conséquent et d'autant plus que le cahier des charges parle du 31 janvier et 31 juillet, nous avons cru que les sanctions coercitives prévues ne doivent pas être appliquées durant la période qui se situe entre août et décembre 2005. Toutefois, pour les années 2006 et 2007, nous allons veiller à l'application de toutes les sanctions prévues.

2. Défaillance dans la gestion des ressources humaines

Concernant l'observation relative à la mise à disposition des fonctionnaires et agents communaux auprès des autres services en continuant de payer leurs salaires et leurs émoluments, il est à signaler qu'il s'agit d'un fonctionnaire et d'un agent. Le premier a été mis à la disposition de la recette communale d'Erfoud pour exercer des fonctions au profil de la commune dans le cadre de la redynamisation du partenariat conclu entre la commune et ses partenaires pour améliorer l'encaissement des restes à recouvrer. Quant au deuxième agent, il exerce ses fonctions de façon normale. S'agissant des autres fonctionnaires, ils ont terminé la période de leur détachement et la commune est entraînée de rétrocéder les sommes indûment perçues depuis la date de leur détachement.

Pour ce qui est du paiement des indemnités pour travaux pénibles et salissants aux agents n'exerçant pas leurs fonctions dans la commune, ils ont bénéficié de ces indemnités à l'instar des autres agents.

3. Faiblesse du contrôle de la quantité des travaux exécutés et non-conformité aux prescriptions déterminées concernant les travaux de canalisation des égouts réalisés par bon de commande n° 3721/2006 d'un montant de 104.880 DH , il convient de remarque ce qui suit

Pour ce qui est de la nature et du volume des travaux, la réalisation de ce projet revêt un caractère urgent et temporaire car elle vise la protection de la ville des inondations et d'une éventuelle catastrophe.

D'ailleurs, la session ordinaire du conseil en date du 24 février 2006 confirme que le projet en question a été imposé pour mettre fin à la crise qui a atteint son apogée après la manifestation organisée par la population et qui a coïncidé avec l'organisation de ladite session au cours de laquelle a été débattue la solution d'urgence du problème de l'assainissement liquide. Sachant que le conseil a décidé à l'unanimité lors de cette session, de renforcer l'équipe chargée des canalisations d'égouts en attendant le transfert à la rivière de Oued ZIZ de ces réseaux concernant l'intersection du Boulevard Moulay Smail et Sakia Laghrissa et ceux relatifs à cette dernière.

Il a été décidé également la mobilisation de toutes les compétences notamment les conseillers communaux pour soutenir la population en vue de régler tout événement imprévisible.

Quant au calcul des travaux de nivellement de la terre, on tient compte de la largeur de la profondeur des égouts qui se situe parfois entre 0,70 et 1 mètre ainsi que de la nature du sol. C'est pour cela que nous avons compté les lieux de l'érosion des sables et de la terre conformément aux réglementations régissant l'architecture et le métré (devis général d'architecture (DGA), réglementant les conditions de construction des bâtiments édifiés

en 1956 et devis général des travaux d'assainissement DSGTA).

Quant au surplus de la quantité et du nombre contenus dans le bon de commande, il a été conçu pour dépasser effectivement la réalité. C'est ce qui a poussé la commune à négocier avec l'entrepreneur pour qu'il achève les travaux sans arrêt en raison de leur urgence. De même, la superficie linéale a atteint 380 mètres de longueur en comptant les lieux de raccordement comme le prévoient les lois régissant les travaux d'assainissement.

Par contre, pour les points de raccordement, il a été tenu compte des sites de raccordement en aval et en amont pour que le nombre atteigne 20.

S'agissant des descriptions techniques du projet et comme il a été signalé précédemment et suite à la décision prise lors de la session précitée, elles ont été établies en raison de l'urgence du projet visant la protection de la ville des inondations. Sachant que l'infiltration de l'eau des égouts aux établissements publics (tels que le collège Moulay Youssef, l'hôpital central et les boulevards Mohamed V, Moulay Driss, Moulay Rchid et Moulay Smail ainsi que la rue Nakhla où est constitué un marécage), elle présente une nuisance à la santé et la sécurité des citoyens sous notre responsabilité.

Pour ce qui est des caractéristiques du projet, nous avons fait une étude technique prévoyant toutes les éventualités pour éviter l'étranglement par la boue de l'égout projeté.

A noter à cet égard que la dimension de cet égout est très petite (300mm) par rapport à l'égout existant (400mm)

A signaler aussi que le projet réalisé a accompli sa fonction de telle sorte qu'aucune inondation ne s'est produite depuis sa réalisation. Par conséquent le paiement des sommes dues à l'entreprise a été effectué après réalisation de tous les travaux envisagés.

Pour votre connaissance, l'établissement Al Omrane a réalisé des canalisations d'égouts limitrophes avec une capacité de 600 mm pour se substituer aux anciennes canalisations.

• **Le paiement des dépenses relatives au creusement d'un puit (mandat n° 198/2006)**

Il s'agit ici de plusieurs puits et non pas d'un seul. L'erreur a été commise au moment de l'établissement des prévisions de crédits et a conduit à la même erreur constatée au niveau du bon de commande y relatif. D'ailleurs, le PV de la session du conseil et le PV de la commission chargée du budget et des finances ainsi que la note de présentation accompagnant la programmation de l'excédent du budget de 2004, confirment l'erreur relevée.

Il est à signaler aussi que la surface totale creusée est de 48 m répartie comme suite :

- le puit remblayé → 13 m de profondeur ;
- le 2ème puit (situé à l'intersection de la route Jorf Rissani) → 25 m de profondeur ;
- le puit de l'abattoir → 10m
- total → 48m.

4. Commune urbaine d'Errachidia

La commune urbaine d'Errachidia, située dans le territoire de la province d'Errachidia, compte 76 759 habitants environ, selon le recensement général de l'an 2004. Elle emploie 233 fonctionnaires et agents. Son conseil est constitué de 23 membres.

4.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Le contrôle de la gestion de la commune urbaine d'Errachidia par la CRC a révélé un ensemble d'observations dont les plus importantes sont citées ci après, accompagnées de suggestions susceptibles d'améliorer les méthodes de gestion et d'en accroître l'efficacité et le rendement :

► Défaillances dans la liquidation et le recouvrement de certains impôts et taxes

Les observations les plus importantes concernant la liquidation des impôts et taxes dus à la commune se résument comme suit :

- L'administration fiscale de la commune a omis d'appliquer les majorations réglementaires de la taxe sur les débits de boissons à l'encontre des redevables qui n'ont pas déposé leurs déclarations des recettes réalisées durant l'année. Cette majoration consiste en l'application du double du montant de la taxe due, comme le stipule l'article 17 de la loi 30-89 relative à la fiscalité des collectivités locales et à leurs groupements. Ce qui a causé un préjudice financier à la commune de 48 963,00 DH au titre des deux années 2004 et 2005 ;
- Les services communaux concernés ont pris l'habitude de délivrer des autorisations d'occupation temporaire du domaine public par des kiosques, sans exiger le paiement préalable du montant de la taxe et le respect des délais prescrits, comme il est stipulé dans l'article 188 de la loi n° 30-89 précitée ;
- La commune n'a pris aucune sanction à l'encontre des exploitants des kiosques qui ne respectent pas les superficies qu'ils sont autorisés à occuper d'une part, et les caractéristiques techniques du matériel utilisé sur le domaine public d'autre part. En plus, la commune n'a pris aucune disposition pour exiger le respect des clauses des autorisations et la perception des montants dus pour l'exploitation irrégulière de la voie publique ;
- La commune n'a pas veillé au respect par les redevables des délais réglementaires de paiement des taxes et droits dus pour l'occupation de son domaine par les exploitants des kiosques à la caisse du régisseur de recettes, au début de chaque trimestre. De ce fait, 20 exploitants sur 26 bénéficiaires ont cessé de payer leurs redevances, pour une durée dépassant parfois 4 ans. Les restes à recouvrer concernant l'occupation temporaire du domaine public par les kiosques au titre des deux années 2004 et 2005 ont ainsi atteint 37 800,00 DH ;
- Les services communaux ne respectent pas les délais prescrits légalement pour la perception de la taxe d'occupation du domaine public par les exploitants de cafés. La régie de recettes n'a pas procédé au recouvrement de la taxe au titre de la période 2000-2006. Le montant non recouvré au titre de cette période s'élève à 149 442,00 DH ;
- La commune n'a pas appliqué les majorations de retard aux établissements touristiques soumis à la taxe de séjour, qui n'ont pas présenté leur déclaration ni payé les droits au comptable assignataire de la commune dans les délais réglementaires, conformément aux dispositions de l'article 23 de la loi 30-89 susvisé. Ceci a causé un préjudice financier pour la commune au titre des années 2004, 2005 et 2006 de 26.984,00 DH ;
- Les conseils communaux qui se sont succédés ont délivré des autorisations de fermeture tardive ou d'ouverture matinale, sans que les exploitants des établissements soumis à la taxe ne procèdent d'avance au paiement de la taxe, ce qui contrevient aux dispositions de l'article 47 de la loi n° 30-89 précitée. En plus, les services communaux concernés procèdent à la liquidation de la taxe et au recouvrement du montant dû en l'absence des autorisations délivrées par la commune qui déterminent les éléments

de base de la liquidation et tous les renseignements permettant de s'assurer du recouvrement et de l'existence des pièces justificatives ;

- La commune n'a pas effectué un recensement global des redevables susceptibles d'être soumis à la taxe sur la fermeture tardive ou l'ouverture matinale. De ce fait, la taxe n'est appliquée que pour 5 personnes seulement et sur la base des états établis en 2003. En plus, la commune n'a pas émis les ordres de recettes pour le recouvrement de cette taxe au titre de la période s'étalant de 2003 à avril 2006, ce qui a causé un préjudice financier de l'ordre de 13 230,00 DH ;
- La commune n'a pas émis les ordres de recettes de la taxe sur les établissements d'enseignement privé qui sont au nombre de 7. La taxe sur les établissements d'enseignement privé comprend un montant fixe exigible à l'occasion de l'ouverture de l'établissement (article 134 de la loi 30-89), payé par les redevables à la caisse du régisseur de recettes de la commune dans les 15 premiers jours du mois qui suit celui de la délivrance de l'autorisation permettant sa création (article 136 de la loi susvisé), sur la base d'une déclaration rédigée sur un imprimé délivré par la commune. A cet égard, il a été relevé que la commune ne reçoit pas des différents Ministères de tutelle qui les délivrent, les autorisations accordées aux établissements d'enseignement privé. Elle ne procède pas non plus au recensement de ces établissements au début de chaque rentrée scolaire pour permettre au service financier communal de percevoir les droits d'ouverture. La taxe comprend aussi le paiement d'un montant mensuel déterminé sur la base du nombre d'élèves inscrits et payés dans les premières quinzaines de chaque mois. A ce propos, la Cour régionale des comptes a relevé la défaillance de la commune concernant l'émission des ordres de recettes du montant mensuel de tous les établissements d'enseignement privé.

La Cour régionale recommande à l'ordonnateur :

- *D'appliquer les sanctions et les majorations prévues en cas de non déposition des déclarations relatives à la taxe sur les débits de boissons ;*
- *De percevoir les droits dus au budget communal relatifs à l'occupation temporaire du domaine public par des kiosques et celui des exploitants des cafés ;*
- *D'appliquer les majorations de retard aux établissements touristiques soumis à la taxe de séjour qui ne déposent pas leurs déclarations dans les délais ou ne payent pas de taxe au profit du budget communal ;*
- *De veiller au respect de la loi pour le paiement d'avance de la taxe sur la fermeture tardive ou l'ouverture matinale avant la délivrance des autorisations et pour le recouvrement sur des bases légales, tout en procédant à un recensement global des personnes soumises à cette taxe ;*
- *De recenser annuellement les établissements d'enseignement privé et de procéder à l'émission des ordres de recettes du montant fixe de l'ouverture de l'établissement, et du montant mensuel conformément à la loi.*

► **Défaillances de la gestion du domaine communal**

La gestion du domaine communal a connu un ensemble de lacunes et de dysfonctionnements se résumant comme suit :

- La commune n'a pas pris les mesures nécessaires à l'encontre des locataires de cafés près de la gare routière de la commune urbaine d'Errachidia qui ont annexé un espace vert en le transformant en terrasse. Ce qui constitue une entorse à l'obligation de la protection du domaine communal prévue dans le paragraphe 4 de l'article 47 de la loi 78.00 formant la charte communale ;
- La commune n'a pris aucune mesure à l'encontre de plusieurs fonctionnaires qui ne travaillent plus à la commune mais qui continuent d'exploiter plusieurs bâtiments communaux à usage d'habitation, sans payer la redevance locative depuis plus de 6 ans, comme il est indiqué dans le tableau ci-dessous :

Type	Adresse	Qualité du bénéficiaire	Date début exploitation	Valeur locative	Période non payée	Reste à recouvrer	
					depuis	Jusqu'à	
Local à usage habitation	Hay Touchka El Massira	Retraité de la commune Errachidia	-	50	-	-	
Local à usage habitation	Rue El Morabidine	Fonctionnaire	-	40	01/07/2000	31/12/2006	3.120
Local à usage habitation	Rue El Morabidine	Fonctionnaire	-	40	01/07/2000	31/12/2006	3.120
Local à usage habitation	Marché couvert	Fonctionnaire	-	50	01/07/2000	31/12/2006	3.900
Local à usage habitation	Marché couvert	Fonctionnaire	-	50	01/07/2000	31/12/2006	3.900
Local à usage habitation	Fourrière communale	Fonctionnaire	05/02/1996	50	01/07/2000	31/12/2006	3.900
Local à usage habitation	Avenue Alaouine	Fonctionnaire	02/02/1996	40	01/07/2000	31/12/2006	3.120
Local à usage habitation	Avenue El Massira, route oulad El Haj	Fonctionnaire	08/10/2001	50	01-01-2001	31/12/2006	3.900
Total							24.960

- La commune n'a pas procédé à la perception de la redevance locative de plusieurs locaux à usage commercial loués depuis 70 mois ; les ordres de recettes concernant 207 boutiques situées au marché central, au marché Boutatamine et au marché couvert, ainsi que 8 locaux à usage d'habitation et quelques pavillons de la station d'arrêt des taxis, n'ont pas été encore émis au mois d'avril 2006. Cette défaillance a fait perdre à la commune une somme importante évaluée à 365 895,00 DH au titre des années 2003, 2004 et 2005. Ainsi, plusieurs locataires continuent d'exploiter des locaux communaux à usage commercial en dépit de l'expiration des baux stipulés dans les contrats de location ou sans qu'ils disposent de contrats comme c'est le cas au marché central (37 boutiques) ;
- La commune n'a pas émis les ordres de recettes concernant les pavillons de la gare routière : 4 guichets, un dépôt de marchandise, 3 bureaux administratifs, six quais, une salles de bain, un café, 3 kiosques et une librairie, et ce depuis 2000, ce qui a causé à la commune un préjudice financier d'environ 511 095,00 DH ;
- La commune n'a pas constitué de dossiers sur la situation juridique du domaine communal d'une part, et n'a pas procédé à l'inscription à la conservation foncière de son patrimoine d'autre part, ce qui contrevient aux dispositions du paragraphe 6 de l'article 45 de la loi 78.00 susvisée. C'est le cas notamment du parc « 3 mars » qui est une propriété de la province d'Errachidia, alors que le terrain sur lequel il est bâti revient au domaine de l'Etat. En dépit de sa non inscription au sommier de consistance communal, la commune urbaine d'Errachidia prend en charge les dépenses du parc concernant le fonctionnement, la main d'œuvre et les aliments de bétail.

La Cour régionale recommande au président de la commune:

- *De veiller à l'obligation de protection du patrimoine communal conformément aux dispositions de la charte communale ;*
- *De mettre à jour des contrats de location et d'appliquer la loi à l'encontre des locataires qui refusent de payer la redevance locative ;*

- *De dépasser les lacunes juridiques et administratives qui entachent la gestion actuelle du domaine communal, et d'élaborer des dossiers juridiques et techniques en vue de clarifier sa situation juridique et ses prescriptions techniques, ainsi que les modifications survenues tout en procédant à l'assainissement de la situation foncière du domaine communal.*

► **Prise en charge de dépenses sans base légale**

- Le budget communal prend en charge le règlement de factures de consommation d'eau et d'électricité, Ainsi le total des factures d'eau prises en charge en 2005 et correspondant aux polices n° 1604,1354 et 2674 s'établit à 72 085,33 DH.

Parallèlement, pour la même année, les dépenses en relation avec la consommation d'électricité telle qu'elle ressort des compteurs n°16618 et 22 429 ont atteint 10 149,30 DH.

- Le Bureau Municipal d'Hygiène (BMH) a acheté un ensemble de médicaments qu'il a indûment fait distribuer aux citoyens. En 2005, il a acheté pour un montant de 19 651,10 DH, qu'il a fait distribuer aux citoyens « nécessaires », sur la base de l'ordonnance d'un médecin visée par le président du conseil communal, sans vérifier la situation financière du bénéficiaire. Le médecin du BMH reprend les prescriptions dans une ordonnance cachetée par ses soins pour permettre de s'approvisionner auprès d'une pharmacie privée. Du fait de la non concordance entre le montant des médicaments inscrits aux ordonnances (8 669,90 DH) et le montant total des médicaments achetés (19 561,00 DH), le médecin du BMH a pu se procurer du fournisseur de médicament (pharmacie) un bon d'avoir de 10 981,20 DH.

La Cour régionale recommande ce qui suit :

- *Le paiement des seules factures d'eau et d'électricité concernant les services communaux ;*
- *Le respect des attributions du Bureau municipal d'hygiène et des règles de l'exécution des dépenses en s'abstenant d'acheter des médicaments et de les distribuer aux citoyens en dehors des cas légalement prévus et en l'absence de contrôle des médicaments fournis.*

4.2. Réponse du président de la municipalité d'Errachidia

(Texte intégral)

J'ai l'honneur tout d'abord de vous informer des éclaircissements nécessaires concernant les recommandations formulées par le Conseil Régional de la Cour des Comptes de Fès; relatives à la gestion des finances de la commune urbaine d'Errachidia.

Il est à signaler d'abord que la plupart des problèmes et des défaillances inhérentes au volet recettes et gestion des biens communaux sont imputées essentiellement aux retards et cumuls consignés par les conseils précédents.

Le manque de stabilité au niveau des chefs de services des perceptions en ce sens qu'en l'espace de 4 ans quatre percepteurs se sont relayés à ce poste et 4 responsables ont exercé à tour de rôle la fonction de régisseur des recettes. Encore faut-il rappeler la problématique engendrée par le décret relatif aux marchés publics 1998.

1. Le recouvrement des taxes des débits de boissons a atteint un pourcentage très important avec la mise en œuvre de l'application des mesures répressives mises en vigueur contre les récalcitrants.

2. En ce qui concerne le volet relatif au recouvrement anticipé des taxes des Kiosques; je tiens à préciser que la plupart de ces commerces est ventilée avant que nous soyons responsables des affaires locales de cette ville.

Cette opération est effectuée dans le cadre de la campagne nationale pour l'emploi des jeunes chômeurs diplômés débutée depuis 1994, et qui malheureusement a connu certains déboires à cause des crédits bancaires. Pour redresser cette situation on saisi tous les bénéficiaires en leur rappelant leurs redevances envers la commune. Le percepteur est saisi également pour rappeler à l'ordre les débiteurs.

Quant aux espaces supplémentaires transformés en espaces verts, la commune ne les a pas pris en compte jusqu'au moment où la Cour des Comptes nous a recommandé de les considérer comme faisant partie intégrante des kiosques c'est ainsi que nous avons procédé à l'application de ces recommandations et révisé les superficies occupées pour établir des listes définitives aux bénéficiaires.

Toutefois une exception est à signaler pour un kiosque équipé d'espace dont la superficie est de 400m² (quatre cent m²) car l'intéressé a produit un contrat de bail des terres collectives, émanant de la direction des affaires rurales (DAR).

3. En cas de retard de paiement des taxes dûes par les établissements hôteliers, nous avons procédé à l'application des articles en vigueur avec la majoration de retard, et la situation de cette rubrique est à jour.

4. Le nombre d'autorisation d'ouverture matinale et de fermeture tardive est très limité, mais vu les transgressions de la loi par certains propriétaires nos services procèdent régulièrement à des contrôles qui nous ont permis de recouvrer les taxes en vigueur. Pour information cet article est abrogée par la loi 47/06 parue dans le bulletin officiel n°: 5583 du 3 décembre 2007 et mis en application à compter du 01/01/2008.

5. L'Enseignement privé

Nous disposons de statistiques périodiques et actualisées du nombre d'établissements de personnel et d'élèves inscrits, malgré les revendications des propriétaires basées sur une circulaire ministérielle qui les dispense des taxes locales.

Malgré tout cela nous continuons de recouvrer les taxes et d'appliquer la loi en vigueur contre les retardataires qui ne sont qu'au nombre de (deux) 2.

6. L'Occupation temporaire du domaine public (Terrasses)

Il faut signaler que le percepteur refuse d'encaisser les taxes relatives à cette rubrique. Il nous recommande de procéder à la saisie de chaises et tables et à la suppression d'autorisation d'exploitation, pour lutter contre les contrevenants. Comme nous ne disposons pas de moyens logistiques et de protection juridique, nous avons organisé des sorties sur les lieux pour recouvrer les taxes.

Il faut également rappeler les obstacles relatifs au recouvrement des droits de location des locaux commerciaux de la commune qui sont dus aux causes suivantes :

a. La mauvaise gestion du patrimoine communal par les conseils précédents aussi bien dans la conservation des archives que dans l'application des taxes et le traitement des dossiers, en ce sens que la majorité des locaux loués ne disposent pas d'archives.

b. Les manques de stabilité des contrôleurs publics entravent la bonne marche de la gestion du patrimoine. Chaque fois qu'on arrive à un compromis à suivre pour résoudre les problèmes en suspens on est bloqué par l'arrivée d'un successeur avec d'autres visions de la gestion la mise en œuvre d'un processus de régularisation de certains dossiers est entravé par le mouvement de mutation des responsables.

Malgré tout cela, le grand souci des receveurs est de réduire le cumul des taxes à recouvrer, ainsi il refusent les réquisitions formulées par les présidents et procède à des rejets systématiques de dossiers sans motif valable, d'autant plus que les contractuels se présentent régulièrement à nos guichets pour s'acquitter de leurs taxes, ou envoient leurs arriérés par la poste. D'autre part le receveur actuel nous demande de fournir des contrats de location pour des taxes recouvrées depuis 1981 sur simple contrat établi avec le bénéficiaire. Pour renouveler ces contrats le receveur exige la présence de cahiers de charges, sachant que ses locaux sont cédés par le biais d'enchères publiques, bien avant la mise en application du décret des marchés publics de 1998.

Notre souci étant de veiller sur les biens de la commune, nous avons délibéré lors de la session ordinaire du 26 Octobre 2006 pour mettre en œuvre l'élaboration de cahiers des charges relatifs aux locaux commerciaux situés au Souk Oued Lahmer, Souika Boutalamine, Souika du centre et marché couvert. La délibération est adressée à l'autorité de tutelle pour approbation mais le dossier est rejeté pour le motif suivant: Il faut d'abord évacuer ces locaux avant d'instaurer de nouvelles conditions.

Malgré ces obstacles, nous avons persévéré dans le recouvrement des taxes, ainsi nous avons procédé à des mesures pratiques qui consistent à obliger les intéressés voulant procéder à la réfection de leur local, ou à l'alimentation en eau potable ou en électricité, de s'acquitter des droits de location avant l'obtention de l'autorisation souhaitée.

Pour information, le receveur refuse toujours de procéder au recouvrement collectif au profit des opérations individuelles.

Le Loyer relatif à la Gare Routière:

Les Intéressés ont payé tous les droits de location relatifs à la Gare Routière jusqu'à la fin 2007. Exception faite pour le café exploité par A. A., l'instruction judiciaire est en cours.

L'espace vert cité dans le rapport de la cour des comptes n'existe pas à priori, il s'agit d'un petit espace limitrophe au café en question et qui constituait un point noir sur le boulevard. Après réfection du café, on a adjoint cet espace à l'exploitation du café dans le cadre de l'occupation temporaire. Cette procédure nous a permis de restructurer la façade et de l'embellir.

Enfin, il faut signaler qu'à part quelques exceptions faites pour des locaux communaux comme l'abattoir municipal et l'ancienne fourrière, dont les charges de la surveillance bénéficient de l'eau potable et de l'électricité il n'existe pas d'autres personnes qui en bénéficient.

L'assistance allouée en médicaments aux agents chargés de la collecte des ordures et répartie par le BMH est purement et simplement suspendue à cause des difficultés engendrées par la distribution.

Je souhaite que ses clarifications vous apportent les éléments nécessaires pour expliciter et mieux cerner les recommandations concernant la gestion des finances de notre commune, formulée par la Cour régionale des comptes.

5. Commune urbaine de Fès

La commune urbaine de Fès est composée de six arrondissements, elle compte 619.737 habitants, d'après le recensement de 2004. Son conseil communal qui compte 81 membres est géré par un bureau composé du président et de 10 vice-présidents. Ses effectifs sont de 2.836 fonctionnaires et agents.

Quant à son budget, les recettes de l'année 2005 ont atteint le montant de 652.214.419,81 DH, réparties comme suit :

- Recettes de fonctionnement : 372.760.054,30 DH
- Recettes d'investissements : 157.143.114,42 DH
- Comptes spéciaux : 122.311.251,09 DH

Alors que les dépenses de la même année ont atteint le montant de 462.065.078,05 DH, réparties comme suit :

- Dépenses de fonctionnement : 372.760.054,30 DH
- Dépenses d'investissement : 42.506.814,47 DH
- Comptes spéciaux : 46.798.209,28 DH

5.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Le contrôle de la commune urbaine de Fès a révélé l'existence d'un nombre d'observations, dont voici les plus importantes :

► Dettes et arriérés

La commune urbaine de Fès connaît un endettement colossal que les services concernés n'arrivent pas à arrêter avec précision. En effet, la valeur de la dette a avoisiné 635.216.093,80 DH au 31 Décembre 2004, et 547.552.456,86 DH au 31 Décembre 2005. Ces chiffres ne tiennent pas compte des montants des arrêts judiciaires non exécutés (90.057.729 DH selon une situation non définitive), pris à l'encontre de la commune, et sans compter aussi des arriérés de 200.000.000 DH au titre de la consommation de l'éclairage public par les anciennes communes, et les consommations non apurées des années 2004 et 2005.

La Cour invite la commune à arrêter avec précision ses dettes pour mieux connaître et maîtriser son taux d'endettement, en vue d'éviter des répercussions négatives sur sa situation financière.

► Dysfonctionnements dans la gestion des ressources humaines : des fonctionnaires mis à la disposition d'autres administrations

La Cour a noté que :

- Trente trois fonctionnaires et agents de la commune ont été mis à la disposition d'autres administrations (Wilaya de Fès, préfecture de Moulay Yacoub, Direction des impôts, Hôpital Ibn el Khatib, les perceptions, Maison de jeunes et pachalik), tout en continuant à émarger au budget de la commune. Il est à noter que certains d'entre eux n'ont été recrutés qu'en 2004 et 2005 ;
- Deux agents occasionnels travaillant dans un service de la commune ont été mis à la disposition de deux responsables de la ville de Fès ;
- Cinq fonctionnaires ont été mis à la disposition d'un service qui ne figure pas dans l'organigramme de la commune, selon la liste des fonctionnaires et agents produite par les services communaux.

Cette pratique va à l'encontre des textes législatives et réglementaires régissant le statut des fonctionnaires, en l'occurrence le Dahir 1-58-008 de la fonction publique et le Décret 2-77-738 régissant les fonctionnaires communaux.

► Recrutement non réglementaire d'un conseiller communal

Un conseiller de l'arrondissement Zouagha a été recruté par la commune urbaine de Fès comme secrétaire

temporaire en date du 02/02/2005, ce qui est en contradiction avec l'article 202 de la loi n° 9.97 concernant le code électoral, modifié par la loi n°64-02. Il est à signaler que cet agent n'a jamais regagné son travail, ni à la commune ni à l'arrondissement depuis son recrutement.

► **Deux fonctionnaires retraités continuent à travailler à la commune**

Deux fonctionnaires continuent à travailler à la commune urbaine de Fès comme agents occasionnels, bien qu'ils soient mis à la retraite, ce qui contredit l'article 1er du Dahir 1.01.38, du 21 al Kiaada 1421 régissant la loi 77.99 qui interdit le cumul du salaire avec la pension et tout autre revenu. Il est à signaler que ces fonctionnaires gèrent les dossiers du personnel, alors que ce travail ne peut pas être confié à des agents occasionnels.

► **Rémunération d'agents au vu de cartes d'identité nationale différentes**

Les numéros des cartes nationales et les signatures, mentionnés dans les mandats de paiement, de 13 agents payés par agent billeteur, diffèrent d'une année à l'autre et d'un mois à l'autre, ce qui enfreint la règle du caractère libératoire, qu'il faut respecter avant tout paiement, selon l'article 11 du décret 2.76.576 du 30/09/1976 régissant la comptabilité des collectivités locales et leurs groupements, tel qu'il a été complété et modifié.

► **Non production à la tutelle du vrai cadre relatif aux transformations des postes budgétaires**

La Cour a constaté, lors de l'examen des transformations de postes concernant certains fonctionnaires, que les services communaux ne mentionnent pas à la tutelle les vrais cadres sollicités, mais plutôt un cadre inférieur à celui des fonctionnaires concernés, ce qui donne à la tutelle des données erronées et différentes de la réalité de la loi cadre. Le but recherché est d'engendrer, par une méthode détournée, des postes budgétaires vacants dans un cadre supérieur à ceux qui sont transformés. C'est le cas des transformations suivantes :

Demande de transformation de poste N° 4862 du 27/07/2005 :

Cadre déclaré	Cadre demandé	Cadre déclaré	Cadre demandé	Cadre déclaré
Agent d'exécution	Ingénieur d'application	rédacteur	N° 473 du 23/12/2002	Agent d'exécution
Agent de service	Administrateur adjoint	secrétaire	N° 476 du 23/12/2002	Agent de service

Demande de transformation de poste N° 2968 du 18/04/2005 :

Cadre déclaré	Cadre demandé	Le vrai cadre	Référence de la décision	Cadre déclaré
Agent de service	Administrateur adjoint	rédacteur	473 du 23/12/2002	Agent de service
Agent de service	Technicien de 1 ^{er} grade	Agent de service	Technicien de 1 ^{er} grade	Agent de service

► **Frais de déplacements et heures supplémentaires forfaitaires**

La commune fait bénéficier un grand nombre d'agents de frais de déplacements forfaitaires fixés à (900 DH) par mois, alors que ces derniers n'effectuent aucun déplacement. La somme de ces frais a avoisiné en 2005 un montant de 1.870.740,00 DH. Le service responsable des rémunérations prépare les ordres de mission et arrête des dates fictives de déplacement. Les autres fonctionnaires, y compris les cadres, bénéficient aussi de frais de déplacements forfaitaires, mais ils signent des documents administratifs ou assistent à des séances d'ouverture des plis, à des dates où ils sont supposés être en déplacement.

Par ailleurs, la plupart des fonctionnaires (de l'échelle 1 à 9) bénéficient des indemnités pour heures supplémentaires d'une façon forfaitaire, calculés la plupart des temps en considérant le nombre maximum des heures autorisées par la loi (40 heures par mois). Ce qui fait que les pièces justificatives des heures

supplémentaires, préparées par le service de rémunération et de paiement, et envoyées aux services concernés pour signature, ne reflètent pas la réalité des services faits.

► **Indemnités irrégulières sur les travaux pénibles et salissants**

La Cour a relevé, d'après la liste des agents bénéficiaires des indemnités pour travaux pénibles et salissants, que certains agents bénéficiaires n'exercent pas dans les domaines cités par l'arrêté du Ministre de l'Intérieur, n° 1191-03 du 25/06/2003. Par ailleurs, les fonctions exercées par un certain nombre d'agents ne leur permettent pas de bénéficier de ces indemnités (gardiennage, standard, renseignement, chauffeur, nettoyage de bureau, culture, secrétariat, bibliothèque, salle «11 janvier» et bureau d'ordre).

La Cour régionale des comptes recommande à la commune de:

- *Prendre les mesures nécessaires pour régler la situation administrative des fonctionnaires et agents « mis à la disposition » tout en se conformant à la réglementation en vigueur.*
- *Respecter les textes législatifs et réglementaires concernant la gestion des fonctionnaires et agents, notamment le recrutement, la transformation des postes budgétaires et le paiement des salaires et indemnités.*

► **Paiement de dépenses à des services étrangers à la commune**

• **Attribution non réglementaire de carburant**

Le budget de la commune supporte des dépenses d'approvisionnement en carburant de services étrangers à la commune (perception, trésorerie communale, aéroport Fès Saïss, division technique de la wilaya, direction des impôts et Wilaya de la sûreté) d'un montant de 284.055,00 DH en 2004 et de 286.773,75 DH en 2005.

La commune supporte aussi les dépenses d'approvisionnement en carburant des voitures personnelles d'un nombre important de fonctionnaires (plus de 90), avec une quantité globale moyenne de 1.170 litres par semaine.

• **Attribution de téléphones portables et consommations téléphoniques non réglementaires**

Vingt et un conseillers bénéficient d'une façon non réglementaire de téléphones portables, y compris des conseillers hors bureau et les présidents des arrondissements. Ces derniers bénéficient en plus d'autres portables dont la consommation est supportée par le budget des arrondissements. Trente trois (33) fonctionnaires bénéficient aussi de téléphones portables, en plus des téléphones fixes dans leurs bureaux. Il est à signaler que certains d'entre eux bénéficient de 2 portables. La commune supporte aussi les dépenses de consommations téléphoniques de deux lignes attribuées à la Trésorerie communale.

• **Attribution de mobiliers de bureaux affectés à des services étrangers à la commune**

Des mobiliers de bureaux (6 bureaux et 11 fauteuils et des chaises) achetés dans le cadre du marché 16/2005 ont été affectés à des services étrangers à la commune (1er district de la sûreté à Fès et l'association Amal à la l'arrondissement Zouagha). La trésorerie communale a reçu des calculatrices. D'autres parties non identifiées ont bénéficié d'imprimantes et de calculatrices.

• **Attribution de 10 véhicules à la direction de la sûreté à Fès**

La commune urbaine de Fès a acheté 16 véhicules de marque « Peugeot Partner » dans le cadre du marché 66/2003, conclu avec une société, pour un montant de 1.798.400,00 DH. Après réception de ces véhicules par une commission de la commune, en date du 08/12/2003, un lot de 10 voitures a été affecté à la direction de la sûreté de Fès le 25/12/2003.

• **Distribution non réglementaire de plantes et de matériaux de construction à des associations et à des particuliers**

Des associations, des écoles, des communes rurales et un hôtel ont bénéficié de quantités exagérées de plantes, en l'absence du suivi de l'opération de plantation qui est une prérogative de la commune, qui peut être exécuté par ses agents.

Par ailleurs, des entités étrangères à la commune (protection civile, association Fès Saiss, Gendarmerie Royale et complexe Tajmouti) ont bénéficié indûment de matériaux de construction sans que la commune contrôle leur utilisation par les parties bénéficiaires, ce qui ne peut faciliter la connaissance de leur affectation réelle.

► **Distribution non réglementaire de produits alimentaires et des produits scolaires**

La commune urbaine de Fès a conclu le marché 32/2004 d'un montant de 499.105,75 DH et le marché 57/2005 d'un montant de 499.957,70 pour l'achat de produits alimentaires sous forme de parts de farine, sucre, huile et thé. Elle a conclu aussi le marché 29/2004 d'un montant de 399.912,50 DH, et le marché 40/2005 d'un montant 399.709,20 DH, pour l'achat de fournitures scolaires (cartables et autres produits). A ce propos, la Cour a relevé ce qui suit :

- Seuls les fonctionnaires de la commune, des arrondissements, de la trésorerie communale, et de l'autorité locale ont bénéficié de ces produits, au lieu des indigents qui sont censés en bénéficier ;
- Certaines personnes ont bénéficié doublement de cette assistance ;
- Absence de signature de certains bénéficiaires dans certaines listes.

La Cour invite la commune à respecter les lois et règlements en vigueur et à mettre terme à la prise en charge de dépenses qui concernent des entités externes à la commune.

► **Dysfonctionnement dans la gestion des marchés publics**

• **Conclusion de marchés et de bons de commandes avec un vice-président municipal et le fils d'un conseiller communal**

En 2004 et 2005, la commune urbaine de Fès a conclu quatre marchés, avec une agence de voyage qui appartient au fils d'un conseiller communal. Il s'agit des marchés n° 14/2004, n° 46/2004, n° 20/2005 et n° 26/2005, d'un montant global de 1.438.665 DH. Elle a aussi conclu avec la même agence 12 bons de commande, identifiés comme suit : n° 3/2004, n° 5/2004, n° 2/2004, n° 8/2004, n° 9/2004, n° 15/2004, n° 12/2005, n° 28/2005, n° 77/2005, n° 78/2005 et n° 79/2005, avec un montant global de 321.846 DH.

Une société dont l'un des propriétaires est vice-président de la commune urbaine de Fès a conclu avec la commune deux marchés (29/2004 et 40/2005), d'un montant global de 799.621,70 DH, et 4 bons de commande (n° 74/2004, n° 17/2005, n° 42/2005 et n° 63/2005) d'un montant global de 211.997 DH.

La conclusion de ces contrats constitue une violation des dispositions de l'article 22 de la charte communale, qui interdit à tout conseiller communal d'entretenir des intérêts privés avec la commune et de passer avec elle des marchés de travaux, de fournitures ou de services, soit à titre personnel soit au bénéfice des ses ascendants.

• **Erreur de liquidation de certains marchés**

- **Marché n° 24/2004 relatif à l'entretien des espaces verts**

La commune a payé deux mois de salaire à deux agents occasionnels, pour un montant de 1.881 DH qui font partie du personnel travaillant à la même période pour la société responsable de l'entretien des espaces verts. Par ailleurs, près de 400 jours de travail supplémentaires ont été comptabilisés en faveur de la société et ce après la réception définitive des travaux ; ce qui revient à compter indûment un montant de 32.832 DH.

- **Marché n° 67/2003 concernant la construction du bâtiment du groupement urbain de la sûreté**

Le marché 67/2003 a été conclu avec une société pour l'aménagement des bâtiments communaux. Cependant, l'examen des pièces justificatives de la dépense a révélé qu'il s'agit de la construction du siège et de logements concernant le groupement urbain de la sûreté et non pas un bâtiment communal.

Par ailleurs, d'après le cahier de chantier, les travaux objet dudit marché ont été entamés à partir du 14/10/2003. Alors que l'ordre de service de commencement des travaux, joint aux pièces justificatives dudit marché adressé au trésorier communal pour paiement, a été émis le 02 Décembre 2003. Cette décision a eu pour effet de

modifier la durée effective d'exécution et d'éviter ainsi d'appliquer les pénalités de retard.

La Cour a constaté aussi, que des travaux non exécutés de terrassement, de déblaiement et de béton armé ont été payés pour un montant de 28.340,54 DH, tels qu'ils sont détaillés dans le tableau suivant :

Objet du marché	Valeur des travaux exécutés (DH)	Montant payé des travaux (DH)	Différence (DH)	Objet du marché
Aménagement des bâtiments communaux	18.900.92	Aménagement des bâtiments communaux	18.900.92	Aménagement des bâtiments communaux

- Marché 05/2004 concernant le gardiennage des services extérieurs de la commune urbaine de Fès

La commune a conclu le marché 05/2004 d'un montant de 1.386.000 DH avec une société pour le gardiennage des services extérieurs de la commune urbaine de Fès. L'article 1er du cahier des charges indique, les lieux et les services objet du gardiennage (halle aux poissons, abattoirs de Ain Kadouss, fourrière, marché de gros à Bensouda, pépinière de Oued Fès et arrondissement Saiss), ce qui n'a pas été respecté dans la réalité. En effet, des lieux ont été remplacés par d'autres qui ne figuraient pas au cahier des charges, tels que l'ancienne médina et un foyer pour femmes.

La Cour a constaté aussi le règlement par la commune de deux mois de travail à deux agents occasionnels, pour un montant de 1.881 DH, alors que ces deux agents font partie de la main d'œuvre travaillant à la même période pour le compte de la société responsable du gardiennage.

• Recours aux marchés de régularisation

- Régularisation d'une dette communale par le marché 44/2004

La commune urbaine de Fès a conclu le marché 44/2004 avec une société concernant l'entretien des places publiques, alors qu'il s'agit de régulariser une dette de la commune vis-à-vis de ladite société, d'un montant de 199.030 DH. Cette dernière a reconnu par la suite le règlement de la partie restante du marché 63/2003 qu'elle avait exécutée auparavant.

La Cour a remarqué que l'acte d'engagement joint au dossier administratif de la société est daté du 25/11/2004, alors que l'ouverture des plis concernant l'appel d'offres sur la base duquel le marché a été conclu a eu lieu le 24 Novembre 2004, ce qui confirme le caractère fictif de l'appel d'offres en question.

Ces pratiques enfreignent les règles d'exécution des dépenses publiques, faussent les règles de concurrence et d'équité requises en matière de commandes publiques et privent la commune urbaine de Fès d'offres de prix concurrentiels.

- Commande de services avant la signature des marchés par l'ordonnateur

La commune commande des services avant la signature des marchés par l'ordonnateur, et parfois avant même la publication de l'appel d'offres, ce qui enfreint les dispositions de l'article 54 du décret 2.76.576 du 30 Septembre 1976 portant règlement de la comptabilité des collectivités locales et leurs groupements, tel qu'il a été complété et modifié.

Ces pratiques montrent que des marchés publics sont attribués avant l'ouverture des plis, et que la publication d'appel d'offres et la concurrence sont purement formels et ne reflètent pas la réalité du processus suivi par la commune pour la conclusion des marchés, ce qui pourrait se répercuter négativement sur les prix offerts par l'adjudicataire.

Il s'agit des marchés n° 14/2004 (lot 1 et 2 et 3), n° 21/2005, n° 46/2004, n° 24/2005 et n° 26/2005.

• Bons de commande

- Règlement d'achat de matériaux de construction à l'aide de bons d'avoir

La commune a conclu le marché 31/2005 avec une société pour l'achat de matériaux de construction. La Cour a constaté que les services de la commune ont reçu des bons d'avoir, en contrepartie de 20 m2 de verre, 12 tonnes de ciments et 2.400 Kg de chaux.

Cette pratique constitue une infraction aux dispositions réglementaires, puisque il s'agit de règlement de dépenses avant service fait, ce qui va à l'encontre des dispositions de l'article 62 du décret 2.76.576 du 30/09/1976 portant règlement de la comptabilité des collectivités locales et leurs groupements, tel qu'il a été complété et modifié.

- Double paiement de la facture A 45/2005

La commune a réglé doublement une agence de voyage pour un montant de 9.486,00 DH, correspondant aux frais de transport du président et de son deuxième vice-président à la ville de Marseille, par le mandat 1399 du 01/06/2005, concernant la facture A n° 45/2005 objet du bon de commande n° 12/2005 et au moyen de vignettes de l'Office national de transport.

La Cour régionale des comptes de Fès insiste sur le respect :

- *Du principe de la concurrence et de l'équité en matière de commandes publiques, en vue de faire profiter la commune de prix concurrentiels, et d'assurer le respect de la réglementation des marchés publics en général ;*
- *Des règles d'exécution des dépenses publiques en s'interdisant de recourir à des marchés de régularisation.*

► Faiblesse de l'administration fiscale locale

• Différence entre le montant total des déclarations et les montants effectivement versés au trésorier communal au titre de la taxe de séjour

Le régisseur de recettes prépare à la fin de chaque mois, un bordereau des sommes versées au trésorier communal. La Cour a constaté une différence entre les montants totaux des déclarations et ceux qui sont versés au trésorier au titre de la taxe de séjour, pour le premier et le troisième trimestre de l'année 2004. En effet, la sommation des montants figurant sur les déclarations du premier et du troisième trimestre 2004, concernant la taxe de séjour, donne un montant différent de celui qui figure sur le bordereau des sommes versées au trésorier communal, tel que cela apparaît au tableau suivant :

	Montants payés au régisseur de recettes (en DH)	Montants payés au trésorier communal (en DH)	Différence (en DH)
1er trimestre	476.468,50	430.372,80	46.095,70
3ème trimestre	766.348,50	754.975,00	11.373,50
Total			57.469,20

• Non imposition de certains assujettis à la taxe sur les débits de boissons

Par manque de coordination avec les services économiques des arrondissements, il a été constaté que plusieurs assujettis à la taxe sur les débits de boissons ne déposent pas leurs déclarations, sans que les services communaux ne prennent les mesures nécessaires stipulées aux articles 12 et 17 de la loi 30-89 relative à la fiscalité des collectivités locales et de leurs groupements.

Sur la base des statistiques disponibles et des investigations sur place, la Cour a arrêté une liste de plus de 100 assujettis qui auraient dû déposer leurs déclarations.

Par ailleurs, les services communaux ont accordé des autorisations pour vente de boissons à neufs (9) personnes qui n'ont pas payé le montant fixe, ce qui enfreint les dispositions réglementaires et l'article 4 de l'arrêté fiscal.

• **Non application de la taxe sur les licences de taxis et du droit de stationnement**

Les articles 113 et 68 de la loi 30/89 ont institué, respectivement, une taxe sur les licences de taxis et les cars de transport public de voyageurs et des droits de stationnements concernant ces véhicules. Dans ce cadre, la Cour a constaté que les ordres de recettes de la majorité des assujettis à cette taxe ne sont pas élaborés. En effet, en 2004 le nombre de taxis de la 1ère catégorie a dépassé le millier. Il en est de même de ceux de la 2ème catégorie. Le transport public par car compte près de 200 véhicules.

Sur la base des taux prévus à l'arrêté fiscal, soit 100 DH par trimestre pour les taxis de 1ère catégorie, 50 DH pour les taxis de 2ème catégorie et 350 DH au minimum pour les cars, le montant dû à la commune est de 900.000,00 DH en 2004, alors que les recettes réalisés ne dépassent pas 344.498,00 DH.

• **Non application des redevances d'occupation temporaire du domaine public communal pour usage commercial, industriel ou professionnel**

Parmi les biens publics concernés par cette redevance figurent les kiosques, les stations d'essence et les places réservées comme parking devant les hôtels.

A ce niveau, l'absence des autorisations des kiosques et des stations d'essence a été constatée. Par ailleurs, plusieurs assujettis n'ont pas payé les droits d'occupation (9 kiosques et 10 stations d'essence et 2 hôtels) sans que les services concernés ne prennent les mesures nécessaires pour assurer le recouvrement des recettes correspondantes.

• **Non versement des droits perçus au marché Bab el Had à Doukkarat et non recouvrement des droits dus par les vendeurs au marché Al Ikhlas**

La commune urbaine de Fès compte un nombre de marchés et de lieux de vente publics, où sont perçus les droits stipulés à l'article 61 de la loi sur la fiscalité locale.

Or, ces droits perçus ne sont pas versés au trésorier communal (cas notamment du marché Bab el Had à Doukkarat).

Par ailleurs ne sont pas perçus les droits dus par les vendeurs qui occupent le marché Al Ikhlas, situé à coté du club de l'Union sportive fassie, ce qui enfreint la réglementation en vigueur.

• **Non recouvrement des loyers d'habitation**

La commune urbaine de Fès dispose de trois locaux, six villas et 3 appartements qui sont réservés à l'habitat et occupés à titre de location pour une valeur annuelle de 94.446,00. La Cour a constaté qu'aucune mesure n'a été prise pour assurer le recouvrement de ces recettes au titre des années 2004 et 2005.

• **Produit d'affermage du souk hebdomadaire des bestiaux**

- **Erreurs de liquidation dans les ordres de recettes**

Un contrat d'affermage du souk hebdomadaire des bestiaux a été conclu entre la commune urbaine de Zouagha et un particulier à partir de juillet 1996.

Le contrat, qui prend effet à partir de juillet 1999, fixe le montant annuel de l'affermage à 1.200.000,00 DH, avec une possibilité d'augmentation de 10 % tous les 3 ans. Le montant d'affermage est donc de 100.000,00 DH/mois payable avant le 15 janvier, le 15 avril, le 15 juillet et le 15 octobre de chaque année.

Or, il a été constaté que les délais de paiement ne sont pas respectés lors de l'établissement des ordres de recettes. Par ailleurs, des erreurs de liquidation ont été commises lors de l'établissement de l'ordre de recette qui concerne les six derniers mois de l'année 2005 : le montant réglé est de 726.000,00 DH, soit 121.000,00 DH par mois, au lieu de 133.100,00 DH par mois. En effet, cet ordre de recette n'a pas tenu compte de l'augmentation de 10% qui est entrée en vigueur à partir de juillet 2005.

Le montant à recouvrer au titre des six derniers mois de 2005 aurait dû être de 798.600 DH.

-Faible taux de recouvrement de l'affermage

Des montants considérables n'ont pas été recouverts pour les exercices 2004 et 2005 comme c'est indiqué au tableau ci-après :

	2004	2005
Montant du loyer	1.452.000	1.525.200
Montant recouvré	405.150	988.830
Restes à recouvrer	1.857.150	2.514.030

• Produits d'arrachage et d'élagage d'arbres ne figurant pas au compte administratif

Des arbres ont été arrachés et élagués, suite à la réunion tenue le 13/01/2004 en présence d'une commission composée des services communaux et des représentants de la division d'urbanisme à la wilaya, du district d'Agdal, de la direction provinciale d'agriculture, de l'inspection régionale d'aménagement du territoire et de l'environnement « région Fès- Boulmane » et de la direction des eaux et forêts.

L'élagage a concerné les arbres d'eucalyptus, de jacaranda et des platane, implantées à l'Avenue Hassan II, Avenue Oum Rabiaa, Avenue Abou Obaida al Jarah, jardin Lalla Meryem, Avenue Moulay Rachid, Avenue Ibn el Khatib).

L'arrachage a concerné des arbres à l'avenue Hassan II, avenue Ibn el Khatib et l'avenue Mohammed Al Hayani.

Des arbres ont été aussi arrachés et élagués sur la route de Sefrou, le 27/11/2005.

Cependant, les recettes correspondant à ces opérations ne figurent pas aux comptes administratifs des exercices 2004 et 2005.

La CRC recommande à la commune urbaine de Fès ce qui suit :

- Le respect des règles de recouvrement des créances publiques dont elle a la charge conformément à la législation en vigueur ;*
- Le recensement global du domaine public occupé (trottoirs, kiosques et stations d'essence) ;*
- Etablissement des autorisations d'occupation du domaine public et prise des mesures nécessaires pour le recouvrement des droits correspondant ;*
- La prise de mesures nécessaires pour le recouvrement des loyers des logements d'habitat, et pour le respect des contrats en exigeant du locataire le paiement des droits dans les délais réglementaires, sous peine de résiliation du contrat ou de poursuites judiciaires, au lieu de se limiter à la préparation des ordres de recettes et de faire endosser la responsabilité au trésorier communal ;*
- La préservation des biens de la commune par le recours aux enchères publiques pour la vente des produits d'arrachage et d'élagage d'arbres et leur comptabilisation au compte administratif, qui doit refléter l'ensemble des opérations comptables et financiers annuels de la commune.*

► Insuffisances dans la gestion de quelques services communaux

• Parkings communaux

- Infraction dans l'affectation d'un marché des parkings communaux

La commune urbaine de Fès a lancé un appel d'offres le 3/12/2003 et le 4/12/2003, pour l'affermage des parkings communaux (composé de deux lots) et l'ouverture des plis a eu lieu le 26/12/2003.

A l'ouverture des plis et leur évaluation, la commission a arrêté la liste de 4 candidats admissibles selon les dispositions de l'article 38 du décret 2-98-482. Le statut d'une cinquième société soumissionnaire ne permet pas au gérant de conclure des contrats. La commission a alors poursuivi ses travaux, en ouvrant les offres financières des 4 sociétés admises, sans ouvrir l'offre financière du cinquième candidat, ce qui signifie que cette société a été écartée.

Par la suite, la commission a tenu une autre réunion le 28/12/2003 et a ouvert l'offre financière de ladite société précédemment écartée, et ce après avoir examiné les offres financières des autres candidats.

La commission a déclaré cette société et une autre société attributaire du marché, ce qui représente une infraction au décret relatif aux marchés publics.

La commune urbaine a ensuite accordé auxdites sociétés l'exploitation des parkings communaux par des contrats, sans demander l'approbation de la tutelle.

Les services communaux ont alors établi les ordres de recettes correspondant à l'exploitation des parkings, d'un montant de 2.773.200,00 DH au nom des deux sociétés au titre de l'année 2004. Mais le montant recouvré et réglé par la quittance n° 19271 en date du 11/03/2004 n'a pas dépassé 669.600,00 DH, ce qui laisse un reste à recouvrer de 2.103.600,00 DH.

- Imputation des redevances des parkings à l'occupation temporaire du domaine public

Une commission de la commune urbaine de Fès a été instituée en vue de l'évaluation du montant d'affermage des parkings communaux suite au refus de la tutelle d'approuver le marché correspondant. Cette commission a décidé d'imputer les produits d'exploitation des parkings à l'occupation temporaire du domaine public pour usage commercial, industriel et professionnel (article 40.10.20/37). A ce propos, il a été constaté ce qui suit :

- L'imputation de ces produits à la rubrique occupation temporaire du domaine public pour usage commercial, industriel et professionnel, alors que l'objet de cette occupation est l'exploitation de parkings communaux ;
- Cette commission n'est pas compétente pour arrêter la redevance d'occupation temporaire ; il s'agit en effet d'une compétence du conseil communal ;
- Estimation forfaitaire des redevances des parkings par l'application de 50 DH par m2 par trimestre, alors que les redevances des parkings varient d'une année à l'autre.

• Non recouvrement du produit de la gare routière

La commune urbaine de Fès dispose d'une gare routière pour le transport public de voyageurs à Bab Mahrouq. Mais le dossier de cette gare routière, qui est passé par plusieurs étapes, n'est pas encore réglé. Après l'approbation en date du 28/02/2005 de l'annulation des délibérations correspondant à la gestion du service de la gare routière Bab Mahrouq par la société d'économie mixte de la gare routière de Fès, la liquidation définitive de ladite société n'a pas encore été faite.

Par la suite, la commune urbaine de Fès a opté pour la gestion directe du service de la gare routière, avec l'implication des transporteurs publics à Fès regroupés dans le cadre d'une société privée, pour la gestion d'une partie des services liés à la marche normale du secteur de transport à Fès, et ce conformément au contrat conclu entre la commune et cette société, qui détermine les biens mis à la disposition de la société pour la réalisation de sa mission.

Mais, au cours de l'année 2006, la commune a cessé définitivement de recouvrer ces recettes qui n'ont pas connu d'amélioration de 2004 à 2005.

La Cour régionale des comptes recommande à la commune urbaine ce qui suit :

- *L'élaboration d'un cahier des charges propre à l'affermage des parkings communaux;*
- *L'activation de l'annonce de l'appel d'offres, en insistant sur la transparence et la concurrence nécessaires, et l'arrêt de l'anarchie que connaît le secteur des parkings communaux ;*

- *La participation des partenaires concernés par le dossier de la gare routière pour le traitement rapide du dossier, ce qui ne manquera pas de se répercuter positivement sur les recettes de la commune.*

• **La salle couverte « 11 Janvier »**

Le contrôle de la gestion de la salle couverte « 11 Janvier » a permis de faire les observations suivantes :

- L'autorisation d'exploitation de la salle couverte pour des activités artistiques a été accordée à un ensemble d'associations, ce qui a causé des dégâts aux équipements de la salle, sans aucune mesure de la part des services communaux ;
- Non perception des droits liés à l'organisation de matchs, de compétitions et des droits d'exploitation des panneaux publicitaires ;
- Absence des mesures nécessaires en vue de la perception des droits d'abonnement annuels de certaines associations ;
- Perception irrégulière des droits pendant l'année 2004, avant l'approbation de l'arrêté fiscal complémentaire n° 05 du 12 Mai 2005, relatif aux droits d'entrée à la salle couverte 11 Janvier.

La Cour régionale des Comptes, recommande à la commune urbaine de respecter le cahier de charges de la salle couverte « 11 Janvier » et de prendre les mesures nécessaires pour la perception des abonnements annuels des associations.

► **Dysfonctionnements dans la gestion du patrimoine communal**

• **Attribution irrégulière d'appartements du complexe «Al Houria» à des particuliers**

La commune urbaine dispose d'un complexe d'habitation « Al Houria », composé de 105 appartements et de 112 boutiques. D'après la liste finale reçue des services communaux concernés, 87 appartements et 99 boutiques seulement ont été commercialisés, ce qui signifie la vacance de 18 logements et de 12 boutiques.

Cependant, une visite des appartements et des boutiques du complexe supposés vacants, a révélé ce qui suit :

- L'exploitation gratuite de certains appartements par des fonctionnaires de la commune ;
- L'exploitation d'appartements par des personnes qui ne paient pas les droits dus à la commune ;
- L'octroi d'un nombre de boutiques gratuitement à des personnes pour exploitation, en violation des procédures et des règlements relatifs à la gestion du patrimoine communal.

• **Non production d'une lettre adressée par un conseiller communal et de 4 quittances pour bénéficiaire de lots dans le lotissement communal «Assalam»**

La commune urbaine utilise des bons qui confirment l'accord de principe pour l'attribution de lots de terrains situés au lotissement « Assalam ». Cette pratique n'est pas stipulée dans le cahier des charges. Dans ce cadre, la Cour a relevé dans le registre concernant les arrivées au bureau d'ordre, l'existence d'une lettre adressée par un conseiller communal, où il annonce avoir restitué quatre bons pour bénéficiaire de lots de terrain dans ledit lotissement. Cette lettre n'a pas été produite à la Cour.

La Cour régionale des comptes recommande à la commune urbaine de Fès de respecter les procédures et les règles relatives à la gestion des biens communaux, et de veiller à la perception des droits dus par les bénéficiaires d'appartements du complexe d'habitat « Al Houria ».

5.2. Réponse du président de la Commune urbaine de Fès (Texte traduit de l'arabe)

I. Cumul de dettes et d'arriérés

Les dettes héritées des ex communes et communauté urbaine sont de trois sortes :

1. Celles liées à des jugements prononcés par des tribunaux que la commune s'efforce de régler en fonction de ses disponibilités au niveau du budget de fonctionnement ;
2. Les factures de consommation d'eau et d'électricité que la commune a réduit par :
 - La conclusion d'un contrat de gestion déléguée avec la Régie autonome de distribution d'eau et d'électricité de Fès, pour un montant annuel déterminé qui comprend les frais de consommation et les frais d'entretien de l'éclairage public;
 - La résiliation de plusieurs contrats d'abonnement concernant la consommation publique d'eau et d'électricité (...).
3. Les dettes vis-à-vis du FEC (...)

Il convient de noter que la commune dispose de moyens financiers suffisant lui permettant de contracter des crédits destinés au financement de ses projets de développement et ce, grâce à l'amélioration des ses recettes. Ainsi, au regard des recettes de fonctionnement évaluées à 385 millions de DH et des annualités de la dette qui avoisine 90 millions de DH, le taux d'endettement ne dépasse guère 23%. (...)

Nous attirons votre attention sur le fait que le budget de la commune urbaine de Fès au titre des années 2004 et 2005 n'a pas dégagé d'excédent pouvant faire l'objet de programmation au niveau des dépenses citées dans l'observation.

II. Dysfonctionnement dans la gestion des ressources humaines

• Des fonctionnaires mis à la disposition d'autres administrations

En effet, plusieurs fonctionnaires et agents communaux exercent dans d'autres administrations qui sont en relation étroite avec la commune (...). Cependant, selon l'article 10 du décret n°2-77-738 du 13 Chaoual 1397 (27 Septembre 1977) portant statut du personnel communal « Un fonctionnaire communal est réputé en activité lorsque régulièrement titulaire d'un grade il exerce effectivement ses fonctions à temps plein ou à temps partiel au profit d'une ou plusieurs communes autres que celle auprès de laquelle il est affecté. Dans ce dernier cas, il continue à relever de l'autorité du président de la commune d'origine. »

La plupart des fonctionnaires et agents figurant à la liste relative à cette observation exercent dans des provinces, des communes, des perceptions ou des services ayant des relations d'ordre social ou administratif avec la commune.

Ceux qui sont mis à la disposition des perceptions et des services du trésor appui l'action de la commune, en ce sens qu'ils compensent le manque de personnel engendré par les départs volontaires des fonctionnaires des administrations relevant du ministère des finances et implantées dans le ressort territorial de la commune.

• Recrutement non réglementaire d'un conseiller communal

Il a été procédé au recrutement d'un membre de la commune de Zouagha. Son traitement est payé sur le budget de la commune urbaine. L'intéressé n'intervient ni dans le vote du budget, ni dans celui du compte administratif, ni dans les décisions concernant les projets de la commune.

Conformément à l'article 202 du code électoral, monsieur F.M. n'était pas employé par la commune en période électorale et ne percevait aucun salaire de cette entité.

• Emploi de fonctionnaires retraitées

Entre les deux fonctionnaires retraitées et la commune, il n'y a plus de relation de fonctionnariat. Toutefois, la commune a retenu provisoirement les personnes concernées, en raison de leur longue expérience dans le dossier qu'elles étaient chargées de gérer avant leur départ en retraite.

• Perception des salaires sur présentation de différentes cartes nationale d'identité (C.I.N)

Interrogé sur la question, le fonctionnaire responsable du règlement des salaires a répondu que les agents concernés perçoivent personnellement leurs salaires, que les différences relevées d'un mois à l'autre au niveau des numéros des C.I.N sont le fait uniquement de fautes matérielles involontaires et que les signatures sont celles bénéficiaires réels.

• Non présentation à l'autorité de tutelle du cadre réel à l'occasion de la transformation des postes budgétaires

Pour qu'un fonctionnaire accède à un cadre supérieur, il faudrait en principe qu'il y ait un poste vacant. Or, dans la mesure où la politique générale de l'Etat a suspendu toute création de postes budgétaires, la transformation des postes a été autorisée et a obéi, au choix de l'administration, à l'une des deux méthodes suivantes :

- Transformation du poste occupé par le fonctionnaire en un poste supérieur ;
- Transformation d'un poste figurant au budget pour l'adapter au poste recherché par un fonctionnaire diplômé. A titre d'exemple : un secrétaire titulaire de l'échelle de rémunération 5 obtient une licence en droit et présente une demande pour un poste d'administrateur adjoint. Pour avoir un poste d'administration adjoint, l'administration a le choix de transformer, soit le poste de secrétaire, soit tout autre poste.

• Indemnités forfaitaires de déplacement et d'heures supplémentaires

1. Le P.V signé par le président de la commune urbaine de Fès et les syndicats représentant les fonctionnaires et les agents a consigné un accord dont les termes ont été adoptés à l'unanimité par le conseil, lors de sa session de juillet 2004. Ainsi, le conseil approuvé la réaffectation des crédits à la rubrique 2.1020.40.

2. Le service des salaires transmet, pour signature, aux agents et fonctionnaires, les états concernant les heures supplémentaires. Ces derniers sont visés ensuite par les chefs de divisions et les chefs de services, avant de les retourner au service des salaires pour compléter la procédure administrative.

• Indemnités irrégulières pour travaux pénibles et salissants

Eu égard de la date d'octroi de l'indemnité des travaux salissant qui remonte aux années 1970, il a été constaté, que les syndicats demandaient la généralisation de ladite indemnité à toutes les catégories des fonctionnaires et agents. Le président de la commune de l'époque procédait à la signature des ordres de réquisition y afférent. D'ailleurs, la commune urbaine de Fès est la seule commune du Royaume qui a généralisé l'octroi de cette indemnité. Par conséquent, il devient difficile de limiter l'octroi de cette indemnité à une catégorie d'agents.

Les chaouches bénéficiaires de cette indemnité sont chargés du nettoyage des bureaux. Il en est de même des standardistes qui travaillent jour et nuit ainsi que des employés de la bibliothèque et du bureau d'ordre qui manipulent les archives.

Concernant les employés de la salle « 11 janvier », ils sont chargés du nettoyage de l'enceinte et du jardin de la salle après chaque utilisation.

III. Dépenses en faveur de services ne relevant pas de la commune

Les services du trésor public bénéficient de dotations de carburant dans le cadre d'une convention de partenariat conclue entre la commune urbaine de Fès et la trésorerie régionale de Fès. Il en est de même des services de la sûreté nationale.

La direction des impôts, le service technique de la wilaya, messieurs M.T. et J.B. ne reçoivent plus de dotation.

En raison de l'insuffisance du nombre des voitures de service et par souci de veiller au fonctionnement normale de l'administration, certains fonctionnaires qui utilisent leurs voitures personnelles pour des missions administratives bénéficient de dotations de carburants. (...)

• **Octroi de téléphones portables et consommation irrégulière du téléphone**

Il ne vous échappe guère que la ville de Fès, qui compte près d'un million d'habitants, doit avoir à sa disposition un nombre important d'élus et de fonctionnaires pour répondre à tous les besoins de la population. C'est pour cette raison qu'il a fallu mobiliser la plupart des élus (...) pour accomplir des missions qui exigent la disponibilité de moyens tels que le téléphone, le carburant, etc. Il en est de même de la mobilisation des fonctionnaires.

• **Octroi de mobilier de bureaux à des services étrangers à la commune**

Une partie du mobilier de bureaux, objet du marché n°16/2005 a été livrée à certains services tels que :

- Les services de la sûreté nationale et ce, sur la base d'une décision du conseil prise lors de sa réunion en session extraordinaire de juillet 2006 et d'une convention de partenariat conclue entre la commune urbaine et la préfecture régionale de police et approuvée par le ministère de l'intérieur ;
- L'association A... pour la lutte contre le diabète, sise à Zouagha, qui n'a pas bénéficié des subventions communales distribuées en 2004 ;
- La recette communale qui a été invitée, suite à votre juste observation, à retourner le mobilier reçu, par lequel nous cherchions à faciliter la tâche de la recette communale pour qu'elle accomplisse sa mission dans les meilleures conditions.

Nous portons à votre connaissance que dorénavant aucune subvention ne pourra être accordée sans l'approbation du conseil, de l'autorité concernée et de la partie destinataire.

• **Livraison de 10 véhicules à la direction de la sûreté régionale de Fès**

Dans le cadre de la convention de coopération conclue entre la commune urbaine et la préfecture régionale de police à Fès, la livraison de 10 voitures de marque « Peugeot Partner » traduit l'intérêt accordé à la sécurité et à la quiétude de la population de cette ville (...).

• **Distribution irrégulière de plants et de matériaux de construction**

Le service des plants veille à l'amélioration du cadre de vie des habitants de la ville, par des opérations de plantation et d'entretien d'arbres, d'arbrisseaux et de fleurs saisonnières à travers tout le territoire de la commune. Or, comme les moyens matériels et humains de ce service ne permettent pas de répondre à l'ensemble des besoins, il fait appel parfois à des amicales de quartiers et à des associations ou clubs intéressés par l'environnement, pour réussir cette opération (...).

• **Distribution non réglementaire de produits alimentaires et de fournitures scolaires**

Les différences de prix qui ressortent des marchés n° 29/2004 et n° 04/2005 s'expliquent par le fait que la commission chargée de l'approvisionnement en fournitures scolaires en 2005 a acquis des produits de meilleure qualité.

Au sujet de l'opération de distribution de produits alimentaires (...), il y a lieu de remarquer que la rubrique budgétaire concernant cette catégorie d'aide ne fixe pas la qualité des bénéficiaires, ce qui laisse au conseil la latitude pour désigner les bénéficiaires qui sont d'ailleurs tous des ouvriers et des salariés aux revenus modestes.

Pour garantir la transparence de cette opération, la distribution a été confiée, non pas au service concerné de la commune, mais à une commission sociale élargie, composée de particuliers, de cadres et d'élus.

Compte tenu de l'afflux de centaines de mendiants et de nécessiteux qui a rendu difficile cette opération, plusieurs points de distribution ont été installés dans différents arrondissements. C'est probablement la raison pour laquelle il n'a pas été possible de prendre les signatures de certains bénéficiaires (...).

IV- Dysfonctionnement dans la gestion des marchés

• Conclusion de marchés et de bons de commandes avec un vice président du conseil communal et le fils d'un élu communal

En application du décret n° 2-98-482 du 11 ramadan 1419 (30 Décembre 1998), en particulier son article 25 relatif aux conditions requises des soumissionnaires concurrents, qu'ils soient personnes physique ou morale, nous avons respecté ces conditions sans tenir compte ni des relations de parenté ni de la qualité d'élu communal, car nous sommes dans l'ignorance quasi-totale des soumissionnaires ayant des liens de parenté avec les élus communaux.

En l'absence de toute remarque de la part des membres de la commission, les concurrents ont été admis à participer à l'offre des prix et aux bons de commandes, dans la mesure où ils ont répondu aux conditions stipulées dans l'article 25 du décret précité.

• Erreur dans la liquidation des dépenses relatives à certains marchés

- **Le marché n° 24/2004** : une erreur s'est produite au niveau du comptage des deux (2) ouvriers ; la commune a régularisé la situation, en émettant un ordre de recettes. Le montant a été encaissé par le receveur communal. (...)

- **Le marché n°67/2003** : le réexamen du dossier relatif à ces travaux fait ressortir que certains travaux réalisés n'ont pas été portés sur le dernier état détaillé des réalisations. La liste de ces travaux correspond aux sommes que vous avez soulevées. (...)

- **Le marché 05/2004 relatif au gardiennage des services extérieurs de la commune urbaine de Fès** : selon l'article 3 du cahier des charges, la partie contractante est chargée du gardiennage et de la sécurité des services relevant de la commune urbaine dans plusieurs points de la ville de Fès.

Compte tenu du nombre limité de l'effectif de garde (...) et le développement flagrant de la criminalité à l'intérieur de l'ancienne médina (...), la garde a été renforcée dans l'ancienne médina (...). Toutefois, après le retour de la sécurité, la commune a procédé au redéploiement des gardes sur d'autres points.

Concernant les deux agents occasionnels, ils ont effectivement été employés par les services de la commune. Cependant, à partir d'octobre 2004 pour l'un et de septembre pour l'autre, ils relèvent du personnel de la société. Il fallait donc les supprimer de la liste des occasionnels employés par la commune. Ce qui explique le paiement par erreur des deux mois de salaires, et l'émission d'un ordre de recettes pour les récupérer (...).

• Recours aux marchés de régularisation

- **Régularisation d'une dette par le marché n°44/2004** : l'objet du marché n°44/2004 était l'entretien de l'espace public, des jardins et de la décharge publique (...). Après l'approbation du marché par l'autorité de tutelle, la société TRAMICO (adjudicataire du marché) a soulevé la question du reliquat de dettes dues par l'ex communauté urbaine et proposé de conclure un accord pour la régler à l'amiable : la valeur du marché n°44/2004 servira à compenser le montant de cette dette.

Par ailleurs, la différence entre la date du contrat d'engagement et celle des autres documents du marché relève d'une erreur de transcription.

- **Envoi des demandes de services antérieurement à la signature de l'ordonnateur** : compte tenu des relations privilégiées qui, dans le cadre de conventions de jumelage, de partenariat et de coopération, lient la ville de Fès à d'autres villes, nous recevons plusieurs délégations étrangères en visite à Fès, auxquelles nous assurons l'hébergement et la restauration notamment. La venue de ces délégations coïncide avec le début de l'année et, comme vous le savez, la commune reçoit généralement son budget de fonctionnement au cours des trois premiers mois de chaque année. Le service des marchés lance l'appel d'offres qui prend un mois. L'approbation de monsieur le wali, qui intervient par la suite, requiert plus de deux mois (...).

Afin d'éviter ces observations, nous avons sollicité du conseil communal d'insister auprès du service des marchés pour que les appels à concurrence soient présentés au début de chaque année (...).

- **Règlement des achats de matériaux de construction par des bons d'avoir** : nous ne pouvons recevoir directement certains produits (verre, ciment, chaux,...), au risque de les perdre (effets de l'humidité, casse,...). Ainsi, ils sont déposés chez le fournisseur contre des bons d'avoir. Les sorties sont opérées en fonction des besoins.

- **Double paiement de la facture A45/2005** : le réexamen des comptes avec l'agence Z.A. concernant les déplacements hors du Royaume, fait ressortir que (...) la facture 45/2005 a été payée deux fois : la 1^{ère} fois par mandat n° 1399 et la 2^{ème} par des vignettes ; et que la facture payée des vignettes est la seule valable tant au niveau de la forme que du contenu.

Pour permettre à la commune de récupérer le montant versé indûment à l'agence concernée, évalué à 9.486,00 DH, et en application des dispositions de l'article 72 du décret n°2-76-576 du 05 chaoual 1396 (30 décembre 1976) portant règlement de la comptabilité des collectivités locales et de leurs groupements, un ordre de recettes du même montant a été émis et transmis au receveur communal contre reçu n°132120 du 24 Mai 2006 (...).

V- Faiblesse de l'administration fiscale locale

• **Ecarts entre les montants déclarés et les montants versés au trésorier communal au titre de la taxe de séjour**

Depuis le début de l'année 2004, le régisseur centralise à chaque fin de mois les versements effectués aux différents points de recouvrement. Concernant la taxe de séjour, le montant des déclarations des établissements touristiques pour le 1^{er} trimestre 2004 s'élève à 476.468,50 DH (...) Le montant de la taxe sur les débits de boissons est de 25.795,82 DH (...). Par manque d'attention, 46.095,70 DH ont été classés par erreur en tant que taxe sur les débits de boissons et taxe de séjour.

Concernant la 2^{ème} observation relative au 3^{ème} trimestre, les versements effectués à titre de taxe de séjour ont atteint 513.006,00 DH, au lieu de 754.975,00 DH tel qu'il ressort de votre observation et qui correspond au 2^{ème} trimestre (...).

• **Non application de la taxe sur les débits de boissons**

(Présentation de la liste des redevables qu'ils se soient acquittés ou non de cette taxe)

• **Non application de la taxe sur les licences de taxis et du droit de stationnement des véhicules affectés à un transport public de voyageurs**

Il convient de noter au préalable que le recouvrement de ces deux impôts constitue une opération délicate, en ce sens qu'il faut procéder à l'identification des redevables quatre fois par an. La commune saisit l'occasion du contrôle technique des véhicules pour effectuer le recouvrement en collaboration avec les services de la wilaya.

Pour faire face à la réticence de certains redevables, il a fallu produire un ordre de recettes et appliquer les pénalités de retard conformément à la loi en vigueur. A cet effet, nous avons demandé par écrit à la wilaya et à la délégation de transport de Fès de nous communiquer les noms et les adresses des redevables concernés. Cependant, les listes que nous avons reçues restent incomplètes puisqu'elles ne comportent pas les adresses et, à ce jour, nous n'avons pas reçu la liste des exploitants de taxis de 2^{ème} catégorie malgré les nombreuses correspondances à ce sujet.

Au regard de l'article 118 de la circulaire du ministre de l'intérieur qui dispose que l'acquittement de la taxe est effectué contre récépissé que le titulaire doit présenter à chaque contrôle de l'autorité publique, le rôle des services extérieurs est essentiel en matière d'appui à la commune pour le recouvrement de ces deux impôts.

• **Non application des redevances d'occupation temporaire du domaine public communal pour un usage commercial, industriel ou professionnel**

Tous les kiosques disposent des autorisations délivrées par la commune urbaine de Fès ou par les communes urbaines précédentes. Les ordres de recettes sont établis sur la base de ces autorisations.

Concernant les redevables qui ne se sont pas acquittés de la redevance en question, les ordres de recettes comprenant les pénalités de retard ont été envoyés au receveur communal pour qu'il applique les mesures légales de poursuites et de recouvrements forcés.

Les situations citées dans l'observation n°148, au sujet de l'écart entre le nombre des autorisations délivrées pour l'occupation de la voie publique et le nombre des redevables cité dans l'ordre de recettes au titre du 1^{er} trimestre 2004, nous vous informons de ce qui suit :

- Locaux autorisés mais non exploités : 2 ;
- Locaux en phase d'aménagement : 1 ;
- Locaux dont l'exploitation a cessée : 6.

Concernant les stations de services qui ne se sont pas acquittées de la redevance, la commune a appliqué les pénalités stipulées dans l'article 20 de la loi n°30-89 et transmis le dossier au receveur communal pour qu'il prenne les mesures réglementaires de poursuites et de recouvrements forcés.

Concernant la 2^{ème} question, les hôtels SOFIA et SALAM se sont acquittés de leurs dettes. (...)

• **Non versement des recettes perçues à Souk Al Had de Doukkarate et non recouvrement des taxes dues par les commerçants du marché Ikhlass**

Avec l'appui de l'autorité locale, la commune a effectué plusieurs tentatives pour amener les marchands ambulants à payer les taxes. En raison de l'échec de ces tentatives, la commune a interdit aux commerçants ambulants l'accès à Souk Al Had de Doukkarate.

Concernant Souk Ikhlass, les marchands ambulants se sont vus attribuer des locaux dans le cadre de l'initiative nationale pour le développement humain. Au cours de sa session de juillet 2006, le conseil communal a arrêté les montants des loyers de ce souk et des souks récemment aménagés, afin de permettre le recouvrement régulier des recettes.

• **Non recouvrement des loyers des logements occupés**

La réponse à cette observation comprend deux volets :

Le premier concerne un ensemble de logements de fonction mis à la disposition de cadres, de fonctionnaires et d'agents qui relevaient auparavant soit du personnel communal soit du personnel de l'autorité locale et qui occupent ces logements en raison de la nature de leurs missions.

Le 2^{ème} a trait à un ensemble figurant au dossier de régularisation, que les occupants disposent ou non d'un contrat de location. Les services concernés sont entraînés de réunir toutes les données sur ce dossier qui sera soumis au conseil pour décider des mesures de nature à sauvegarder les droits de la commune. Le dossier étant réparti sur les cinq ex communes, il convient d'approfondir l'étude au niveau des droits des tiers.

• **Produit d'affermage du souk hebdomadaire de bestiaux**

Les ordres de recettes concernant le souk des bestiaux Bensouda, loué par monsieur J.L., sont préparés chaque trimestre par la division de l'assiette fiscale et envoyés au receveur municipal pour recouvrement. Le montant liquidé au titre des six derniers mois de l'année 2005 ne constitue pas une erreur, mais traduit la liquidation d'un litige entre le locataire et la commune urbaine de Fès, survenu à la suite de la correspondance de monsieur le ministre de l'intérieur n°1918 du 22 Mars 2001 qui annule le projet d'arrêté fiscal visant l'augmentation du droit d'entrée au souk des bestiaux (...).

Aussi, les ordres de recettes ont été préparés sur la base de 121.000,00DH par mois.

• Efforts insuffisants en matière de recouvrement

Le ministère de l'intérieur et le ministère des finances ont annulé la majoration de 10% qui devait entrer en vigueur à partir du 1^{er} Juillet 2002.

Les mesures destinées à amener la partie contractante à payer les montants restant ont été suspendues jusqu'à réception des arrêtés d'annulation en question, arrivés aux services de la commune le 14 Mars 2006.

• Produits d'arrachage et d'élagage des arbres ne figurant pas au compte administratif

Il s'agit d'une opération de l'arrondissement de Fès Agdal. Elle concerne certains boulevards programmés dans le cadre d'un marché conclu entre l'ex commune d'Agdal-Fès et monsieur D.M., mais non approuvé par l'autorité de tutelle. En 2004, une commission a été instituée pour actualiser l'opération. Cependant, avec la nouvelle charte communale, l'élagage a été suspendu, à l'exception des arbres dont les branches présentent un danger pour les fils électriques élagués à la demande de la RADEEF et sous le contrôle du service des espaces verts de l'arrondissement.

VI- Faiblesse dans la gestion des services sociaux

Parkings communaux

- Non respect de la réglementation au niveau de l'attribution du marché des parkings communaux

- Nous attirons votre attention que, en raison des vices de procédure et des perturbations qui ont caractérisé les délibérations de la commission, ce marché n'a été attribué à aucune société, y compris la société G..., comme il ressort de votre observation.

- L'ordre de recettes n°170/2004, d'une valeur de 2.773.200,00 DH a été préparé sur la base d'un P.V d'appel d'offres du 29 Décembre 2003 et des deux contrats d'affermage de parkings conclus avec deux sociétés (...) qui arrêtent (...) la période d'exploitation et la date de l'entrée en vigueur des contrats, soit la date de leur signature par les parties concernées.

- La société G... a réglé les droits d'exploitation au titre du 1^{er} trimestre 2004 le 11 Mars 2004, soit avant fin mars et ce, malgré les difficultés quelle a rencontrées dans ses relation avec les ouvriers de ce secteur. Face au refus de l'autorité locale d'approuver les contrats et, par voie de conséquence, au refus du receveur municipal de prendre en charge l'ordre de recettes n°170/2004, les deux sociétés ont refusé de régler les redevances en évoquant leur incapacité à exploiter les parkings. Devant cette situation, la commune est dans l'impossibilité de recouvrer ses créances.

- Imputation des redevances des parkings dans le cadre de l'occupation temporaire du domaine public

(...)

Le produit de ces parkings a été imputé à la rubrique 40.10.20.37 pour deux raisons : (1) ces parkings n'ont pas été créés par décision pour figurer au domaine privé de la commune ; et (2) ils se situent sur la voie publique.

(...)

Concernant la commission citée, elle n'a pas pris de décision pour fixer les redevances qui relève du conseil communal, elle a veillé uniquement à l'application des dispositions de l'arrêté fiscal.

Par ailleurs, en raison des difficultés rentrées pour l'affermage des parkings en 2004 et compte tenu de la gestion anarchique par certains exploitants qui ont refusé de s'en retirer (...), il était nécessaire de fixer un prix objectif qui prend en considération le préjudice causé aux nouveaux exploitants (...).

Le retour à la situation normale a permis de relever les redevances d'exploitation (...).

La baisse de prix remarquée par la Cour au niveau de quelques parkings est liée aux travaux entrepris par des services extérieurs et à l'interdiction de stationner à l'occasion de la célébration d'événements nationaux.

- Non recouvrement du produit de la gare routière

(...) En concertation avec l'autorité locale et les parties concernées, le conseil communal actuel œuvre pour trouver une solution légale et consensuelle de nature à permettre le retour à au fonctionnement normal et rationnel de ce service ; tous les services concernés de la commune sont appelés à préparer un dossier complet pour l'établissement d'un cahier des charges inspiré du cahier des charges type reçu de l'autorité de tutelle à cet effet.

- La salle couverte « 11 janvier »

Les recettes de la salle couverte « 11 janvier », composées des frais d'abonnements annuels pour les entraînements sportifs et des droits liés à l'organisation de rencontres de championnat national, d'activité sportive et de manifestations artistiques et culturelles... autorisées(...), ont été recouvertes (...)

Dans le cadre des multiples attributions du président du conseil de la ville de Fès contenues dans la loi n° 78-00 portant charte communale, quelques associations ont été autorisées à utiliser la salle pour des activités artistiques et ce, en vertu de l'arrêté fiscal n°05 du 12 Mai 2005 (...)

La grande faiblesse des recettes de la salle résulte du nombre réduit des agents de recouvrement (...) et de l'absence de toute collaboration de la régie des recettes de la commune urbaine de Fès avec l'administration de la salle dans ce domaine. Les montants recouverts sont le résultat uniquement des efforts déployés par l'administration de la salle et des agents qui y exercent. (...)

Concernant les droits liés à l'organisation de matchs et des compétitions ainsi qu'à l'affichage des panneaux publicitaires, le recouvrement s'effectue uniquement par l'administration et les agents de la salle qui, par ailleurs, ne sont pas habilités à le faire (...).

Ainsi, l'absence de l'intervention de la régie des recettes de la commune urbaine de Fès, sous prétexte qu'il n'existe aucune rubrique concernant la salle couverte, et le renvoi de la question au receveur communal, conduisent au non recouvrement des recettes de la salle.

VII- Dysfonctionnement dans la gestion du patrimoine communal

• Octrois irréguliers d'appartements du complexe « Al Houria » (...)

Le lancement de la commercialisation des appartements vides intervient en raison de la saisie qui les frappee de la part du CIH. Les demandeurs des ces locaux ont reçu les clefs dans l'attente de l'émission des ordres de paiements (...).

Ce qui a poussé la commune à livrer ces locaux (après la levée de la saisie), c'est le fait qu'ils sont situés au 5^{ème} et 6^{ème} étage et qu'ils se sont fortement détériorés. L'importance des aménagements à y effectuer fait craindre des difficultés d'écoulement.

D'autres appartements non occupés tels que le n°11 au 8^{ème} étage et le n° 10 au 6^{ème} étage servent d'annexe à la division de l'administration du patrimoine pour régulariser les dossiers relatifs au complexe. En même temps, les appartements n°2 de l'immeuble 1 et l'appartement n°10 de l'immeuble 6 sont exploités par le CIH. (...)

• Non production d'une lettre émanant d'un conseiller communal où il annonce la restitution de quatre quittances pour bénéficier de lots de terrain dans le lotissement As Salam

Au sujet de la lettre émanant de monsieur le conseiller et des quittances qui y sont jointes, la commission a pu s'enquérir de la lettre adressée par la commune à monsieur le wali de la région de Fès Boulemane, l'informant de toutes les données et du contenu de la lettre en question.

6. Commune urbaine de Meknès

La Commune urbaine de Meknès a été créée le 12 Septembre 2003 dans le cadre de la nouvelle organisation communale intervenue en 2002, suite à la fusion de trois communes urbaines. Elle devient de ce fait, la plus grande commune urbaine dans la région de Meknès-Tafilalet. Son effectif s'élève à 2200 fonctionnaires et agents ; elle compte une population de 677.461 habitants selon le recensement général de 2004.

6.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

La mission de contrôle de la gestion menée par la Cour régionale des comptes de Fès a concerné divers aspects de la gestion et a abouti à des observations et recommandations dont les principales se présentent comme suit :

► Irrégularités dans la gestion des dépenses

• Non observation des conditions appropriées de stockage des plantes achetées par la commune

En 2004, la commune a passé le marché n° 30/04 relatif à l'achat des plantes destinées aux espaces verts de la ville et à ses différentes artères. La réception des plantes a eu lieu au niveau de la pépinière communale " sidi Bouzekri " le 20 Décembre 2004. La livraison de la totalité du marché dans cette période de l'année caractérisée par les basses températures dans la région, conjuguée avec l'absence de conditions appropriées de stockage dans la pépinière, a causé la perte de grandes quantités de plantes, qui n'ont pu résister au froid, atteignant la valeur de 111.335,00 DH.

En 2005, en dépit des dégâts enregistrés l'année précédente à cause du choix non judicieux de la période de livraison, la commune a procédé à l'acquisition des plantes dans le cadre du marché n° 17/05, dans les mêmes conditions de stockage et de réception.

La Cour régionale des comptes estime qu'il est impératif pour la commune d'adopter une gestion maîtrisée et adaptée à ce genre de marchés, elle lui recommande :

- soit de choisir une période propice pour la livraison des plantes, lorsque les conditions climatiques sont favorables à leur stockage dans la pépinière et à leur plantation dans les lieux destinés à cet effet ;
- soit de recourir au marché cadre qui permet la livraison selon les besoins et dans des conditions appropriées.

• Non respect de l'appel à la concurrence

- Cas des marchés n° : 11/05 et 24/05

La commune a conclu ces deux marchés avec l'entreprise qui a proposé l'offre la moins coûteuse. Cependant, en cours d'exécution, plusieurs prestations, d'une valeur avoisinant les 20% du montant initial du marché, ont été abandonnées. Il s'ensuit que l'offre de l'entreprise titulaire du marché, compte tenu de ces modifications, n'est plus la plus avantageuse et ce, à cause des modifications opérées comme cela est illustré par le tableau ci-après :

Marché n°	Offre du titulaire du marché (DH)	Les prestations Eliminés (DH)	Montant final du marché (DH)	Offre des concurrents compte tenu des prestations éliminées. (DH)
11/2005	1.017.150,00	253.300,00	774.845,00	Entreprise n° 2 : 664.802.72

De ce fait, ces modifications ont vidé la concurrence de son contenu et ont entraîné le bouleversement de l'économie du marché. En conséquence, la commune a supporté un surcoût de 110.043,00 DH pour le marché n° 11/05 et de 18.320,00 DH pour le marché n° 24/05.

Aussi, la Cour régionale des comptes recommande à la commune :

- D'améliorer la programmation des projets en se basant sur une identification précise des besoins ;
- De respecter les principes de la concurrence, de l'économie et de l'efficacité de la dépense.
- D'éviter le bouleversement de l'économie du marché dans la phase d'exécution au risque d'augmenter des surcoûts pour la commune ;

• Recours aux bons de commande de régularisation

En violation des règles relatives à l'exécution des dépenses publiques et du principe de la concurrence, la commune a réceptionné des fournitures et des travaux en l'absence de tout engagement préalable. Le tableau suivant présente les bons de commande de régularisation y afférents :

N° et date de BC	N° du visa	Date de bon ou de procès verbal de réception	N° et date du mandat	Montant en DH
90 du 14/10/2004	617	14/10/03	2297 du 29/11/04	51.311,00
146 du 25/11/05	829	Du 01/09 au 04/09/04	2711 du 20/12/04	75.082,80

La Cour régionale des comptes recommande à la commune de ne réaliser la commande publique qu'après l'établissement des documents réglementaires et contractuels prévus par la réglementation relative à l'exécution des dépenses publiques.

• Cas de fractionnement de la dépense

L'examen des dépenses exécutées par bons de commande a laissé apparaître un recours au fractionnement de la dépense. Ainsi, en 2004, la commune a procédé à l'acquisition de produits de même nature dépassant le seuil de 100.000,00 DH et ce en violation des dispositions de l'article 72 du décret 2.98.482 relatif aux marchés publics. Le tableau ci après présente un cas à titre d'illustration :

Les dépenses exécutées par bon de commande en dépassement du seuil autorisé en 2004

N° et date du BC	Montant en (DH)	Imputation budgétaire	N° du mandat et date	Objet
96 du 23/09/04	49.600,00	50.54-30-10-2	2263 du 26/11/04	Achat de buses
08 du 29/04/04	49.974,17	50.53-30-10-2	819 du 24/05/04	Achat de bois
132 du 19/11/04	14.475,00	50.55-30-10-2	2459 du 14/12/04	Achat de vitrerie
09 du 29/04/04	39.843,40	50.60-30-10-2	820 du 24/05/04	Achat de chaux
133 du 19/11/04	9.864,00	50.62-30-10-2	2460 du 04/12/04	Achat de briques
151 du 01/11/04	99.960,00	50.51-30-10-2	2709 du 20/12/04	Achat de produits de carrières
111 du 14/10/04	29.760,00	50.61-30-10-02	2583 du 17/12/04	Achat d'agglos
Total (DH)	293.476,57			

En 2005, la commune a dépassé de nouveau le plafond autorisé par bon de commande fixé à 200.000,00 DH, pour l'acquisition d'objets ou l'exécution de travaux de même nature, et ce au mépris des dispositions du

décret n° 2.04.795 portant modification du décret susvisé. Le tableau ci-après présente les bons de commande objet du fractionnement de la dépense.

Les dépenses exécutées par bon de commande en dépassement du plafond autorisé en 2005

N° et date du BC	Montant en (DH)	Imputation budgétaire	N° du mandat et date	Objet
144 du 29/11/05	11.989,04	50.54-30-10-2	2924 du 07/12/05	Achat de fer
114 du 19/10/05	105.000,00	50.51-30-10-2	2442 du 03/11/05	Achat de produits de carrière
07 du 02/03/05	85.350,00	50.52-30-10-2	343 du 10/05/05	Achat de céramiques
83 du 25/07/05	39.988,00	50.60-30-10-2	1288 du 19/09/05	Achat de chaux
142 du 29/11/05	9.996,00	50.62-30-10-2	3224 du 30/12/05	Achat de briques
Total (DH)	378.465,00			
24/05 du 27/04/05	48.643,80	20.21-30-10-2	1189 du 17/06/05	Aménagement des bâtiments
81/05 du 25/07/05	120.945,68	20.21-30-10-2	2442 du 03/11/05	Aménagement des bâtiments
156/05 du 05/12/05	99.984,84	20.27-10-30-2	2914 du 13/12/05	Aménagement des bâtiments
Total (DH)	269.574,32			

La Cour recommande à la commune d'éviter le recours abusif aux bons de commande et d'élargir l'appel à la concurrence, dans le cadre des appels d'offres susceptibles de garantir des économies d'échelle et une gestion efficace de la commande publique.

• **Recours aux marchés de régularisation relatifs aux frais de restauration et d'hébergement et non respect des clauses des cahiers des charges.**

Les marchés n° 07/2004 et 40/2005 sont présentés à titre d'exemple :

L'examen du dossier du marché cadre n°07/2004 d'un montant compris entre 100.000,00 DH et 250.000,00 DH a révélé que la majorité des prestations ont été exécutées avant la conclusion du marché. En fait, la commune a régularisé, par le biais de ce marché, des bons de commande qui ont été émis, sans engagement préalable, et qui ont dépassé le seuil autorisé.

L'examen du dossier du marché n° 40/2005 d'un montant de 171.600,00 DH a montré, en plus de l'existence de prestations exécutées avant la conclusion du marché, que des avocats avaient bénéficié dans le cadre de leurs activités, de prestations offertes par la commune d'un montant de 80.000,00 DH.

La Cour régionale des comptes rappelle que ces pratiques constituent des entorses à la réglementation des marchés publics et à l'exécution des dépenses publiques, elle recommande à la commune de veiller au respect de cette réglementation et de ne prendre en charge que les dépenses qui relèvent des attributions communales et qui sont inscrites à son budget.

• **Prise en charge des frais de consommation d'eau et d'électricité au profit de logements, de locaux commerciaux et d'entités ne relevant pas de la commune**

En l'absence de base légale, la commune a pris en charge des frais relatifs à la consommation d'eau et d'électricité au profit d'un ensemble de logements, de locaux commerciaux et d'entités ne relevant pas de ses services. Le tableau suivant en présente quelques cas :

Désignations	Frais de consommation d'eau en 2004 (DH)	Frais de consommation d'électricité en 2004 (DH)	Frais de consommation d'eau en 2005 (DH)	Frais de consommation d'électricité en 2005 (DH)
Marché Brj My Omar I	31.040,66	27.771,70	606,12	13.096,28
Arrondissement de police Ain Slougui	24.886,71	-	-	-
Marché Bab Jdid	17.236,65	-	8.642,83	-
Villa Rass Aghil (n° 2)	4.576,69	1.766,21	2.216,36	2.772,17
Habitat n° 27 El Khaliti S.A	9.101,06	-	1.069,95	-
Marché Brj My Omar	-	20.835,11	-	3.036,62
Union Marocaine du Travail	-	9.068,02	-	6.390,65
Bab Tlat El Foloul	-	2.009,89	-	999,41
Lotissement Al Madina Av. El jaych lmalaki	9.101,06	6.513,23	2.427,85	19.932,76
Habitat : Route Fès	-	4.520,64	-	1.448,59
Kissariat Souk Eddahab	-	-	-	7.609,47
Habitat : Rue El Hassan lwazani n° 13	-	-	-	3.008,51
Total (DH)	95.942,83	78.044,14	26.295,26	78.636,30
Total Général (DH)	278.918,53			

La valeur de ces charges indûment imputées à la commune, a atteint 173.986,00 DH en 2004 et 104.931,00 DH en 2005, soit un montant total de 278.918,53 DH au titre des deux exercices.

La Cour régionale recommande à la commune de procéder à l'annulation de tous les abonnements ne concernant pas ses services à l'exception de ceux qui sont souscrits sur la base de conventions approuvées par les autorités de tutelle et qui entrent dans le cadre des attributions communales.

• Irrégularités dans la gestion du carburant

Dans ce cadre, il a été constaté que :

- Les véhicules relevant du parc communal ne disposent pas d'un carnet de bord pour enregistrer les informations concernant notamment le kilométrage et les quantités consommées, permettant ainsi de faire des rapprochements avec les états tenus par les services du parc auto. Ce qui rend difficile toute opération de contrôle et de rapprochement avec les registres tenus par la commune.
- Des dotations mensuelles forfaitaires en carburant sont octroyées à des véhicules de membres de bureau et de certains conseillers et fonctionnaires et sont donc supportées par le budget communal. Le tableau ci-dessous présente les quantités servies au titre des deux années 2004 et 2005.

Bénéficiaires	Essence (en L)	Diesel (en L)
Membres du bureau	2.560	33.410
Conseillers	1.710	3.430
Fonctionnaires	1.950	10.170
Total	6.220	47.010

- Des dotations en carburant sont indûment octroyées au titre de l'année 2005 à des véhicules privés appartenant à des personnes et entités ne relevant pas de la commune, comme le montre le tableau suivant :

Partie bénéficiaire	Essence (en L)	Gasoil (en L)
Associations	-	857
Clubs sportifs	-	2.300
Autorité locale	3.150	4.459
Police	60	1.750
Forces Auxiliaires	-	3.070
Privés	-	3.742
Manifestation organisée par le privé	90	250
Autres	117	3.618
Total	3.417	20.046

La Cour régionale des comptes recommande aux responsables à se conformer aux règles d'exécution des dépenses en se référant aux autorisations budgétaires prévues par le budget communal.

• Contrôle de la gestion des subventions octroyées aux associations

Il a été constaté que la commune manque de vision claire par rapport à l'octroi des subventions aux associations. Ces dernières ne produisent pas un programme d'emploi à l'appui de leurs demandes. Il s'agit notamment des associations suivantes :

- L'association " Espace Meknès-Tafilalet " ayant bénéficié d'une subvention de l'ordre de 1.000.000,00 DH en plus des agents et du matériel qui ont été mis à sa disposition par la commune.
- L'association des œuvres sociales de la Régie Autonome du Transport urbain ayant bénéficié d'une subvention d'un montant de 1.500.000,00 DH au titre des années 2004 et 2005.

La Cour régionale des comptes recommande à la commune :

- De fixer des critères préalables pour l'octroi des subventions ;
- D'exiger des organismes demandeurs les programmes d'emploi des fonds sollicités ;
- De prévoir des mécanismes de suivi afin de s'assurer du bon emploi des fonds, dans le cadre des objectifs visés.

► L'administration fiscale locale

• Non recouvrement de la taxe de séjour dans les établissements touristiques pour certains hôtels

Jusqu'en 2005, trois hôtels ne se sont pas acquittés des montants correspondant à la taxe de séjour. Ce qui représente un manque à gagner d'environ 118.685,00 DH pour l'année 2005 seulement, comme le montre le tableau ci après :

Etablissement	Catégorie	Année d'ouverture	Moyenne des nuitées	Prix en DH	Montants recouverts en DH
1	4*	2004	12.741	5	63.705
2	3*	2005	14.562	3	43.686
3	2*	1995	5.647	2	11.294
Total					118.685

La Cour régionale des comptes recommande au président de la commune de se conformer aux lois et règlements régissant la fiscalité locale et de faire respecter le principe de l'égalité en matière d'application des dispositions fiscales en vigueur.

• **Réductions non réglementaires accordées sur la taxe de fourrière**

Des réductions sur la taxe de fourrière ont été accordées, par le président et par le sixième vice président durant les années 2004, 2005 et 2006, en violation des dispositions de l'article 9 de l'arrêté fiscal communal en date du 16 Mars 2004. Ces réductions ont atteint environ 100 cas avec des taux compris entre 20% et 80% des montants à payer. De telles pratiques ont causé à la commune une perte d'un montant total de 110.296,50 DH au titre des années 2004, 2005 et 2006 (jusqu'au 9 Février 06).

► **Irrégularités dans la gestion du patrimoine communal**

Cas du projet Riad – Parc

L'étude du dossier de ce parc a permis de faire les constatations suivantes :

- Certains exploitants ont refusé de s'acquitter de leurs loyers cumulant ainsi des restes à recouvrer qui ont atteint au 6 Mars 2006 le montant de 549.930 DH, sous prétexte qu'ils n'ont pas encore commencé à exploiter les locaux et équipements en question. Face à cette situation, la commune n'a pas fait preuve de rigueur, et n'a pas procédé à la résiliation des contrats d'exploitation. Le tableau suivant présente la nature de l'exploitation et les sommes dues :

N° du lot	Consistance	Nom de l'exploitant	Date d'exploitation	Période	Montant du loyer (DH)	Montant à payer (DH)
1	Kiosques moyens	Abd Essalam Lamrani et consorts	1 ^{er} Juin 2003	Deux années	52.680,00	105.360,00
2	Deux kiosques moyens et un grand parking	Multi fret			50.000,00	100.000,00
3	Deux cafés et deux restaurants	Abd Essalam Lamrani et consorts			86.000,00	172.000,00
4	Parc pour enfants	Multi fret			55.000,00	110.000,00
5	Salle multidisciplinaire	Mohammed el Bakali et consorts			31.000,00	62.000,00
Total						549.360,00

- Les locaux et équipements du parc subissent une dégradation progressive, du fait qu'ils ne sont pas exploités et ne sont pas entretenus ;
- Absence de vision globale claire quant à la gestion de ce projet, notamment au niveau des dispositions à prendre vis-à-vis des locataires récalcitrants.

En dépit des ressources financières allouées à ce projet qui dépassent la somme de 35.000.000,00 DH, et qui ont pour origine les emprunts contractés par l'Ex. Commune Urbaine d'Azaytouna, il s'avère qu'il n'a pas répondu aux objectifs qui lui ont été assignés. Le remboursement de cet emprunt continue de grever le budget de la commune urbaine de Meknès.

La Cour régionale recommande à la commune de multiplier ses efforts avec les partenaires locaux, en vue de trouver des solutions à ce projet qui pourraient avoir des retombées économiques et sociales bénéfiques sur la ville.

Irrégularités dans la procédure de cession de deux parcelles de terrain

La commune a procédé à la cession à l'amiable de deux parcelles de terrain dont les superficies respectives sont de 2460 m² et 1000 m². Celles-ci sont extraites du titre foncier n° 10238/K, appartenant au domaine communal situé dans la zone de « Ain Slougui ». L'examen de la procédure de cession a permis à la Cour régionale des comptes de relever les observations suivantes :

La demande d'acquisition n'a pas transité par le bureau d'ordre de la commune pour enregistrement et attributions de numéro de dépôt ;

La cession a concerné deux parcelles de terrain. La première se trouve au nord du titre mère et la seconde se situe au sud de ce dernier. Ce qui paraît contradictoire avec les motifs évoqués par l'acquéreur, à savoir l'extension de son projet (moulins) situé sur la partie nord ;

La valeur de la cession a été fixée au départ à 1.000 DH/m². Ensuite, cette valeur a été ramenée par la commission administrative à 250 DH/m², bien que deux autres parcelles, situées dans la même zone, prises comme postes de comparaison, aient été cédées au prix de 635 et 700 DH/m². La commission a justifié sa décision par le fait que la parcelle n'a d'issue qu'à travers « les moulins Assaadiyine » appartenant à l'acquéreur. Or, comme l'indique clairement le plan, cette parcelle donne sur une rue avec une largeur de 20 m. La moins value ainsi constatée est d'environ 1.384.000,00 DH.

La Cour régionale des comptes recommande à la commune de préserver son patrimoine foncier pour faire face aux investissements futurs et à veiller à sa cession sur la base de ce que prévoit le plan d'aménagement.

Organisation et gestion du marché de gros des fruits et légumes

• Expiration de la période réglementaire relative à la désignation des mandataires

En violation de l'article 6 de l'arrêté du Ministre de l'Intérieur du 22 Mai 1962, portant statut des mandataires et du règlement du marché de gros des fruits et légumes et des halles aux poissons des communes urbaines, fixant la charge des mandataires pour une durée de trois ans, le renouvellement de leur mandat n'a pas eu lieu, jusqu'à présent. Ainsi, les mandataires continuent d'exercer illégalement. Il devient donc impératif de procéder au renouvellement de leurs mandats.

• Manquement aux obligations prescrites par le règlement des mandataires

Contrairement aux dispositions de l'article 13 de l'arrêté précité, exigeant la présence des mandataires sur leurs points de vente depuis l'ouverture du marché jusqu'à la fin des transactions, il a été constaté que ceux-ci ne sont que rarement présents sur les lieux. Ils délèguent leur mission à des intermédiaires qui ne sont pas habilités par les autorités locales.

De surcroît, les mandataires ne disposent pas de balances de 10 et de 200 Kg prévues par les dispositions des articles 18 et 19 de l'arrêté susvisé.

• Des créances communales non recouvrées

L'article 14 de l'arrêté susvisé stipule qu'une commission de 7% du montant des ventes effectuées, est perçue par les mandataires. 4,5% de cette commission revient à la commune tous les dix jours. Or, il s'avère que certains mandataires sont redevables envers la commune de sommes importantes ayant atteint la valeur de 413.853,32 DH. Les mandataires redevables continuent à exercer, bien que les articles 18 et 19 de l'arrêté susvisé stipulent qu'ils sont déchargés de leurs fonctions en cas de manquements à l'obligation de verser ces droits à la commune.

La Cour régionale des comptes recommande à la commune et les autorités locales d'intervenir avec rigueur pour mettre fin à ces pratiques qui entravent la bonne marche de ces marchés et qui portent préjudice aux finances de la commune.

• **Non recouvrement de la taxe sur les billets d'accès aux piscines privées ouvertes au public**

La commune a attribué au privé l'exploitation de trois piscines communales (Piscine Lahboul, Piscine Assilm et Piscine Riad Parc). Cependant, le président de la commune n'a pas émis les ordres de recettes y afférents depuis la date de leur mise en exploitation. Ce qui contrevient aux prescriptions de l'article 130 de la loi 30-98 relative à la fiscalité locale. Les montants exigibles au mois de décembre 2005 sont de l'ordre de 542.400,00 DH, comme le montre le tableau ci-dessous :

Piscine municipale	Date de location	Nombre de périodes estivales	Loyer annuel (DH)	Montant de la taxe à payer jusqu'au fin 2005
Piscine Lahboul	08/07/2004	2	631.000,00	$631.000,00 * 2 * 15\% = 189\ 300,00$
Piscine Assilm	13/07/2004	2	532.000,00	$532.000,00 * 2 * 15\% = 159\ 600,00$
Piscine Riad – Parc	01/06/2003	3	430.000,00	$430.000,00 * 2 * 15\% = 129\ 000,00$
Total				477.900,00 DH

La Cour recommande au président de la commune de se conformer aux prescriptions de la loi relative à la fiscalité locale en procédant au recouvrement des arriérés.

6.2. Réponse du président de la Commune Urbaine de Meknès (Texte intégral)

Conscient du rôle si important que les cours régionales des comptes sont conviées à jouer dans le processus de moralisation de la vie publique et de consolidation de la culture de responsabilisation dans notre pays, le conseil de la commune urbaine de Meknès réaffirme son engagement pour concrétiser davantage l'esprit de la constitution (Art.98), à travers notamment les dispositions du Code des Juridictions Financières.

En foi de quoi, nous avons constamment considéré les conclusions de la mission quasi-juridictionnelle du « contrôle de la gestion », menée par vos conseillers de la Cour régionale des comptes de Fès une opportunité à saisir pour introduire les correctifs nécessaires à notre système de gestion.

Ce faisant, le conseil a fait procéder expéditivement au lancement des projets (dont certains sont inédits) en réponse aux observations signalées ; il s'agit notamment des projets suivants :

réalisation d'une analyse rétrospective et prospective des finances de la commune par un auditeur externe (achevé) ;

mise en place d'un manuel de procédures de gestion conçu par un bureau d'étude spécialisé (achevé) ;

projet de mise en place d'un système de « contrôle interne », basé sur l'audit interne, le contrôle de gestion et la gestion par risque (en cours).

D'autant plus que le conseil a développé un plan de formation à moyen terme, dont seule l'année 2007 a connu l'animation de plus de 30 jours de formation dans le but de renforcer les compétences de nos collaborateurs.

Par ailleurs, nous sollicitons que la cour des comptes contribuera, à travers l'exercice de ses compétences à l'amélioration du cadre législatif et réglementaire, dans le but d'asseoir les socles de l'efficacité et de la transparence dans la gestion des affaires locales.

Gestion des dépenses

Achat des plantes

Nous portons à votre connaissance que les détériorations ayant atteint certaines plantes au cours du mois de décembre 2004 et les premiers mois de l'année 2005, notamment celles consignées aux pépinières de Sidi Bouzkri ne sont pas imputables à « un mauvais conditionnement », mais sont dues plutôt aux « mauvaises conditions climatiques », sous l'effet d'un climat anormalement froid ayant affecté la région au cours de cette période. Il s'agit là d'une perturbation climatique exceptionnelle, selon les sources du Ministère chargé de l'Agriculture, qui survient tous les quarante ans.

Certes, du point de vue technique, il était possible de faire face à ces conditions par la mise en place d'équipements et de techniques pointues. Mais pour ce, il fallait engager une enveloppe d'investissement colossale, alors qu'il s'agit d'un phénomène naturel exceptionnel. C'est la raison pour laquelle nous avons jugé opportun de supporter les pertes de plantes au lieu de s'investir dans des équipements, dont seul le coût de fonctionnement et de maintenance est largement supérieur à celui de l'achat des plantes, même par voie de marchés cadres.

En tout état de cause, mis à part cet incident, les services de la commune assurent, depuis toujours une gestion des plantes, selon les règles professionnelles qui y sont inhérentes y compris le changement de la période d'acquisition des plantes.

Principe de mise en concurrence et d'économicité des marchés

La possibilité de diminuer la masse de travaux à concurrence de 25% est un droit de modification que le législateur a réservé au maître d'ouvrage en vertu de l'article 53 du décret 2-99-1087 portant CCAG-T, qui prévoit une diminution allant jusqu'à 25%. Ceci d'autant plus que les deux marchés, objet de l'observation, ont été attribués selon la formule de « marché à prix global » et non celle du « Marché à prix unitaires », en vertu duquel le prix forfaitaire couvre l'ensemble des prestations qui font l'objet du dudit marché. Ce prix forfaitaire est calculé, en soi, sur la base de la décomposition du montant global. Dans ce cas, chacun des postes de la

décomposition est affecté d'un prix forfaitaire. Le montant global est calculé par addition des différents prix forfaitaires indiqués pour tous ces postes.

En ce qui concerne la réception avant engagement comptable de la dépense

De prime abord, il y a lieu de rappeler que la notion de « Bon de commande ou marchés de régularisation » est dépourvue de toute qualification juridique. En plus que la commission des marchés, au vu de son avis du 275/04/CM du 23 Février 2004, en a nié la portée.

Les actes soulevés ont été contractés selon les règles et les procédures de la comptabilité publique communale et concernent, dans leur matérialité, les achats sur lesquels sont véritablement engagés liquidés et mandatés. Donc, en aucun cas on ne peut évoquer les marchés dits de régularisation.

Au demeurant, nous avons pu, dans le cadre de notre réponse sur les observations de la Cour régionale des comptes de Fès, apporter les éléments de rectification et d'argumentation s'y rapportant.

Par ailleurs, quant à la distinction que vous avez faite entre « engagement juridique » et « engagement comptable », nous ignorons quelle en est la signification selon les règles de la comptabilité publique, à moins que l'on approche ce problème du point de vue théorique.

En ce qui concerne « Le fractionnement de la dépense »

En ce qui concerne l'aspect « matériaux de construction » au titre de l'année 2004, il a été constamment considéré que les dépenses, objet de l'observation, ne sont pas des dépenses de même nature, en considération de leur usage. A cet effet, nous avons engagé ces dépenses conformément aux dispositions de l'article 72 du décret n° 2.98.482, sans tenir compte qu'il peut s'agir d'un fractionnement de dépenses.

En ce qui concerne l'aspect « matériaux de construction » au titre de l'année 2005, il a été également considéré que les dépenses, objet de l'observation, ne sont pas des dépenses de même nature, en considération de leur usage, à l'exception des deux bons de commandes imputables sur la rubrique 10-30-50-52, dont le montant ne dépasse pas 181.651,97 DH. A cet effet, nous avons engagé ces dépenses conformément aux dispositions de l'article 72 du décret n° 2.98.482 qui fixe un plafond de 200.000,00 DH.

En ce qui concerne l'aspect « entretien des bâtiments » au titre de l'année 2005, comme précédemment il a été aussi considéré que les dépenses, objet de l'observation, ne sont pas des dépenses de même nature, en considération de leur usage. A cet effet, nous avons engagé ces dépenses conformément aux dispositions de l'article 72 du décret n° 2.98.482

En général, nos services ont engagé les différentes dépenses en question, en tant que dépenses qui ne sont pas de même de nature, surtout lorsque leurs propositions d'engagement ont pu recevoir le visa préalable du CED. C'est la raison pour laquelle nous avons continué à reconduire la même opération suivant cette logique. Malgré ça, nous avons pris en ligne de compte la proposition de la cour des comptes à ce propos.

Marchés d'hébergement et de restauration

Marché 7/2004

Nous confirmons qu'il est inopportun de qualifier la procédure comme « procédure de régularisation ». Le fait que les dépenses ont atteint 200.029,50 DH en l'espace de 42 jours n'est pas une infraction en soi ; il s'agit simplement d'un débit hors commun suite à des événementiels officiels qu'avait connu la ville au cours de cette période.

Marché 40/2005

Nous réitérons notre position qu'il est déplacé de qualifier la procédure comme « procédure de régularisation ». Le fait que les dépenses ont atteint 188.760,00 DH en l'espace de six jours n'est pas une infraction en soi, mais il s'agit simplement d'un débit hors commun suite à des événements officiels que connaissait la ville au cours de cette période.

En tout état de cause, il n'y a pas de prestations dont bénéficie la commune avant la satisfaction des procédures requises par le règlement de la comptabilité publique communale.

Frais de l'eau et de l'électricité

De prime abord, l'ensemble des abonnements cités datent de plusieurs années et relèvent des conseils antérieurs ; et il est utile de rappeler que le conseil actuel n'a contracté aucune nouvelle convention.

De même il a annulé certains contrats réputés « non lieu » et a maintenu d'autres jugés exceptionnels tels :

- Certaines localités citées abritent des services communaux et autres biens à usage commercial appartenant à la commune ;
- Certaines localités sont réservées à l'hébergement de quelques personnes démunies, en vertu de conventions de partenariat signées sous le Haut patronage de S.M. le Roi que DIEU le glorifie.

En ce qui concerne la gestion du carburant

En ce qui concerne les journaux de prise en charge de la comptabilité matières du parc auto, nous avons veillé à sa tenue, à travers le manuel des procédures que nous avons mis en place et à l'appui d'une application informatique que nous avons développée à cet égard.

En réponse à votre observation, nous vous apportons ces éclaircissements comme ils sont entendus dans les registres de la comptabilité-matières.

D'abord, la grande partie du stock du carburant est affectée aux dotations forfaitaires réservées aux véhicules de la commune, qui sont mobilisables pour les besoins de services.

Pour, le fait que « certains élus puissent bénéficier de dotations de carburant », il s'agit là de documents que nous avons remis à votre juridiction (CRC de Fès), au titre de tableaux de bord et pour besoin de contrôle interne et non plus de pièces de comptabilité matières, et ce pour pouvoir repérer la performance de l'action de certains élus représentant les commissions sectorielles, qui empruntent les véhicules de la commune en compagnie des fonctionnaires responsables de la commune. Il ne s'agit en aucun cas d'une infraction aux dispositions de l'article 22 de la charte communale :

Les membres du bureau bénéficient, non pas en tant qu'élus, mais en tant que vice-président qui prennent en charge la gestion d'une fonction ou d'une structure qui exige, sur le plan opérationnel, la mobilisation des moyens de la commune, y compris les véhicules, le cas échéant.

Les autres élus, à leur tour, bénéficient d'une partie de carburant (moins de 1%), non pas en tant que membres du conseil, mais dans le cadre de l'exercice des attributions des commissions ad hoc du conseil ; ce qui exige parfois l'utilisation des moyens de la commune, y compris les véhicules, le cas échéant.

Cette situation est généralisable sur tant de moyens de la commune qui sont mis à la disposition des acteurs communaux (élus, fonctionnaires, etc.) pour la bonne marche des services.

Par ailleurs, le fait que certains acteurs externes bénéficient de dotations de carburant, relève d'un problème d'ordre structurel qui est devenu de facto une sorte de coutume admissible dans la gestion communale à l'échelon même national, (autorités, sécurité nationale, associations, etc.) difficile à abolir, sous peine de dysfonctionnement dans la bonne marche de la commune. Mais nous veillons sur la diligence du Premier président de la Cour des comptes pour activer ses pouvoirs dans le cadre de l'article 11 du code des juridictions financières, en vue d'émettre une « note de référé » pour mettre fin à ces pratiques devenues une règle de fait. De notre part, nous avons déjà averti le Ministère de tutelle à cet égard, et évoquer une question à ce propos au Parlement. Monsieur le ministre de l'intérieur a promis de proposer un cadre conventionnel entre l'Administration communale et l'Administration territoriale en vue de régulariser ce problème d'une manière définitive.

Enfin, nous attirons votre attention sur un point qui n'a pas été soulevé malheureusement dans votre rapport relatif à la réduction de moitié des dépenses y afférentes au carburant depuis 2002, en effet malgré la hausse

du prix du gasoil, les dépenses sont passées de 2.320.358,66 DH à 1.500.000,00 DH, grâce à la politique de rationalisation suivie par le conseil depuis son élection.

En ce qui concerne la gestion des subventions octroyées aux associations

Le conseil actuel a veillé, depuis son élection, sur la mise en place de règles et procédures concernant l'octroi des subventions. Les commissions permanentes en charge procèdent à la définition des critères d'éligibilité des partenaires (rapport moral, rapport financier, etc.), avant de proposer un montant de subvention.

Consciente de cette question, la commune a commencé déjà la mise en place de procédures dûment établies, à travers le manuel de procédures, visant la définition des critères d'éligibilité et les modalités de suivi des associations concernées.

Quant à la subvention octroyée à l'association Espace Meknès Tafilalt, elle s'inscrit dans le cadre de l'organisation d'une manifestation internationale des jeux équestres dont ladite association en était l'organisatrice (comme c'est le cas de l'association Maroc 2010). En plus que cette subvention a été impulsée par décision du Conseil

En ce qui concerne la subvention octroyée à l'association des œuvres sociales du personnel de l'ex RATUM, elle est justifiée par des considérations humanitaires et sociales, dans le but d'absorber une partie des problèmes suite à la dissolution de cet établissement. Rappelons que cette subvention a été impulsée par décision du Conseil.

Administration fiscale locale

En ce qui concerne la taxe de séjour

L'observation n° 1 concerne l'hôtel Dalya

Cet hôtel n'a été créé que le 09.11.2004. Ainsi l'année 2004 n'a connu aucune exigibilité de la taxe. Par ailleurs, pour l'année 2005 toutes les taxes dues ont été effectivement recouvrées.

L'observation n° 2 concerne l'hôtel Malta

Cet hôtel n'est devenu effectivement opérationnel qu'en 2005 et il n'a eu aucune existence en 2004. Sur l'année 2005, toutes les diligences ont été satisfaites par la régie de la commune pour assurer le recouvrement des taxes de séjour dues.

L'observation n° 3 concerne l'hôtel Bassatine

Cet hôtel connaissait une activité irrégulière pour des raisons imputables aux héritiers, et devant cette situation nos services compétents procèdent à l'émission des ordres de recette pour prise en charge par le receveur.

En tout cas, tous les documents argumentaires de nos réponses ont été adressés à votre juridiction CRC de Fès.

En ce qui concerne la réduction des droits de la fourrière

Les documents qui ont été présentés volontiers aux conseillers de la CRF lors de leur mission – bien qu'ils ne s'agissaient pas de journaux tenus officiellement - concernent des états extracomptables en vue de renforcer la transparence et l'exhaustivité de l'information financière en la matière.

Quant aux réductions accordées, elles trouvent leur explication dans des considérations sociales et économiques, en tenant compte du critère du moindre mal :

certaines réductions ont été accordées pour des personnes ayant été innocentes par les tribunaux alors que leurs véhicules ont été saisis lors de leur arrestation par les services sécuritaires. Ainsi, en considération de l'équité fiscale et de la situation des personnes concernées, la commune a bien voulu leur accorder une réduction au titre d'une exigence absolument sociale.

Certaines personnes, dont les véhicules ont été déposés à la fourrière, ont réclamé le dommage ayant affecté leurs véhicules, surtout que la fourrière est spacieuse et non couverte et se jettent à l'infiltration par des tiers et qui a nécessité pas mal de fois l'intervention des forces de l'ordre. Toutefois, la commune ne dispose pas de rubriques à cet égard. Ainsi, nous avons négocié avec ces personnes la possibilité de leur

accorder des réductions en contrepartie d'abandonner leur réclamation. Il s'agit en fait de transactions à l'amiable.

Certains véhicules reviennent à l'Administration et qui se trouvent saisis par les services de la police. Toutefois, la sortie de ces véhicules de la fourrière exige une procédure compliquée, dont la mobilisation des procédures semble inadéquate avec le volume des droits exigibles (moins de 40 DH souvent).

Au demeurant, la commune s'engage désormais à être plus méticuleuse et plus observatrice des règles de liquidation et de recouvrement de ces droits, abstraction faite des considérations ci indiquées.

Domaine communal

Parc Riyad

Le projet Parc Riyad est un héritage des conseils antérieurs. Il a fait l'objet de nombreuses observations de différents horizons et pour faire face à cette problématique, le conseil actuel a pris une série de mesures dont :

la sensibilisation des autorités de tutelle du problème et sur ses failles.

L'annulation de tous les contrats relatifs aux locaux commerciaux puisque l'opération s'est avérée non réglementaire et s'est déroulée avant la réception du projet. Le conseil a procédé à l'apurement du dossier. De ce fait, la réception provisoire a été prononcée en 2006 et la réception définitive s'est prononcée en 2007.

La coordination avec les services de la willaya en vue de la création de nouvelles orientations dans le domaine des investissements et la recherche des opportunités de promotion de l'emploi à travers le Parc.

Le conseil a délibéré lors de sa session ordinaire du mois d'avril 2007 et a mis le parc à la disposition de l'association chargée de l'organisation du salon de l'agriculture, dans l'espoir d'en tirer des effets d'entraînement économiques bénéfiques pour la ville de Meknès.

Vente de deux lots de terrain

D'abord, faut-il le souligner, le lot indiqué n'est pas un terrain non bâti comme il peut être compris. Il s'agit d'un terrain de 2400 m² et d'un autre terrain de 1000 m² relevant du domaine communal et qui se trouvent juxtaposés à une usine (une minoterie), réputée dans une situation d'occupation temporaire, avec une autorisation jugée irrégulière, du fait qu'il s'agit d'un domaine privé et non d'un domaine public. En plus le bénéficiaire est pratiquement en situation de non paiement des redevances, suite au refus catégorique du comptable assignataire de recevoir le règlement, faute de base légale.

En considération de ces éléments, le conseil actuel a exigé la correction de cette situation en décidant la réévaluation du prix de ces terrains pour revoir son prix de location, avec l'approbation de l'autorité de tutelle.

Quant aux procédures de vente, il s'agit là d'une attribution qui revient à des commissions délibérantes ad hoc et non une attribution du président, comme il est entendu par les pièces justificatives. Les formalités exigées ont été bel et bien respectées. Toutefois après avoir proposé les prix par la commission sus indiquée, le conseil a refusé ce prix et a demandé sa révision de 250,00 DH , chose qui a été faite.

Gestion du marché de gros

Déchéance du mandat de certains mandataires

Le problème est du au fait que, certains mandataires n'ont pas renouvelé leur agrément ou que de nouveaux mandataires n'ont pas été nommés. De notre part nous avons saisi les autorités compétentes à maintes reprises, mais en vain.

Certains mandataires ne s'acquittent pas de leurs obligations

Certes, depuis l'élection du Conseil, nous avons remarqué des dysfonctionnements dans la conduite des mandataires en place, quantitativement 42 mandataires (premier au Maroc) et qualitativement, sujets âgés sans

aucune qualification dans le domaine. Toutefois, leur désinvestissement ne relève pas de notre compétence, mais de celle du Ministère de tutelle que nous avons déjà saisi à cet égard.

En tout état de cause, conscient de ce problème qui affecte les ressources de la commune, nous avons essayé de renforcer le contrôle interne du marché de gros en contractant un marché avec une société de vigiles privés à coté de l'administration du marché ce qui a amélioré les recettes.

Enfin, la seule solution à ce problème est de passer à une gestion déléguée ce qui a fait l'objet de correspondances aux ministères de l'intérieur et de l'industrie et du commerce depuis 2005, surtout que la nouvelle charte communale prévoit et autorise ce mode de gestion.

Recouvrement des taxes sur l'entrée aux piscines

Nous attirons votre attention que les créances concernées ne relèvent pas de l'application de la loi 30-89, dans la mesure où ces piscines sont affermées au titre d'un cahier de charges.

Ces créances ont fait l'objet de toutes les diligences nécessaires pour en assurer le recouvrement.

L'affermage des piscines a permis à la commune de recouvrer 1,6 millions DH ne supportant aucune charge, à l'inverse de ce qui était avant : des recettes évaluées à 800.000,00 DH et des dépenses d'un million de DH.

Par ailleurs, si la commune oblige l'exploitant des piscines à verser les 15% sur les droits d'entrée, ce dernier va répercuter sur le prix du ticket, ce qui sans doute provoque un mécontentement des jeunes riverains qui passent tout l'été dans ces endroits.

7. Commune urbaine de Bhalil

La commune urbaine de Bhalil a été créée par le décret n° 2.92. 468 datant du 30 Juin 1992, tel que modifié et complété par le décret n° 2.92.651 datant du 17 Août 1992. Cette commune relève administrativement de la province de Sefrou, elle est limitée au nord et au sud par la commune d' Aghbalou Akourar caïdat d' Elwata et à l'ouest par la commune de Sidi Khiyar et à l'est par la ville de Sefrou. Elle s'étend sur une superficie de 5.64 km² et compte une population de 11.638 habitants, selon le recensement de 2004.

L'agriculture constitue la principale activité de la ville. L'industrie, le commerce et les services demeurent limités sinon inexistants, et ce en raison de l'existence d'unités modestes et en l'absence d'un secteur artisanal organisé, représenté essentiellement par la confection des boutons en soie.

Cette commune qui est gérée par un conseil communal composé de 13 membres, emploie 132 fonctionnaires et agents, avec un taux d'encadrement de 14%.

7.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Les principales observations et recommandations auxquelles a abouti le contrôle de la gestion de cette commune se présentent comme suit :

► Faiblesse de l'administration fiscale de la commune

L'administration fiscale connaît une déficience au niveau de l'organisation administrative, se manifestant par l'absence du service d'assiette fiscale et par un manque de personnels qualifiés, ce qui se répercute négativement sur la liquidation et le recouvrement des taxes locales, comme il ressort des constatations suivantes :

• Manquement à la procédure de liquidation et de recouvrement des taxes

- La taxe sur les débits de boissons

La Cour régionale a noté une déficience au niveau de la procédure de recouvrement de cette taxe, se manifestant par :

- La non émission des ordres de recettes pour le recouvrement de la taxe ;
- La non notification des avis aux redevables en vue de les inciter à déposer leurs déclarations dans les 30 jours suivant la date de réception;
- La non tenue des registres de suivi des déclarations annuelles détaillées, mentionnant les données relatives au nom et adresse du contribuable, date de dépôt de la déclaration, recettes brutes déclarées, chiffre d'affaires servant de base de liquidation, tarif appliqué, montant de la créance et éventuellement la révision opérée.
- La non révision des recettes brutes annuelles déclarées par les redevables, pour en déceler éventuellement les manques et en tenir compte.

- La taxe sur les terrains urbains non bâtis

A cet égard, la Cour régionale a relevé les anomalies suivantes :

- Non émission des ordres de recettes relatifs à cette taxe ;
- Non accomplissement du recensement annuel des terrains assujettis à cette taxe, en vue de mettre à jour la liste des redevables. Il n'est procédé au recouvrement de cette taxe qu'à l'occasion de la présentation par le propriétaire du terrain au service communal compétent d'une demande d'autorisation de construire, ou de l'attestation justifiant la situation régulière vis-à-vis de cette imposition ;
- Manque de coordination entre la commune d'une part et l'Agence de la Conservation Foncière, l'administration de l'enregistrement et le corps des adouls et des notaires d'autre part, en vue d'arrêter la situation des terrains non bâtis, leurs superficies et leurs propriétaires, et ce pour mettre à jour la liste des redevables et procéder au recouvrement de la taxe.

- Absence de contrôle des terrains urbains bénéficiant de l'exonération temporaire en vue de la détection d'éventuels changements; Ce qui constitue une violation des dispositions de l'article 93 de la loi n° 30-89 relative à la fiscalité des collectivités locales et de leurs groupements, et une entrave à la bonne maîtrise des recettes, ce qui prive le budget de la commune d'importantes ressources ;
- Application de tarifs bas fixés à 0,60 DH/m² le mètre carré pour les terrains situés dans la zone villas et 0,75 DH le mètre carré pour les terrains situés dans la zone immeuble. Ces tarifs très bas font que la plupart des terrains concernés tombent dans la tranche exonérée de cette taxe.

• **Redevances d'occupation du domaine public pour un usage lié à la construction**

En se basant sur l'avis d'une commission composée du chef du service technique et de deux vices présidents ayant la délégation de gérer le service concerné, le recouvrement de cette redevance s'opère en deux phases :

- **La première phase** : la redevance est recouvrée au début des travaux de construction, sur la base d'une autorisation délivrée à l'intéressé pour une durée de 6 à 12 mois, selon les cas, les redevables paient un forfait allant de 90 à 1.440 DH.
- **La deuxième phase** : dans le délai d'une année, à compter de la délivrance de la première autorisation, si le projet de construction n'est pas achevé, les redevables paient un forfait allant de 210 à 420 DH, ce qui va à l'encontre des dispositions de l'article 182 de la loi 30-89 suscitée et constitue une atteinte au principe de la l'équité fiscale. A cet égard, la Cour régionale a enregistré après visite des lieux, un surplus de paiement estimé à 24.030,00 DH pour les autorisations n° 40/06 en date du 1^{er} Juin 2006 et n° 07/07 en date du 6 Janvier 2007, et un manque à gagner estimé à 810 DH pour les autorisations n° 61/06 en date du 6 Août 2006 et n° 07/07 en date du 6 Janvier 2007.

La Cour régionale des comptes recommande à la commune de veiller à la stricte application des règlements en vigueur concernant :

- *Le recouvrement de la taxe sur les débits de boissons, tout en tenant des registres détaillés pour assurer le suivi et le contrôle des déclarations annuelles et la révision des bases qu'elles contiennent ;*
- *La détermination de l'assiette et le recouvrement de la taxe sur les terrains urbains non bâtis tout en soumettant la révision de l'arrêté fiscal à la délibération du conseil communal, en vue d'améliorer les ressources de la commune ;*
- *La liquidation de la redevance d'occupation du domaine public pour un usage lié à la construction, en délivrant l'autorisation pour les trois premiers mois et en suivant les travaux sur les lieux pour la liquidation de ladite taxe pendant les trimestres suivants;*
- *Et de façon générale, se conformer aux lois relatives à la fiscalité locale.*

► **Défaillances dans la gestion de l'urbanisme**

Ces défaillances se manifestent par l'absence d'organigramme claire basé sur la séparation des fonctions. Le service technique n'étant pas structuré, le technicien responsable se charge de divers domaines (voirie, marchés et urbanisme), ce qui se répercute négativement sur la gestion de ce secteur qui connaît une activité importante et génère une ressource non négligeable. La Cour régionale a relevé à cet égard, les observations suivantes :

• **Délivrance de deux autorisations de construire non soumises au visa préalable de l'agence urbaine, pour régulariser certaines infractions**

La commune demande à certains contrevenants ayant commis des infractions prévues par l'article 68 de la loi n° 12-90 relative à l'urbanisme (infractions n° 02/05, 03/05 et 04/05), de lui communiquer un plan des constructions déjà réalisées, au vu duquel, elle leur délivre un permis de construire, sans toutefois le soumettre au visa préalable de l'agence urbaine (permis de constructions en date du 13 Décembre 2005 et 17 Mai 2005), ce qui va à l'encontre des dispositions de l'article 43 de la loi sus visée, et constitue une contribution à la prolifération des constructions non conformes aux normes édictées par les règlements d'urbanisme et de construction en vigueur.

- **Délivrance de l'autorisation de raccordement au réseau de l'électricité en l'absence du permis d'habiter**

La commune autorise les propriétaires à exploiter les constructions achevées avant l'obtention du permis d'habiter. En outre, la commune va jusqu'au raccordement de ces derniers au réseau de l'électricité, en l'absence de permis d'habiter, ce qui constitue un manquement aux termes de la circulaire du Ministre de l'intérieur n° 2191 du 28 Mai 2003, avec ce qui pourrait résulter comme défaut de recolement des travaux de construction achevés au plan autorisé, conformément aux dispositions de l'article 55 de la loi suscitée. Cette pratique illégale pourrait contribuer à la prolifération de l'habitat non réglementaire, à l'atteinte de la sécurité et à la sûreté des citoyens et à priver le budget de la commune de recettes importantes dont elle a besoin.

- **Exonérations indues au profit de certains redevables de la taxe sur des opérations de restauration**

La commune procède illégalement à l'exonération de certains redevables de cette taxe, sur intervention du président de la commune ou de l'un des vice présidents portant la délégation de gérer le service compétent, ce qui a privé la commune de 3.600 DH, au titre des années 2005 et 2006.

- **Absence de recolement des travaux courants avec le plan autorisé**

La visite des lieux, a permis de relever une discordance entre le descriptif des travaux en cours et le plan autorisé correspondant (autorisation n° 10 en date du 1^{er} Juin 2006). La Cour régionale a constaté l'édification d'une cave non autorisée occupant toute la superficie du lot (295 m²), accompagnée de la réduction de la cour d'une superficie qui équivaut à 72 m², et son intégration aux garages, ce qui a privé la commune du montant de la taxe due au titre du garage supplémentaire, qui est de l'ordre de 3.330,00 DH.

Il convient de rappeler que le rôle du président du conseil communal n'est pas seulement de délivrer des autorisations mais, il s'étend aussi à l'exercice de contrôle et de suivi, pour s'assurer que les travaux courants sont conformes aux plans autorisés et appliquer éventuellement les sanctions prévues par la loi relative à l'urbanisme.

- **Non prise en compte de la superficie couverte mentionnée au plan autorisé pour la liquidation de la taxe sur les opérations de construction**

L'examen d'un échantillon de dossiers de constructions autorisées, a permis de déceler une discordance entre la superficie couverte calculée à partir du plan autorisé et celle ayant servi de base de liquidation de la taxe. C'est ainsi que la Cour a noté un manque à gagner de 421,08 DH pour l'autorisation n° 22 en date du 9 Novembre 2006 et un trop perçu de l'ordre de 3.600,00 DH pour l'autorisation n° 24 en date du 15 Décembre 2006 et de 993,50 DH pour l'autorisation n° 23 en date du 22 Novembre 2006.

La Cour régionale des comptes recommande à la commune de veiller à la stricte application des règlements en vigueur relatifs à :

- *La sanction des infractions relevées, pour lutter contre la prolifération d'habitats non conformes aux normes de construction et d'urbanisme ;*
- *La délivrance du permis d'habiter pour veiller à la sûreté et à la sécurité des citoyens et garantir des recettes supplémentaires au budget de la commune ;*
- *La liquidation et le recouvrement de la taxe sur les opérations de construction ;*
- *Et d'une façon générale, veiller à l'exercice des contrôles relevant de la commune dans le domaine de l'urbanisme.*

► **Défaillances dans la gestion des dépenses publiques**

Ces défaillances se manifestent dans ce qui suit :

- **Insuffisance du contrôle interne**

- **Le responsable du service de la comptabilité cumule plusieurs tâches incompatibles**

Préparation des bons de commande, liquidation, mandatement et gestion des crédits, ce qui va à l'encontre des règles de contrôle interne, sachant que ce service est doté de ressources humaines suffisantes.

• **Non respect des dispositions réglementaires dans la tenue de la comptabilité de l'ordonnateur**

Dans ce cadre, il a été noté la non tenue des registres prévus par les articles 103, 104 et 105 du décret n° 576-76-2 portant règlement de la comptabilité des collectivités et de leurs groupements, notamment :

- Livre d'enregistrement des commandes, fournitures ou travaux ;
- Carnet d'enregistrement des factures et mémoires ;
- Registre de la comptabilité des dépenses engagées ;
- Registre des factures et marchés.

• **Prise en charge des salaires de certains fonctionnaires n'exerçant pas à la commune et paiement d'indemnités indues :**

Le président de la commune a mis quatre fonctionnaires communaux à la disposition de la perception de Sefrou, de l'Ecole Prince Moulay Rachid, l'Ecole Wahda et l'Ecole oued addahab, dont un administrateur adjoint spécialisé en fiscalité locale, alors que le manque en personnel spécialisé est ressenti au niveau de la régie de recettes, et que la situation de mise à la disposition ne figure pas parmi les situations des fonctionnaires prévues par l'article 37 du Dahir n° 1-58-008 du 24 février 1958 portant statut général de la fonction publique.

• **Prise en charge par le budget communal d'une dépense d'achat de médicaments en l'absence de bureau d'hygiène communal**

La commune a effectué, sur la base des bons de commande 41/04, 80/04, 20/05 et 217/05, des achats de médicaments, d'un montant total de 21.056, 42 DH. La Cour régionale des comptes a relevé, les observations suivantes :

Le service fait a été certifié par le médecin responsable du centre sanitaire de Bhalil, qui relève du ministère de la santé, et ne fait pas partie du service concerné, seul légalement habilité à exercer cette fonction ;

- La date de réception des médicaments a été antérieure à la date du visa de l'engagement de la dépense, ce qui constitue un manquement aux règles d'engagement, telles que prévues par l'article 46 du décret n° du décret n° 576-76-2 portant règlement de la comptabilité des collectivités et leurs groupements et l'article 3 du décret 577-76-2 portant contrôle de l'engagement des dépenses des collectivités et leurs groupements;
- Distribution de médicaments au profit des fonctionnaires de la commune et de leurs proches, ce qui va à l'encontre des attributions de la commune telles que prévues par la loi formant charte communale, et les prérogatives du service d'hygiène en particulier. La commune, en prenant en charge les frais d'achat de médicaments au profit de ses fonctionnaires et de leurs proches, a exercé les attributions de couverture médicale qui reviennent légalement à d'autres instances, et ce en violation de l'article 21 du Dahir portant organisation financière des collectivités locales et de leurs groupements.

La Cour régionale des comptes recommande à l'ordonnateur de veiller à :

- *Délimiter les compétences du responsable du service de la comptabilité, poursuivre les efforts pour la séparation des tâches au sein de ce service et veiller à la tenue des registres conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur ;*
- *Poursuivre les mesures déjà envisagées pour régulariser la situation administrative des fonctionnaires mis à la disposition d'autres entités, pour permettre leur retour à la commune, tout en se conformant à l'avenir aux dispositions réglementaires en vigueur, pour ce qui est de la gestion du personnel et de l'octroi des indemnités.*
- *Veiller à l'application stricte des lois et règlements en vigueur lors de l'exécution des dépenses publiques et à la certification du service fait.*

7.2. Réponse du président de la Commune urbaine de Bhalil

(Texte réduit)

I. Service de la régie

Déficience dans la gestion de la fiscalité locale

Concernant le non respect de la procédure légale lors de la liquidation et du recouvrement de certains impôts, le conseil municipal de Bhalil œuvre pour la restructuration de la régie des recettes afin de répartir les tâches et les responsabilités. Il est prévu la création d'un service de l'assiette pour répondre aux recommandations de la Cour régionale des comptes et respecter la réglementation en vigueur en matière de liquidation et de recouvrement des taxes communales.

a - Taxe sur les terrains urbains non bâtis

La Commune est en contact avec l'agence de la conservation foncière pour recueillir les informations sur les terrains urbains non bâtis (surfaces, propriétaires et zoning notamment). Ainsi, le service d'assiette et le service technique disposeront d'une banque de données et des registres actualisés des terrains déjà taxés. Au cours de la session extraordinaire du mois de janvier 2008 et à l'occasion de la révision des arrêtés fiscaux à l'échelle nationale, le montant de la taxe a été modifié comme suit :

- 4 DH au lieu de 0,75 DH pour la zone d'immeuble et de construction en copropriété;
- 2 DH au lieu de 0,60 DH pour la zone villas et les logements individuels.

b - Non recouvrement des loyers de biens immeubles

La commune a reçu de la Régie autonome de distribution d'eau et d'électricité de Fès (R.A.D.E.E.F) la somme de 165.600,00 DH, en deux chèques : n° AGG252314 pour la période allant de juin 2000 à avril 2007 (d'une valeur 149.400,00DH) et n° AGG252224 pour la période allant de mai 2007 à janvier 2008 (16.200,00 DH).

c - Défaillances dans la gestion du patrimoine

Au cours de l'année 2007, la régie des recettes a réduit de 26.235,00 DH le reste à recouvrer dû par les exploitants du patrimoine communal de caractère commercial. Concernant le montant restant, soit 17.100,00 DH, la régie des recettes a demandé au conseil municipal, soit la résiliation du contrat, soit l'introduction d'une action en justice contre les débiteurs récalcitrants, sachant toutefois que la commune urbaine de Bhalil ne dispose pas d'acte ou titre de propriété qui permette à la régie d'émettre les ordres de recettes destinés à la perception.

Lors de sa session de février 2008, le conseil communal a rejeté tout recours aux poursuites judiciaires, préférant la voie de la négociation et du règlement à l'amiable. (...)

II. Service technique

Défaillances dans la gestion de l'urbanisme

a - Par notes de service, le service technique a **fixé les responsabilités des agents techniques et créé une cellule responsable de la voirie**, pour assurer le contrôle des opérations de construction et de l'occupation du domaine public.

b - Concernant la **délivrance d'autorisations de construire non revêtues du visa préalable de l'agence urbaine**, il convient de noter que pour la régularisation de la situation des logements non réglementaires, toute personne concernée est obligée de détruire entièrement son logement incriminé avant de solliciter de l'agence urbaine l'autorisation de reconstruire.

c - Délivrance des autorisations pour le branchement aux réseaux d'eau potable et d'électricité en l'absence du permis d'habiter

Très souvent, l'achèvement de la construction d'un logement intervient au bout de 10 ans. Ce qui explique que le citoyen ne demande pas le permis d'habiter, mais cherche plutôt le raccordement aux réseaux d'eau et d'électricité. Comme la construction ne répond pas aux normes établies (peinture, pavage du sol, pavage du toit, etc.), le permis d'habiter demeure suspendu.

Dans ce cas, la responsabilité n'incombe pas seulement à la commune, mais elle est partagée par la R.A.D.E.E.F et l'O.N.E qui ne devraient permettre le branchement qu'après présentation du permis d'habiter.

d - Exonération non justifiées au profit de redevables de la taxe sur les opérations de restauration d'immeubles

Dans le cadre de l'assistance aux populations démunies de l'ancienne médina et des zones insalubres, le conseil municipal a conclu un partenariat avec le groupe AL OMRANE pour le traitement des habitations menacées d'effondrement. L'exonération profite donc à cette tranche sociale qui n'a pas les moyens de s'acquitter de la taxe en question.

e - Absence du contrôle de la conformité des travaux en cours avec le plan autorisé

Concernant l'autorisation n° 10 du 1^{er} Juin 2006, le caractère accidenté du terrain est à l'origine de la construction de la cave; en creusant les fondations, le propriétaire a été surpris de voir l'eau submerger le terrain. Il a fallu l'intervention des agents de la protection civile et du conseil municipal pour maîtriser la situation. Aussi, le propriétaire a fait appel à un ingénieur spécialisé pour l'exécution des fondations sur des bases réglementaires. (...)

III - Service Comptabilité :

Défaillance au niveau de la gestion des dépenses publiques

a - Insuffisance du contrôle interne

Le service de la comptabilité est géré par un cadre compétent, expérimenté est sérieux. Qui a reçu la confiance du conseil actuel et des conseils précédents. Ce cadre est chargé de tâches administratives telles que :

- La régularisation de la situation financière des fonctionnaires, le règlement des dépenses concernant les achats, les travaux exécutés au profit de la commune, les polices d'assurances, les subventions accordées aux associations... ;
- La préparation du budget communal, des comptes spéciaux, du compte administratif (...);

En raison des multiples tâches du conseil communal deux fonctionnaires se sont vus attribuées des missions précises :

1. Une rédactrice principale est chargée de préparer les bons de commande, de l'établissement des mandats et de leur actualisation au niveau du registre ;
2. Une secrétaire principale est chargée de la préparation des mandats et des allocations des fonctionnaires ainsi que de l'actualisation des dossiers du personnel. Le but est de simplifier et d'améliorer la gestion du service du personnel.

b - Non respect des dispositions juridiques concernant la tenue des comptes de l'ordonnateur

Dans le cadre de son activité quotidienne, le service de la comptabilité tient plusieurs registres et cahiers qui servent de base à l'établissement des comptes, à savoir :

- Un cahier pour l'enregistrement des commandes de matériels et travaux ;

- Un cahier pour l'enregistrement des factures et notes reçus ;
- Un registre de la comptabilité des dépenses imputées ;
- Un registre des factures et des marchés.

Le service tient également :

- Un cahier pour les statistiques concernant le personnel ;
- Un registre quotidien des mandats émis ;
- Un registre des créanciers ;
- Un carnet à souches numéroté pour les bons de commandes ;
- Des cahiers pour la gestion des vignettes concernant le règlement des dépenses d'eau, d'électricité et du téléphone.

De même, le service dispose de tous les dossiers des fonctionnaires contenant les pièces administratives et financières.

c – Prise en charge des salaires et des indemnités de fonctionnaires ne relevant pas des services de la Commune

A l'instar des autres administrations au niveau provincial, le conseil municipal actuel et les conseils antérieurs ont mis à la disposition de la perception et de l'enseignement primaire certaines catégories de fonctionnaires. Cette initiative intervient dans le cadre du principe de l'intérêt général, d'une part, et de la volonté d'appliquer les recommandations du colloque national des collectivités locales visant l'adoption des principes de la cohabitation, de la collaboration et d'insertion, d'autre part.

Immédiatement à la réception des observations de la Cour régionale des comptes, le conseil a procédé à la récupération de ces fonctionnaires (...), à l'exception d'un seul, lauréat de l'école nationale de l'administration (E.N.A), que le conseil municipal envisage nommer à la tête du service de l'assiette à la régie des recettes.

En ce qui concerne les indemnités attribuées aux fonctionnaires, elles sont justifiées par les travaux qu'ils ont accomplis.

d -Acquisition de médicaments en l'absence de bureau d'hygiène (B.M.H)

Que ce soit sous la présidence du conseil actuel ou celle des conseils précédents, la commune a toujours utilisé le budget pour acquérir des médicaments, pour le B.M.H et au profit des fonctionnaires et agents communaux. Cette opération revêt un caractère social très important. (...)

La démarche adoptée est la suivante :

Puisque la commune ne dispose pas de dépôt pour la conservation des médicaments, et dans la mesure où les médicaments ne sont distribués que sur présentation d'une ordonnance, elle les a confiés à une pharmacie.

Cette dépense revêt un caractère urgent ; la certification du service fait est effectuée par le médecin responsable du BMH (qui a rejoint la commune de Bhalil le 1^{er} Juillet 2007).

(...)

8. Commune urbaine d'Elhajeb

Cette commune a été créée suite au découpage territorial de 1992. Elle fait partie des quatre communes qui relèvent de la préfecture d'Elhajeb. D'après le recensement de 2004, sa population a atteint 27.667 habitants. Elle s'étale sur une superficie de 12 km². La commune est gérée par un conseil composé de 23 membres et emploie 280 fonctionnaires et agents. Les recettes de la commune ont atteint 18.184.805,84 DH au titre de l'année budgétaire 2005. La TVA constitue 69 % de ces recettes, alors que les dépenses ont été de l'ordre de 20.447.358,05 DH. Les salaires des fonctionnaires et agents constituent 72,64 % du total des dépenses de fonctionnement.

8.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Les principales observations et recommandations, relevées lors du contrôle de la gestion de la commune par la Cour régionale des comptes de Fès, peuvent être formulées comme suit :

► Recrutement de huit agents en l'absence du visa du contrôleur des engagements de dépenses

En 2005, la commune a recruté huit agents occasionnels en l'absence du visa préalable du contrôleur des engagements des dépenses sur les lettres d'engagement les concernant. Ce contrôle n'a été effectué que lors du paiement. Ainsi, le contrôleur n'a pas pu effectuer les contrôles nécessaires permettant d'éviter tous les problèmes qui peuvent en découler. Cette absence de visa constitue une infraction à l'article 3 du Décret n° 2-76-577 du 5 Chaoual 1396 (30 Septembre 1976) relatif au contrôle de la régularité des engagements de dépenses des collectivités locales et de leurs groupements, qui dispose que « Le contrôle visé à l'article ci-dessus intervient préalablement à tout engagement et s'exerce par un visa donné sur la proposition d'engagement ou par un refus de visa motivé. ».

La Cour régionale recommande à l'ordonnateur de respecter les lois et règlements relatifs à la comptabilité publique et de soumettre les lettres d'engagement des agents à recruter au visa préalable du contrôleur des engagements de dépenses avant la prise de service des agents concernés.

► Anomalies au niveau de certaines dépenses

• La prise en charge par la commune de certaines dépenses qui ne relèvent pas de ses services

Il s'agit du paiement des frais de consommation d'électricité au profit de certains services qui ne relèvent pas de la commune, notamment le centre d'éducation et d'emploi et le poste de garde de la station des grands taxis.

De même, certaines personnes et des organismes ont bénéficié du carburant de la commune. En effet, au cours des années 2004, 2005 et 2006, certains fonctionnaires, des agents des forces auxiliaires, un entrepreneur, certaines communes rurales et la RTM ont bénéficié de 2700 litres de carburant. En plus, d'autres personnes en bénéficient sur ordre du président de la commune, sans que leur identité soit mentionnée sur le registre destiné à l'enregistrement de la consommation.

• Acquisition de produits auprès d'un membre du conseil communal

Les produits, objet du bon de commande n° 8/2006 du 2 Juin 2006, ont été fournis par un membre du conseil communal, ce qui constitue une infraction à l'article 22 de la loi relative à la charte communale, qui interdit à tout membre du conseil délibérant « d'entretenir des intérêts privés avec la commune dont il est membre, de conclure des actes ou des contrats de location, d'acquisition, d'échange ou de passer avec elle des marchés de travaux, de fournitures ou de services ».

• La régularisation de la dépense relative à l'aménagement de la cascade située en face de l'administration communale

La commune a aménagé une cascade et l'espace vert qui l'entoure, située en face du siège municipal par bon de commande n° 06/2006 du 23 Mars 2006 visé par le contrôleur des engagements de dépenses (C.E.D) en date du 31 Mars 2006 (visa n° 23) et mandaté sous le n° 200 du 10 Juin 2006. Cependant, la Cour régionale des comptes a relevé les observations suivantes :

- La commune a lancé un appel d'offres ouvert n° 06/2005 pour la réalisation d'une cascade et l'aménagement de l'espace vert avoisinant, puis elle l'a annulé sans motifs apparents.
- La CRC a constaté que la cascade a été aménagée avant le visa du C.E.D (31 Mars 2006). En effet, le P.V des délibérations de la cession ordinaire du mois de février 2006 indique qu'elle a été aménagée avant cette date. De même, la Cour dispose d'un P.V de constatation sur les lieux établi par la juridiction de première instance de Meknès, faisant partie des pièces du dossier n° 2284/05 du 27 Septembre 2005 qui indique que la cascade a été réalisée avant l'établissement du bon de commande.

La commune a assuré une très grande partie des travaux par ses propres moyens.

Le bon de commande a été donc établi pour régulariser une situation préexistante, ce qui constitue une infraction à l'article 54 du décret n° 2-76-576 (5 Chaoual 1396) portant règlement de la comptabilité des collectivités locales et de leurs groupements, ainsi qu'aux dispositions de l'article 3 du Décret n° 2-76-577 du 5 Chaoual 1396 (30 Septembre 1976) relatif au contrôle de la régularité des engagements de dépenses des collectivités locales et de leurs groupements.

La Cour régionale recommande à l'ordonnateur de :

- *Eviter la prise en charge de dépenses qui ne relèvent pas des compétences de la commune ;*
- *Respecter les dispositions de la charte communale en évitant de conclure des actes avec des membres du conseil ;*
- *Respecter les lois et règlements relatifs à la comptabilité publique et ceux relatifs aux marchés publics en s'interdisant de recourir aux bons de commande de régularisation.*

► **Négligences entravant la gestion des occupations temporaires des espaces verts.**

• **Cas des occupations par autorisations**

Au cours de l'année 2006, le président de la commune a délivré trois autorisations permettant l'occupation des jardins publics et des espaces verts de la ville moyennant une redevance de l'ordre de 1,50 DH/m² par trimestre, comme il est indiqué ci-dessous :

Autorisation n° :	Date	Superficie en m ²	Durée de l'occupation
01	27/01/2006	500	9 ans
02	27/01/2006	253	9 ans
03	07/04/2006	600	9 ans

Abstraction faite de la dégradation de ces espaces verts et de la perte de ce qui a été dépensé auparavant pour leur aménagement d'une part, de la privation de la population de cet espace de distraction et de l'atteinte à l'esthétique de la ville d'autre part, la Cour a constaté que, ces occupations sont des cafés construits en dur, ce qui est en contradiction avec l'article 7 de l'autorisation qui interdit toute construction de ce genre ; et que ces autorisations n'ont pas été soumises à l'assemblée délibérante, alors qu'il s'agit d'occupation temporaire avec emprises.

• **Cas des occupations par conventions**

- **Jardin 20 août**

Le président de la commune urbaine d'Elhajeb a autorisé, dans le cadre d'une convention, une entreprise touristique à occuper 15.000 m² du domaine public « jardin 20 août », en vue de construire un complexe touristique composé d'un hôtel quatre étoiles, restaurant, piscine, parc de jeux pour enfants ...etc.

Après examen des documents et constatation sur les lieux, il s'avère que :

- Le préambule de la convention annonce que cette dernière a été conclue suite à la délibération du conseil communal lors de la session ordinaire de juillet 2004. Cependant en consultant le PV de cette session, il

apparaît qu'aucun point de l'ordre du jour n'a été consacré à cette question. Il en découle que le conseil communal n'a pas statué sur ce point, ce qui enfreint les dispositions de l'article 47 de la loi 78-00 portant charte communale.

En plus, même l'ordre du jour de la session ordinaire d'octobre 2004, ne comprend que l'examen des projets de cahiers des charges concernant l'exploitation temporaire des parties des jardins « Lalla Amina » et « 20 août », et non pas l'adoption de la convention.

- L'existence de différences entre le cahier des charges tel qu'il a été adopté par le conseil et la version approuvée par l'autorité de tutelle :

N° d'article	Cahier de charges adopté par le conseil	Cahier des charges approuvé par le gouverneur
1	Superficie : 7.000 m ²	15.000 m ²
3	Caution provisoire non définie	Caution provisoire de 90.000 DH
6	Le bénéficiaire ne peut utiliser le jardin pour un usage autre que celui objet de l'autorisation	La superficie objet de l'occupation temporaire est un lot de terrain relevant du jardin 20 août de 15.000 m ²
7	La durée de l'occupation est de 40 ans renouvelable une seule fois.	La durée de l'occupation est de 20 ans renouvelable par tacite reconduction.
9	La redevance de l'occupation est fixée par l'arrêté fiscal	La redevance de l'occupation est fixée à 1,5 DH par trimestre.

- L'existence de différences entre le cahier des charges, tel qu'il a été approuvé, par l'autorité de tutelle et la convention signée le 8 Juin 2006 comme indiqué au tableau suivant :

Dispositions du cahier des charges	La convention
Choix du bénéficiaire par appel d'offres	Entente directe avec l'exploitant
La durée de l'occupation est de 20 ans	La durée de l'occupation limitée à 5 ans avec promesse de vente, dans la perspective de déclasser le bien en bien privé.
L'article 8 concerne le retrait de l'autorisation à n'importe quel moment	L'autorisation sera retirée en cas de non exécution des travaux au délai imparti, mais il n'y a aucune clause indiquant que l'autorisation est temporaire et peut être retirée à n'importe quel moment par l'administration en vertu du dahir du 1918 relatif aux occupations temporaires du domaine public.
Toutes les constructions deviennent propriété de la commune après expiration de la durée de l'autorisation.	Aucun article dans la convention n'indique cette disposition au contraire, une telle convention donne promesse de vente de la parcelle objet de l'autorisation.

- L'intéressé a entamé les opérations de construction sans permis de construire, et dans un espace vert, zone non aedificandi selon le plan d'aménagement de la ville approuvé par le décret n° 2-00-110 du 6 Mars 2000, ce qui enfreint les dispositions de la loi n° 12-90 relative à l'urbanisme.

- Jardin « Lalla Amina »

La commune a conclu, le 31 Octobre 2005, une convention avec une société, dans le but de réaliser un projet touristique.

A ce sujet il est constaté ce qui suit :

- Non concordance entre le cahier des charges et la convention, comme il est relaté dans le tableau suivant :

Cahier des charges	La convention
Choix du bénéficiaire par appel d'offres	Entente directe avec l'exploitant
L'article 8 concerne le retrait de l'autorisation à n'importe quel moment	L'autorisation sera retirée en cas de non exécution des travaux au délai imparti, mais il n'y a aucune indication que l'autorisation est temporaire et peut être retirée à n'importe quel moment par l'administration, en vertu du dahir de 1918 relatif aux occupations temporaires du domaine public.
Toutes les constructions deviennent propriété de la commune après expiration de la durée de l'autorisation.	Aucune indication de cette disposition dans la convention.

Autorisation d'occupation du domaine public avec emprises sans approbation du conseil communal ce qui enfreint les dispositions de l'article 47 de la loi 78-00 portant charte communale.

Autorisation de construire dans une zone non aedificandi selon le plan d'aménagement de la ville approuvé par le décret n° 2-00-110 du 6 Mars 2000.

Main mise par l'occupant sur tout le jardin en fermant les entrées, en interdisant la population d'y accéder et en détruisant les plantations.

- Jardin « Aïn Elkhadem »

En date du 2 Juin 2005, la commune a conclu une convention avec une société, dans le but de réaliser un projet touristique, en l'absence d'un cahier de charges tel qu'il est stipulé dans les considérants du contrat.

Ainsi, la Cour a relevé les observations suivantes :

- Autorisation d'occupation du domaine public avec emprise sans approbation du conseil communal, ce qui enfreint les dispositions de l'article 47 de la loi 78-00 portant charte communale.
- Accord direct avec l'intéressé sans soumettre cette opération à la procédure de la concurrence, en procédant à un appel d'offres, ce qui est en contradiction avec les considérants du contrat.
- L'autorisation porte aussi sur l'exploitation d'un terrain qui fait partie de la propriété privée d'un particulier. En effet, un avenant au contrat stipule que : « en ce qui concerne le terrain avoisinant, la commune donne au contractant toutes les garanties nécessaires lui permettant de commencer les travaux sur cette parcelle du terrain dans un délai de six mois après la signature du contrat, cette parcelle sera soumise – après la régularisation de sa situation juridique avec son propriétaire – aux mêmes conditions d'exploitation conformément au contrat ».
- Selon l'article 3 du contrat, la durée de l'occupation est fixée à 20 ans avec possibilité de sa prorogation sur la base d'une demande de l'intéressé. Mais, l'avenant du contrat stipule que cette durée est fixée à 20 ans avec possibilité de reconduction tacite sans aucune demande, ce qui est en contradiction avec l'article 6 du Dahir du 30 Novembre 1918, tel qu'il a été modifié et complété, qui dispose que cette autorisation est délivrée pour une durée maximale de 10 ans avec possibilité de prolongement exceptionnel pour une durée de 20 ans.
- L'article 15 du contrat stipule qu'en cas de contentieux les juridictions commerciales sont compétentes, alors qu'il s'agit d'une occupation du domaine public qui ne relève pas du droit privé.

La Cour recommande à la commune de :

- *Respecter les clauses des autorisations d'exploitation des espaces verts et les dispositions de la charte communale en soumettant toutes les conventions d'occupation du domaine public à l'approbation du conseil délibérant;*
- *Respecter les clauses du cahier des charges telles que votées par le conseil et leur généralisation à tous les projets similaires ;*
- *Veiller au respect de la réglementation des marchés publics ;*
- *Prendre en considération le plan d'aménagement, le respect des lois et règlements relatifs à l'urbanisme et la protection des espaces verts de la ville.*

8.2. Réponses de la Commune Urbaine d'Elhajeb

(Texte intégral)

Recrutement de 8 agents sans le visa du contrôleur des engagements de dépenses

Il s'agit là d'une embauche temporaire.

Il était fait appel au concours et à l'assistance de cet effectif temporairement et pour une période limitée pour l'exécution des travaux de propreté aux côtés de la main d'œuvre permanente pendant la saison d'été qui coïncidait d'ailleurs avec certaines fêtes nationales. En effet, ladite période exige qu'un travail minutieux soit mené pour que besoins de la population puissent être satisfaits; et de ce fait, il est clair que la procédure était purement administrative, édictée par le cas d'urgence ci haut indiqué et que le visa du contrôleur financier a posteriori justifie l'exactitude du service rendu.

L'utilisation du carburant pour des véhicules autres que communaux:

La commune, en cas de besoin et quand son parc automobile ne le lui permet pas fait recours au service de volontaires, de bien faisant dans la ville et de certains établissements pour l'exécution de prestations à son profit. Lesdites prestations révèlent un caractère social urgent impossible de le satisfaire, sans le concours tant espéré de certains coopérants dans la ville.

Ceux indiqués dans le rapport sont :

1- Véhicules appartenant à certains fonctionnaires :

Ce sont tous des fonctionnaires de la commune urbaine d'El Hajeb qui mettent leurs voitures au service de la municipalité qui ne disposait à l'époque que d'un seul véhicule. Il s'agit là de deux services:

- B.M.H : Le médecin responsable utilise son propre véhicule et le met à la disposition de la commission d'hygiène deux fois par semaine pour le constat des lieux des demandeurs d'autorisations d'ouverture, ainsi que pour le contrôle quotidien qu'il assure lui-même en compagnie de son personnel auprès des cafés, snacks et points d'eaux, le traitement de requêtes émanant de citoyens et le déplacement périodique à l'institut Pasteur de Casa pour l'approvisionnement de la commune en vaccin Anti-rabique.
- Régie municipale : Là aussi, le suppléant du régisseur met au service de la commune son propre véhicule pour que le service soit accompli dans les meilleurs délais et conditions.

2 - Forces auxiliaires :

Ledit service porte soutien et assistance à la commune à l'intérieur de son territoire en utilisant son véhicule fourgonnette dont la municipalité n'en dispose pas pour assurer la répression de l'activité frauduleuse des marchands ambulants ainsi que l'arrêt des travaux de constructions non réglementaires.

3 - Tracks :

Il s'agit là aussi d'un engin appartenant à une entreprise qui a bien voulu, par le biais de son patron, porter assistance à notre administration malgré qu'aucun contrat ou forme d'engagement ne soit établi entre les parties et ce pour l'exécution de ce qui suit :

L'évacuation des produits d'abattage d'arbres à épines des axes routiers, aux alentours du lycée Ibn Alkhatib et sur la route menant à la ville de Fès sur un total linéaire de 3 Km.

Remblai de certaines excavations dans la ville, par les produits de carrières, qui représentaient un danger pour la population. La commune a fait appel notamment à cet engin pour le remblaiement d'une grande voûte nommée : « Carrière Moradi ».

Il est fait appel aussi à cet appareil pendant la saison d'hiver, aux moments critiques, où crues et venues de boues sont fréquentes pour aider à évacuer les débris accumulés dans la rues.

4 - Commune de Tamchachat :

Il s'agit là d'un fonctionnaire de la commune urbaine d'El Hajeb qui a été chargé d'apporter des drapeaux empruntés à la commune de Tamchachat pour subvenir aux besoins de notre municipalité.

Ledit fonctionnaire lui a été accordé II litres de carburant pour l'accomplissement de cette mission pour un aller-retour.

5 - R.T.M :

C'était dans le cadre de l'organisation d'un festival touristique que comptait la commune exploiter pour la promotion de ce secteur et la mise en valeur de ses richesses culturelles et écologiques.

6 - Ambulance Iqadar :

Il s'agit là d'une coopération mutuelle entre notre commune et celle d'Iqadar voisine. Comme nous ne disposons que d'un fourgon mortuaire, on fait appel souvent au service de l'ambulance d'Iqadar pour les cas d'urgence enregistrés dans la ville alors que nos voisins, eux aussi, en cas de décès à rapatrier ils font recours au service de notre fourgon mortuaire, ainsi les deux populations sont mieux servies.

Fourniture de produits par un conseiller communal :

Conformément aux prescriptions de l'article 22 de la charte communale, l'observation émise ne concerne pas le prestataire concerné de l'article 22 de la charte communale, président, mais le conseiller communal

Bon de commande de régularisation et non respect du principe de la concurrence concernant la réalisation d'une cascade :

Concernant cette observation, vu le nouveau décret prévoyant l'augmentation des dépenses par bons de commande au seuil de 200.000,00 DH au lieu de 100.000,00 DH et dans le souci de réaliser le projet dans les meilleurs délais pour qu'il soit au rendez-vous des festivités attendues, il a été décidé d'adopter la procédure du bon de commande au lieu de l'appel d'offres.

v- Accord d'un avantage non justifié et non respect des directives du plan d'aménagement pour les investissements touristiques concernant l'occupation du domaine public (Jardin 20 Août, Lalla Amina et Mountazah Ain Khadem) :

Concernant cette observation en relation avec les investissements touristiques dans la ville, les dossiers y afférents ont été présentés devant la commission compétente pour dérogation aux données du plan d'aménagement, laquelle a émis son accord pour les trois cas cités plus haut.

Il est à rappeler aussi que toutes les recommandations faites par les membres de la Cour régionale des comptes, dépêchés auprès de cette commune, lors de l'établissement de leur rapport à l'achèvement de leur audite ont été respectées, et que le conseil communal vient de débattre et d'adopter lors de sa session ordinaire du mois d'Avril dernier la question qui prévoit la permission d'émettre des décisions d'autorisations d'occupations temporaires du domaine au lieu des accords conclus auparavant avec lesdits investisseurs, chose que l'autorité de tutelle a approuvé elle aussi.

9. Commune rurale Ain El Beida

Le conseil communal de la commune rurale Ain El Beida composé de 11 membres, est géré par un bureau formé du président et de 3 vice-présidents. La commune compte 40 fonctionnaires et agents.

Les dépenses du personnel occupent l'essentiel des dépenses obligatoires, avec en moyenne 78.8% des dépenses de fonctionnement, durant les années 2004, 2005 et 2006.

9.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Le contrôle de la commune Rurale Ain El Beida a donné lieu à un nombre d'observations, dont voici les plus importantes, avec des recommandations sur les moyens susceptibles d'améliorer la gestion et d'en augmenter l'efficacité et le rendement.

► Gestion des ressources humaines

• Mise à disposition de fonctionnaires auprès d'autres administrations

Six fonctionnaires et agents de la commune ont été mis à la disposition de services extérieurs, non rattachés à la commune, c'est le cas notamment de la Trésorerie régionale, la perception de Batha, le club féminin de Ain El Beida et le Secrétariat Général de la province de Fès Médina, tout en continuant à percevoir leurs salaires de la commune.

Cette situation va à l'encontre des textes législatifs et réglementaires régissant le statut du fonctionnaire, en l'occurrence le Dahir 1.58.008 relatif au statut de la fonction publique et le Décret 2.77.738 régissant les fonctionnaires communaux.

Recrutement d'un agent de service temporaire sans concours

Un agent de service a été recruté suite à une réunion d'une commission locale pour le recrutement de la main d'œuvre en date du 28 Novembre 2006. Dans ce cadre, il a été constaté que ladite commission a accordé un avis favorable à la demande de l'agent, sans examiner deux autres demandes de recrutement. Il est à signaler que la tendance actuelle de l'administration s'oriente vers l'arrêt de recrutement dans les échelles inférieures (1 à 4) et la titularisation des agents temporaires, dans la limite des postes budgétaires vacants.

La Cour régionale des comptes de Fès recommande à la commune de :

- Prendre les mesures nécessaires pour régler la situation administrative des fonctionnaires et agents mis à la disposition d'autres entités conformément à la réglementation en vigueur.
- Cesser de recruter dans les échelles inférieures, en suivant la tendance générale de l'administration, et de procéder à la publication des avis de concours de recrutement, le cas échéant, pour plus de transparence et de concurrence.
- Respecter, en général, la réglementation en vigueur dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

► Dysfonctionnements lors de l'exécution des dépenses

• Paiement de dépenses à des services étrangers à la commune

- Octroi de dotations de carburant à des particuliers

Le Khalifa de l'annexe de Ain el Beida bénéficie indûment d'une dotation mensuelle de 400,00 DH de carburant. Le Caid de Sidi Harazem bénéficie lui aussi, de temps en temps, de la consommation de carburant. Ce qui s'est répercuté sur la valeur globale de consommation de carburant, qui a atteint 49.593,38 DH en 2004, et 49.993,35 DH en 2005.

- Exagération dans la consommation des téléphones portables

Trois conseillers et un fonctionnaire bénéficient indûment des dépenses de téléphones portables, alors que les arriérés de consommation du téléphone fixe ont atteint 54.312,64 DH.

• Exécution de travaux avant l'engagement comptable de la dépense

En contradiction avec l'article 54 de décret 2.76.576 du 30 Septembre 1976 portant règlement de la comptabilité des collectivités locales et leurs groupements, tel qu'il a été complété et modifié, la commune rurale de Ain El Beida demande l'exécution de travaux par des entrepreneurs, avant la signature par l'ordonnateur des bons de commande correspondants, comme il est indiqué dans le tableau suivant :

N° de bon de commande	Objet de la dépense	Montant (DH)	Date du bon de commande	Date de commencement de travaux
43/2005	Aménagement de l'abattoir	18 292.89	15/11/2005	15/10/2005
51/2005	Aménagement de l'abattoir	39 373.63	01/12/2005	15/10/2005
32/2006	Aménagement du groupe scolaire Ain el Beida	34 990.13	14/08/2006	Année 2004

Ces pratiques confirment que les devis contradictoires joints aux mandats présentés au Trésorier communal sont purement formels, et que l'appel à la concurrence stipulé au décret relatif aux marchés publics n'est pas assuré, ce qui prive la commune des prix concurrentiels et de la qualité du service demandé.

• Paiement de dépenses en absence de travaux ou avant leur exécution

C'est le cas des bons de commande suivants :

- Bon de commande n° 36/2005 en date du 18 Novembre 2005 d'un montant de 63.000,00 DH concernant l'achat de 1400 m³ du tout venant, qui a été réglé en totalité, alors que la partie restante du tout venant a été livrée au moyen de la quittance allant du n° 14 daté du 21 Novembre 2005, à la quittance n° 50 du 3 Mars 2006, c'est-à-dire après le paiement du mandat. Cela signifie que le paiement de cette partie de quittances, est intervenu avant la livraison du tout venant, ce qui va à l'encontre des dispositions de l'article 62 du décret n° 2.76.576 du 30 Septembre 1976 sus-mentionné.
- Bon de commande n° 44/2005, du 14 Décembre 2005 d'un montant de 64.500,00 DH, relatif à l'acquisition de 30 arbres de platanes, d'une hauteur de 2,5 m et d'un tronc de 6cm, pour plantation aux abords de quelques pistes de la commune. Cependant, la commune a changé les platanes par des arbres d'oliviers, en gardant quelques arbres de platanes, sur la base d'un procès verbal signé par le président et des conseillers communaux, en date du 28 Février 2006, après avoir reçu une réclamation des coopératives concernées de la commune rurale Ain El Beida.
- Le changement de l'objet du bon de commande a été fait sans procéder à la modification du bon de commande d'origine, ou le recours à un nouveau bon de commande pour fixer le nombre d'oliviers à acheter et le prix correspondant. Il a été constaté aussi, qu'un nombre d'oliviers ont été altérés et que les arbres de platane n'existent pas parmi ceux qui ont été plantés aux abords de la route reliant le marché hebdomadaire et le siège de la commune.
- Bon de commande n° 19/2006 en date du 17 Mai 2006 pour l'achat de 2.314 m³ du tout venant « zlilig », d'un prix unitaire de 75,75 DH/m³, avec un montant global de 199.825,47 DH. Il s'est avéré, d'après les procès verbaux des services techniques, que 15 cargaisons au moins n'ont pas été livrées, ce qui équivaut à 330 m³, et à un montant de 28.497,15 DH.
- Bon de commande n° 25/2006 d'un montant de 150.000,00 DH en date du 27 Juillet 2006, concernant la location de deux camions de 25 m³ par voyage, pour le transport du tout venant « zlilig », où il y a eu exagération du nombre de jours. En effet, d'après les procès verbaux du service technique, quatre jours ont été pris en considération lors de la liquidation du montant dû, alors que deux camions n'ont pas assuré ce transport à cette période, ce qui équivaut à 40.000,00 DH indus.

• La gestion des marchés publics

- Marché 03/2004

La commune rurale Ain el beida a conclu ce marché pour l'aménagement du siège de la commune avec un montant de 239.120,70 DH. A cet égard il a été constaté ce qui suit :

- Le service technique a élaboré les plans relatifs à cet aménagement et le marché a été approuvé le 13 Décembre 2004. Par la suite, l'autorité de tutelle a exigé l'élaboration des plans par un architecte et la modification de l'aménagement par la construction d'une nouvelle aile à la commune. Les plans d'architecte ont été élaborés en l'absence de contrat avec ce dernier et la dépense relative à ce marché a été imputée à tort sur la rubrique concernant les travaux d'aménagement, alors qu'il s'agit d'une construction.
- La commune n'a pas appliqué les pénalités de retard à l'encontre de l'entrepreneur qui a dépassé le délai réglementaire. Ce retard a été justifié par la production des ordres d'arrêt formels, malgré le fait que les travaux n'aient pas été arrêtés comme il ressort des procès verbaux de suivi des travaux par les services techniques.
- La pose de béton armé sur la terrasse (Prix n° 13) a été payée à 3.842,00 DH, alors que l'objet du marché consiste en la construction d'un rez-de-chaussée, non couvert non pas par une terrasse, mais plutôt par un premier étage réalisé dans le cadre d'un autre marché exécuté par une autre entreprise. Ce qui met en doute la nature des prestations correspondant à ce règlement.
- Par ailleurs, les cadres des fenêtres, objet du prix n° 37, ont été exécutés d'une façon non conforme au cahier des charges, avec une épaisseur de 7cm, au lieu de 14 cm, ce qui signifie que les indications portées sur le décompte sont erronées.

- Marché N° 02/2006

Ce marché concerne l'achèvement de la construction du siège de la commune, par la construction du premier étage, avec un montant de 201.357,06 DH, mais l'entreprise titulaire du marché a exécuté des travaux supplémentaires non prévus dans le cahier des charges, sans recours à un avenant.

• Exécution d'une convention sans l'approbation de la tutelle

Certaines conventions ont été inscrites à l'ordre du jour du conseil communal. Elles ont été approuvées par ce dernier, mais les termes desdites conventions ne sont pas précisés dans les procès verbaux des sessions (convention avec l'office national de l'eau potable, convention avec le Ministère de l'équipement pour l'assistance technique, Convention cadre avec l'agence de développement social). Par ailleurs, le président du conseil communal a signé une convention de coopération avec le Directeur régional de l'équipement à Fès en date du 10 Juin 2005 pour l'aménagement et l'entretien des pistes de la commune, avant sa présentation au conseil communal et son adoption qui a eu le 31 Octobre 2005. Cette convention a été ainsi mise en exécution avant l'approbation de l'autorité de tutelle et du ministère de l'équipement.

La Cour régionale des comptes recommande à la commune de :

- *Cesser de prendre en charge des dépenses qui ne rentrent pas dans le cadre de ses attributions ;*
- *Respecter les règles d'engagement des dépenses et ne pas recourir aux bons de commande de régularisation ;*
- *Respecter les règles d'exécution des dépenses publiques, notamment les règles de liquidation ;*
- *Respecter les dispositions concernant les marchés publics ;*
- *Prendre en considération dans les procès verbaux des sessions, le contenu des conventions votées par le conseil communal, pour éviter tout changement futur dans ses articles, et veiller à ne les mettre en exécution qu'après l'approbation par l'autorité de tutelle.*

► Insuffisances dans la gestion des recettes

Ces insuffisances concernent la gestion des services communaux de la taxe sur les débits de boissons et les produits des biens communaux :

• **Taxe sur les débits de boissons**

La commune n'a pas procédé au recouvrement du montant fixe (300 DH) de la taxe sur les débits de boissons, prévue dans l'arrêté fiscal lors de l'octroi de neuf autorisations pour l'exploitation de cafés au cours des années précédentes, et une autorisation en 2004.

Par ailleurs, la Cour a constaté l'absence d'un service d'assiette pour la taxation d'office en cas de non déclaration, ce qui s'est répercuté sur les recettes de la commune. En effet les personnes autorisées n'ont pas présenté leurs déclarations pour les années 2003 et 2004, et la commune n'a pas pris les mesures nécessaires, stipulées dans la loi 30/89 relative à la fiscalité des collectivités locales et de leurs groupements, concernant l'application des pénalités et la taxation d'office le cas échéant.

• **Produit des biens communaux**

- **L'abattoir**

Après l'approbation par l'autorité de tutelle du cahier des charges relatif à l'affermage de l'abattoir, la commune a conclu un contrat à la suite d'un appel d'offres ouvert en date du 21 Décembre 2006. Le locataire a entamé l'exploitation de l'abattoir et la perception des droits avant l'approbation du contrat d'affermage et du procès verbal d'ouverture des plis par la tutelle, ce qui est en contradiction avec les dispositions de l'article 19 du cahier des charges.

- **Le marché hebdomadaire**

Perception de recettes sans approbation des contrats : la commune a conclu des contrats avec le locataire du marché hebdomadaire de Ain El Beida suite à un appel d'offres ouvert pour les années 2004 à 2007. Il a été constaté dans ce cadre, que la commune a perçu les droits de l'affermage du marché durant ces années, en l'absence de l'approbation par la tutelle des procès verbaux des appels d'offres et des contrats conclus, ce qui constitue une violation des dispositions de l'article 20 du cahier des charges.

Non perception de la totalité des recettes en 2004 : le contrat d'affermage du marché hebdomadaire de Ain El Beida a été conclu l'année 2004 pour un montant mensuel de 6.650,00 DH, soit 79.800,00 DH par année. Le Trésorier communal n'a recouvré que 26.600,00 DH, en 2004, du fait que l'ordre de recettes concernant la somme due d'un montant de 53.200,00 DH, n'a pas été établi.

Rabaissement du montant du loyer : le contrat d'affermage du marché hebdomadaire a été conclu pour un montant mensuel de 6.050,00 DH, pour l'année 2006, et 5.000,00 DH pour l'année 2005. Ces deux montants sont inférieurs à celui de l'affermage de l'année 2004, qui a atteint 6.650,00 DH, ce qui va à l'encontre de l'article 8 du cahier des charges qui stipule que l'estimation de la commune, ne doit pas être inférieure au montant de l'affermage de l'année précédente.

La Cour régionale des comptes recommande à la commune de :

- *Respecter les règles de recouvrement des créances publiques dont elle a la charge en vertu de la réglementation en vigueur ;*
- *Prendre les mesures nécessaires pour le recouvrement des recettes communales ;*
- *Ne pas percevoir de recettes avant l'approbation des contrats et veiller au respect des clauses des contrats en obligeant le locataire à régler ses redevances dans les délais réglementaires, sous peine du recours, le cas échéant à la résiliation des contrats et aux poursuites judiciaires, au lieu de se limiter à émettre des ordres de recettes.*

9.2. Réponse du président de la Commune rurale de Aïn Al Beida

(Texte traduit de l'arabe)

1. Gestion des ressources humaines

Des fonctionnaires mis à la disposition d'autres administrations

Dans le cadre de la coopération et du partenariat avec les différentes administrations, quelques agents ou fonctionnaires ont été mis à la disposition de certains services extérieurs à la commune pour des considérations d'intérêt général.

Recrutement d'un agent de service temporaire

La commission a examiné toutes les demandes enregistrées au registre des arrivées et répondant aux conditions d'accès au poste et a consigné cela dans le P.V qu'elle a dressé à ce sujet.

2. Dysfonctionnement dans l'exécution des dépenses

Distribution de carburant à des personnes étrangères à la commune

En effet, la commune distribue de temps en temps du carburant aux agents de l'autorité locale (caïd et khalifa), en raison des services rendus à la commune par les agents d'autorité au niveau du contrôle des constructions d'habitats, de l'assistance en matière de règlement des litiges avec les citoyens et de l'appui pour la réussite de l'organisation des fêtes, nationales ou religieuses, en assurant l'ordre et la sécurité.

Frais exagérés des téléphones mobiles

Compte tenu des coupures de lignes entraînées par des vols répétés des fils reliant le réseau de l'ensemble de la commune de Aïn Al Beida, d'une part, et du montant des arriérés du téléphone fixe (frais d'abonnement), d'autre part, il a été décidé de faire bénéficier les présidents des commissions de forfait limité de consommation, afin de garantir le fonctionnement normal de l'administration communale et maintenir le contact avec le président du conseil.

Aménagement de l'abattoir

Lorsque la commission a découvert que le bureau d'ordre a ouvert par erreur trois plis, elle a annulé l'attribution des travaux, reporté l'examen du dossier et rédigé un P.V dans ce sens. Le 15 octobre, l'entreprise adjudicataire a entamé les travaux d'aménagement de l'abattoir suivant les termes du bon de commande, mais la commune a demandé à l'entrepreneur d'ajouter d'autres travaux pour la consolidation de l'abattoir afin de prévenir les risques d'effondrement pour la population. Cette demande est intervenue après consultation de trois concurrents qui ont présenté des devis non datés, ce qui a entravé le règlement du mandat à l'entreprise F... jusqu'à ce que, sur intervention du régisseur des dépenses, les concurrents aient daté leurs devis.

Aménagement du groupe scolaire Aïn Al Beida

Vu l'urgence du projet d'aménagement du groupe scolaire Aïn Al Beida, la commune a invité, à la demande du directeur et de l'association des parents d'élèves du groupe scolaire de Aïn AL Beida, plusieurs concurrents à présenter leurs devis avant le devis provisoire. Les crédits n'étant pas disponibles en 2004, le bon de commande a été régularisé en fin 2006 sans l'approbation de l'autorité de tutelle, suite au virement de crédit adopté par le conseil en 2006.

Achat de tout venant

L'achat du tout venant relève de la première partie du budget. Il a débuté vers fin 2005, par bon de commande n°05/36 du 8 Novembre 2005 adressé au fournisseur A.M.. Ce dernier a établi un bon d'achat de tout venant de catégorie 0,30 Sefrou, examiné par une commission composée d'un technicien, d'un chauffeur de camion et du régisseur des dépenses. L'engagement de la dépense a été pris sur cette base. Or, comme la commune ne dispose que d'un camion de 7m³, elle a continué à transporter le produit (1.400 m³) vers le réseau de voirie et,

arrivé au terme de l'année budgétaire, les crédits correspondants ont été annulés, laissant la commune débitrice vis-à-vis du fournisseur.

Achat de tout venant « zlij » à la société R. J.

La commune a réglé uniquement le bon de commande n°19/2006, d'un montant de 199.825,47 DH et couvrant les besoins évalués à cette date à 2.314 m³. Vu la disponibilité des engins de la direction de l'équipement sur le territoire communal (...) et compte tenu de l'insistance de la population et des membres du conseil pour étendre l'opération à d'autres voies (...), la commune a commandé au fournisseur des quantités supplémentaires de tout venant dont le prix sera réglé ultérieurement. Le fournisseur a répondu favorablement à la demande de la commune (...) qui a pu aménager et ouvrir près de 10,5 km. Cette distance est supérieure de 1 km à celle prévue dans le contrat de partenariat (...).

Il n'y a pas de contradiction entre les bons établis par les agents chargés du comptage des chargements et les P.V de chantiers dressés par les techniciens, dans la mesure où les agents travaillaient durant toute la journée, y compris les samedis et dimanches, en fonction des déchargements (...). Parallèlement, les P.V préparés par les techniciens étaient établis au bureau, au début de chaque jour ouvrable, alors que les déchargements s'effectuaient sur plusieurs voies éloignées les unes des autres (...).

Location de deux camions pour le transport du tout venant

(...) Vu l'insistance de la population, par le biais de leurs représentants au conseil, pour poursuivre l'opération d'ouverture des voies et en application de la convention conclue entre la commune et la direction de l'équipement à Fès, la commune a été amenée, sur la base du P.V établi le 7 Juillet 2006 par les membres du conseil, à continuer à s'approvisionner en tout venant auprès de la société M.K.. Cependant, la commune n'a présenté au fournisseur le bon de commande que le 27 Juillet 2006, soit après l'adoption officielle de son montant par l'ensemble des membres du conseil, durant la session de juillet 2006.

Concernant la location des engins, objet du bon de commande n°25/2006, la commune a loué deux camions, à 5.000,00 DH chacun, pour le transport, dans l'intervalle de 15 jours, de 3.000,00 m³ de tout venant. Toutefois, des pannes ont retardé l'achèvement du transport de toutes les quantités convenues jusqu'au 20 juillet 2006 (...).

Achat de platanes

Dans le cadre de la campagne de reboisement adoptée en session ordinaire par le conseil communal, la commune a entrepris une opération de reboisement le long de la route régionale n°580 reliant Fès à Sefrou et en direction de Douar El Frakit (...). Au début, la commune avait proposé la plantation de platanes. Cependant, lorsque la société « A... E... » a commencé la plantation de 300 arbres de cette catégorie, elle a été surprise par des requêtes émanant des fellahs de la coopérative « A... » et par l'opposition de l'ONEP à la plantation de ces arbres, considérés comme pouvant porter préjudice aux récoltes et influencer sur les cours d'eau potable (...). Aussi, et afin de satisfaire les parties requérantes, la commune a été obligée de changer les platanes en oliviers d'excellente qualité. Cette situation a engendré, du fait de la différence des prix, une augmentation du nombre d'arbres, en ce sens que la commune a reçu 600 oliviers, 40 orangers et gardé 40 platanes, tous plantés le long de la voie reliant la maison communale et Douar Ouled Mimoun et le long de la route reliant la maison communale, le centre commercial et la route des amandiers.

Par ailleurs, la modification du bon de commande précité s'explique par le fait que la société chargée de la réalisation du projet avait exécuté la majorité des travaux de creusement et de plantation et, par conséquent, il était difficile, sinon impossible, de retirer ou d'annuler le bon de commande qui était en sa possession.

3. Au niveau de la gestion de certains marchés

• Le marché n° 03/2004 relatif à la construction du siège de la commune (rez-de-chaussée)

Dans le cadre de l'approbation du marché, l'autorité de tutelle a invité la commune à établir un plan architectural

pour le projet de construction d'un nouveau siège hors de l'enceinte de la maison communale, afin de sauvegarder l'esthétique de la salle de réunion qui, par ailleurs, ne peut supporter d'autres constructions.

Un contrat provisoire a été conclu avec l'architecte A.D. pour l'élaboration du plan architectural. Cependant, au moment de régler les honoraires de l'architecte, le trésorier a jugé la convention non-conforme aux conventions-types prévues pour les communes et, de ce fait, monsieur A.D. a été amené à élaborer un nouveau contrat qui a été approuvé ultérieurement.

Le cahier des charges établi pour l'aménagement de la maison communale présente les mêmes caractéristiques en matière de travaux de gros œuvres et de finition que la nouvelle construction de remplacement. En effet, la commune a reçu l'accord de la société F..., adjudicataire du marché, pour construire le rez-de-chaussée selon la conception initiale. Elle ignorait que les travaux ne peuvent être lancés avant l'approbation par l'autorité de tutelle du contrat conclu avec l'architecte et considérait que les plans élaborés pour l'aménagement de la salle de réunion pourraient servir à la nouvelle construction. Actuellement, nous ne ménageons aucun effort pour régulariser la situation financière de l'architecte, en coordination avec les services de la wilaya et le receveur municipal.

En accord avec l'entreprise adjudicataire, les travaux n'ont commencé que le 15 Septembre 2005, après la réalisation du plan de l'architecte, communiqués à la commune après approbation le 2 Août 2005 et du plan de béton armé, transmis le 7 Septembre 2005.

(...)

Le P.V du 25 Octobre 2005 signale l'état d'avancement des travaux sans citer la continuité des travaux et les instructions données à l'entreprise sur la nécessité de faire suivre les travaux par le bureau d'étude.

Les P.V des 26 et 28 Octobre 2006 ont été établis par l'entrepreneur et le bureau d'études (laboratoire) et ne concernent nullement la commune (...).

A la différence de ce qui ressort de l'observation de monsieur le rapporteur, le prix n° 31 figurant au cahier des charges concerne le ciment et non le béton armé. Il est destiné au 2^{ème} étage (...) pour éviter la détérioration du toit et des murs par les intempéries.

Le cahier des charges cite que l'épaisseur des cadres des fenêtres est 14 cm lorsqu'il s'agissait d'aménager la salle de réunion. Or, avec la modification du projet, il était nécessaire de réduire l'épaisseur à 7 cm afin de l'adapter à l'épaisseur des murs et ce, après concertation avec l'entrepreneur pour compenser la différence par la réduction de 15 % de la longueur des fenêtres (...).

Ainsi, grâce à la simplification des prix 49 et 56, la commune a pu économiser 1.555,00 DH.

• **Marché n°02/2006 concernant l'achèvement de la construction du siège de la commune**

L'entreprise H.B. a réalisé la construction du premier étage du nouveau local situé à proximité de la maison communale, sur la base des prix prévus au cahier des charges concernant les gros œuvres et la finition. Ensuite, le bureau d'études a évalué les travaux réalisés qui font ressortir un excédent dépassant 1,5 million de centimes en faveur de la commune. Celle-ci a jugé bon d'affecter cette somme à la construction d'un bureau pour le gardien à l'entrée de la commune. Considérant qu'il n'est pas nécessaire de recourir à un avenant pour la construction d'un local pour le gardien, l'entreprise H.B. a été choisie pour le réaliser, à l'issue de l'examen de trois devis d'entreprises concurrentes. La réception provisoire s'est effectuée le 1^{er} Décembre 2006 au lieu du 4 Décembre 2006 cité de manière erronée dans les correspondances adressées aux services extérieurs et à l'autorité locale. Un P.V de réunion a été dressé pour rectifier l'erreur et, de ce fait, la société s'est trouvée en situation régulière vis-à-vis de ses engagements sur les délais de livraison du marché.

4. Insuffisances dans la gestion des recettes

• **Taxe sur les débits de boissons**

Il y avait un manque de coordination entre le service du patrimoine et la régie des recettes. En effet, le premier transmettait les autorisations d'exploitation des cafés, sans s'assurer que les droits qui y sont liés soient payés

au régisseur. Cependant, à compter de 2006, cette faille a été dépassée. (...)

• **Non approbation des contrats d'affermage**

Lors de l'élaboration du contrat d'affermage du l'abattoir, la commune a décidé de limiter la période d'affermage à une année afin de la faire correspondre à l'année budgétaire. De ce fait, elle s'est trouvée dans l'obligation de céder la gestion de ce service à partir du 1^{er} Janvier 2007, alors que l'approbation de l'autorité locale n'est parvenue à la commune que le 23 Mai 2007. Le contrat d'affermage a été mis en œuvre avant son approbation par l'autorité de tutelle dans le but de sauvegarder les recettes communales. La commune veillera dans le futur à éviter les retards dans l'élaboration de ces contrats.

• **Non recouvrement des recettes du souk hebdomadaire au titre de l'année 2004**

L'ordre de recettes a été émis le 16 Mai 2005 pour une somme de 19.950,00 DH qui correspond à trois mois de loyer. Toutefois, lorsque le régisseur a pris contact avec le locataire pour l'inviter à régler les arriérés de 2004, ce dernier lui a présenté des reçus attestant qu'il s'est acquitté de toutes ses dettes. En réalité, la somme en question n'a pas encore été classée au budget de la perception communale. Il en est de même de la somme de 13.300,00 DH correspondant à deux mois de loyer, imputée de manière erronée au budget de la commune urbaine de Fès. Nous veillerons à ce que le trésorier communal régularise cette situation dans les meilleurs délais pour réintégrer cette somme dans le budget la commune de Aïn Al Beida.

• **Baisse de la valeur locative**

La commission a choisi l'offre la plus intéressante, pour éviter le retour à la procédure d'ouverture des plis, jugée longue et susceptible de faire manquer l'occasion de louer ce service.

Conclusion

(...) nous vous remercions pour cette initiative louable qui vise à rectifier des dysfonctionnements de procédure et des défaillances administratives. Nous considérons votre rapport (...) comme une référence juridique importante qui nous appuie dans la bonne gestion de cette commune. Nous ne ménageons aucun effort pour notre commune figure parmi les mieux gérées et les plus respectueuses de la réglementation administrative et ce, au service de l'intérêt général.

Nous souhaitons l'organisation de cycles de formation pour messieurs les élus et les fonctionnaires, afin qu'ils prennent tous connaissance des procédures administratives en vigueur, particulièrement celles qui concernent la gestion des deniers publics.

10. Commune urbaine d'Ifrane

La commune urbaine d'Ifrane est l'une des communes urbaines les plus anciennes au Maroc, elle a été créée le 14 Janvier 1947, et compte actuellement une population de 17.074 habitants environ.

10.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Le contrôle de la gestion des recettes, du domaine communal et de l'exécution des dépenses a permis de relever plusieurs observations. Les plus importantes ainsi que les recommandations de la Cour régionale des comptes pour l'amélioration de la gestion et du rendement, se présentent comme suit :

► Défaillance concernant la liquidation et le recouvrement des impôts et taxes

• Inobservation des conditions financières de l'autorisation d'occupation du domaine public communal par une société pour installer des panneaux publicitaires

Par décision du président de la commune urbaine d'Ifrane n° 363 en date du 6 Mars 2003, approuvée le 23 Décembre 2002, une autorisation de l'occupation du domaine public communal pour l'installation des panneaux publicitaires a été délivrée à une société. L'examen des dispositions de cette autorisation, ainsi que du cahier des prescriptions spéciales correspondant, a révélé les dysfonctionnements suivants :

- L'article 3 de l'autorisation susvisée a fixé comme redevance annuelle pour chaque panneau publicitaire, un pourcentage du chiffre d'affaires des recettes des panneaux publicitaires installés, sans que le montant de cette redevance ne soit en deçà d'un seuil minimum annuel arrêté à 43.000 DH pour tous les panneaux publicitaires installés quel que soit le chiffre d'affaires réalisé. Mais, il s'est avéré que le bénéficiaire se limite toujours au paiement du montant minimum, sans que les autorités communales exigent qu'il présente « un état complet et global incluant toutes les recettes réalisées par panneau publicitaire et l'ensemble des documents comptables (exemplaire de la déclaration d'impôt, facture, contrats,...) qui prouvent les opérations réalisées par ses soins » comme le stipule l'article 11 du cahier des prescriptions spéciales, et qui détermine les obligations financières du bénéficiaire ;
- Les autorités communales n'ont pas procédé à la révision de la redevance annuelle susvisée par l'application d'une augmentation de 4% du seuil minimum, comme c'est prévu dans l'article 3 de la décision du président de la commune autorisant cette occupation, ce qui a constitué un préjudice financier pour la commune.

• Non perception du montant de la taxe de séjour dû par l'exploitant d'un établissement touristique.

Il a été relevé que la commune n'a pas perçu les montants dus par l'exploitant d'une entité touristique depuis le 4^{ème} trimestre 2004 sous prétexte de la non production des déclarations nécessaires. La commune n'a pris aucune mesure pour le recouvrement de cette taxe.

Par ailleurs, il a été constaté :

- La non application des sanctions prévues en cas de retard dans la production de la déclaration dans les délais légaux ;
- La passivité des services communaux concernant la révision des éléments de la liquidation de la taxe pour raison de non-conformité des éléments déclarés (nombre de nuitées) à la réalité du secteur touristique de la ville.

• Non perception de la taxe sur les établissements d'enseignements privé

La taxe sur les établissements d'enseignement privé comprend un montant fixe exigible à l'occasion de l'ouverture de l'établissement (article 134 de la loi 30-89), qui est payé spontanément par le redevable au régisseur des recettes de la commune, durant le mois qui suit celui de la délivrance de l'autorisation permettant sa création (article 136 de la loi susvisé). A cet égard, il a été relevé que la commune ne reçoit pas de copies des autorisations accordées par les différents ministères de tutelle qui délivrent les autorisations aux établissements d'enseignement privé, comme elle ne procède pas au recensement de ces établissements à

chaque rentrée scolaire pour permettre au service financier communal de percevoir les droits d'ouverture. La taxe comprend aussi le paiement d'un montant mensuel déterminé sur la base du nombre d'élèves inscrits, et payée durant les premiers 15 jours de chaque mois sur la base d'un imprimé délivré par la commune (article 136 de la loi 30-89). A ce propos, la Cour régionale des comptes a relevé la défaillance de la commune quant à l'émission des ordres de recettes du montant mensuel de tous les établissements d'enseignement privé concernés.

• **Non perception de la taxe d'occupation du domaine public communal pour des raisons professionnelles due par les exploitants des kiosques**

La Cour a relevé que la commune n'a pas procédé au recouvrement de la taxe d'occupation du domaine public communal due par les exploitants des kiosques de la ville, et ce depuis longtemps. Le montant des arriérés non recouverts a atteint au premier trimestre de l'année 2007 un montant de 30.960,00 DH.

La Cour régionale des comptes recommande ce qui suit :

- *Le respect des clauses des autorisations de l'occupation du domaine public communal, et du cahier des prescriptions spéciales et leur bonne application ;*
- *L'émission des ordres de recettes concernant le montant mensuel dû par les établissements d'enseignement privé, ainsi que la perception des droits d'ouverture ;*
- *Perception des montants dus par les différents redevables de la taxe de séjour ;*
- *Protection des droits financiers de la commune.*

► **Mise à disposition de certains fonctionnaires et agents communaux auprès d'autres services ne dépendant pas de la commune tout en continuant à leur servir leurs salaires**

La commune a mis plus de 43 fonctionnaires et agents à la disposition d'autres administrations et services publics (province, pachalik, perception, université Al Akhawayn, Promotion nationale et pachalik d'Azrou), sans respect des dispositions en vigueur tout en continuant à payer leurs émoluments et salaires sur le budget communal, alors que la commune urbaine d'Ifrane souffre d'une surcharge en matière de dépenses de personnel, qui représentent environ 66% du total des dépenses de fonctionnement.

La Cour régionale des comptes recommande au président du conseil communal de veiller à l'application de bonnes règles en matière de gestion des ressources humaines de la commune, et à la rationalisation de cette gestion tout en respectant rigoureusement les textes en vigueur.

► **Gestion du domaine communal**

• **Défaillance de la commune dans la perception des redevances locatives du domaine communal**

Il a été relevé que la commune ne procède pas au recouvrement des redevances locatives d'un grand nombre de ses locaux à usage commercial, et ceux à usage d'habitation. La commune n'a pas encore élaboré et émis les ordres de recettes concernant la plupart des boutiques du nouveau marché central. La Cour régionale des comptes a relevé aussi que plusieurs locataires ont cédé leur droit d'exploitation à des tiers contrairement aux lois en vigueur, et aux dispositions des contrats signés avec eux, et sans l'autorisation du président du conseil communal. Ce dernier n'a pris à ce sujet aucune mesure administrative ou judiciaire répressive pour faire face aux locataires qui cèdent leur droit d'exploitation à d'autres personnes notamment au niveau de l'ancien et du nouveau marché central.

• **Exploitation irrégulière de certains bâtiments communaux**

Il a été relevé que la commune a mis à la disposition de certaines personnes (retraités ou agents d'autorité qui n'exercent plus leurs fonctions à la ville ou à des agents des forces auxiliaires ou de la protection civile ou certains fonctionnaires communaux), des bâtiments communaux sans que les bénéficiaires ne s'acquittent de leurs obligations locatives ou qu'ils rendent les clés des bâtiments à la commune, ce qui fait perdre à la commune des montants importants, et entrave la bonne exploitation du domaine communal.

• **Non perception de la taxe de l'exploitation des licences de taxis**

La Cour a relevé que la commune ne procède pas depuis l'an 2000 et pour des raisons inconnues à la perception de la taxe de l'exploitation des licences de taxis notamment ceux de première catégorie. Le cumul des arriérés non recouverts au profit du budget communal s'élève à 225.929,14 DH, ce qui constitue une entorse aux règles de recouvrement des créances publiques.

La Cour régionale des comptes recommande à la commune de :

- *Procéder au recouvrement des redevances locatives du domaine communal tout en exerçant un suivi rigoureux de son exploitation conformément à la loi ;*
- *Prendre les mesures nécessaires pour arrêter le phénomène de cession à des tiers du droit d'exploitation des locaux à usage commercial ;*
- *Respecter les règles de recouvrement des créances publiques.*

10.2. Réponse du président de la Commune d'Ifrane

(Texte intégral)

A - Anomalie dans la liquidation et le recouvrement de certaines taxes:

Le non respect des conditions financières par la société bénéficiaire de l'autorisation d'occupation temporaire du domaine public communal pour l'implantation d'un panneau publicitaire :

Effectivement une lettre a été adressée à la société en question sous le numéro 1967/DDRF, dont copie ci-jointe, incitant cette dernière à réviser la redevance annuelle de 4% et de nous fournir les déclarations concernant l'état des recettes effectués par tout panneau publicitaire et tous les documents comptable y afférents.

En cas de non respect des clauses du cahier des charges et à Compter de la mise en demeure, une imposition d'office lui est appliquée au courant de cette année.

Recouvrement du montant de la taxe de séjour à l'encontre d'un exploitant d'un établissement d'hébergement touristique :

L'exploitant dudit établissement a été saisi par lettre sous le numéro 1969/DDRF en date du 14 juin 2007 pour nous fournir toutes les déclarations des années non recouvrées. Après la deuxième notification, le redevable s'est équité du montant total de la taxe.

Le non recouvrement de la taxe sur les établissements d'enseignement privés :

Les dispositions de la note circulaire numéro 75 en date du 4 Janvier 1993 du premier Ministre fixant l'exonération temporaire des établissements d'enseignement privé, tant du droit fixe du premier établissement du à l'occasion d'ouverture, que du droit mensuel fixé par élève inscrit, les poursuites ont été interrompues.

Toutefois, après les recommandations de la Cour régionale des comptes de Fès, des écrits d'urgence sont adressés aux redevables pour le paiement de la taxe. Des ordres de recettes d'offices ont été envoyés au percepteur communal pour prise en charge; mais retournés pour motif de prescription.

Le non recouvrement de la redevance d'occupation temporaire du domaine public communal pour usage commercial, industriel ou professionnel (kiosques) :

Les services fiscaux locaux ont notifié aux redevables le non paiement de la redevance par lettres recommandées avec accusés de réception.

Dés la réception des notifications, les redevables ont commencé à payer par dégrèvement justifié étalé sur plusieurs mois, car les sommes sont énormes.

La procédure de recouvrement se poursuit dans les meilleures conditions.

B - Gestion du patrimoine communal

Le recouvrement des créances de la commune s'effectue à un rythme limité notamment pour les recettes liées à la location des propriétés communales

En effet, les ordres de recettes concernant les boutiques du nouveau marché n'ont pas été émis parce que les redevables ont tenté une action en justice contre la commune pour la baisse de la valeur locative des dites boutiques.

A la lumière de résultat du verdict en leur faveur, nous a tourmenté : faut-il émettre des ordres de recettes pour les valeurs anciennes ou celles acquises par justice ?

Par ailleurs, lors de la réunion à l'échelon provincial il a été à décider de maintenir les anciens ordres de recettes jusqu'à ce que la décision de la justice devient exécutoire.

Cela étant, les ordres de recettes, de la valeur locative ancienne, ont été adressés au percepteur. A titre

d'information, plusieurs réunions hebdomadaires sont tenues pour le recouvrement desdites sommes afin de faire régresser le reste à recouvrer.

Mettre certains logements à la disposition des tiers de façon irrégulière

Dans le cadre de recasement des bidonvilles, la lutte contre l'habitat insalubre et faire bénéficier certains fonctionnaires et ouvriers de plusieurs administrations, des logements ont été mis à leurs dispositions par L'ERAC conformément aux termes de la convention signée avec la commune urbaine.

L'arrêt du recouvrement de la taxe sur les licences de taxis et de cars de transport public de voyageurs

Dans le cadre de coordination entre le conseil et l'autorité locale, plusieurs réunions

Sont tenues en collaboration avec « lamine » des grands taxis et les exploitants desdits

Taxis pour les sensibiliser et les inciter à payer les dettes cumulées sur plusieurs années.

Un consensus est trouvé pour faciliter l'opération de paiement, ainsi au cours de l'année 2007, la somme de 281.581,50 DH a été recouvrée, et l'opération se poursuit à nos jours jusqu'au recouvrement total des sommes dues et vous retrouveriez une copie ci-jointe des reçus de paiement.

En conclusion, nous vous informons que les recommandations émises dans le rapport de votre institution seront respectées à la lettre afin de corriger les erreurs et nous souhaitons que vos remarques pertinentes nous aident à la bonne marche de la collectivité.

COUR RÉGIONALE DES COMPTES DE CASABLANCA

1. Région du Grand Casablanca

La Région du Grand Casablanca a été créée dans le cadre de la Loi n° 47-96 relative à l'organisation de la Région et en vertu du décret n° 2-97-246 du 17 Août 1997 fixant le nombre des régions, leurs compétences territoriales ainsi que le nombre des conseillers à élire pour le Conseil régional. Selon le dernier recensement général de la population et de l'habitat de 2004, la Région du Grand Casablanca compte une population de 3.631.061 habitants dont la quasi-totalité réside en milieu urbain (3.325.539 habitants).

Selon le découpage administratif de 2003, cette région compte deux préfectures, deux provinces, huit préfectures d'arrondissements, sept communes urbaines dont la Commune urbaine de Casablanca avec ses 16 arrondissements et enfin 10 communes rurales.

Le budget de la Région au titre de l'année budgétaire 2006 est arrêté à 185.212.000,00 DH en recettes et 106.600.000,00 DH en dépenses, soit un excédent prévisionnel de 78.612.000,00 DH.

1.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Le contrôle effectué par la Cour régionale des comptes, qui a porté sur les divers aspects de la gestion au titre des exercices 2004 à 2006, a permis de formuler les observations et les recommandations suivantes :

► L'organisation et le fonctionnement de la Région : Les limites de l'organisation actuelle

Les modalités d'organisation de la Région, en tant que collectivité locale ne sont pas précisées par la loi.

Pour la Région du Grand Casablanca, deux structures organisationnelles ont été mises en place depuis 2004 : la première a confié la gestion des affaires de la Région à une direction dénommée « Direction des Affaires Régionales ».

Depuis la mise en application de l'arrêté gubernatorial du 13 Janvier 2006 fixant l'organisation de la préfecture de Casablanca, la gestion des affaires régionales se trouve diluée au sein des quatre pôles institués au niveau de la préfecture de Casablanca, à savoir : le Pôle des Collectivités Locales, le Pôle Social, le Pôle Programmes et le Pôle Infrastructures et Equipements.

Ces deux modes d'organisation présentent chacun des avantages et des limites pour la bonne exécution des missions dévolues à la Région du Grand Casablanca.

Si la Direction des Affaires Régionales avait l'avantage de mieux identifier les actions de la Région et de faciliter leur suivi et leur contrôle, aussi bien par le Conseil Régional que par l'exécutif, l'intégration des affaires régionales dans les pôles mis en place au niveau de la Préfecture chef lieu de la Région, visait sans doute à assurer une meilleure coordination des actions des différents intervenants au niveau territorial de la Région (Préfecture et Région notamment) ; ce qui permet, certes, d'avoir une vision globale de l'ensemble des projets et des réalisations dans la sphère géographique de la Région du Grand Casablanca.

Les mérites de cette nouvelle organisation sont toutefois limités par les chevauchements inévitables qui apparaissent au niveau de l'exécution des trois budgets par les mêmes services au niveau de l'exécutif (le Wali) rendant particulièrement difficile toute opération de suivi et de contrôle a posteriori qui vise à rendre compte de la fiabilité des écritures comptables et de l'imputation effective des dépenses affectées aux trois entités concernées (Région, Préfecture et services déconcentrés).

L'institution d'une cellule administrative au sein de la Région ayant pour tâche principale de gérer les affaires de la Région par l'élaboration des procédures nécessaires et des décisions à soumettre à la signature de l'ordonnateur ou son délégué aurait l'avantage, en plus de l'individualisation des opérations budgétaires de la Région, de permettre à cette dernière de suivre l'avancement des opérations lancées et d'être informée des difficultés rencontrées, des rectifications à opérer éventuellement, etc..

Dans cette perspective, le Wali pourrait déléguer au responsable désigné à la tête de cette cellule administrative, sa signature en matière de gestion administrative et d'exécution des recettes et des dépenses de la Région.

Bien entendu, cette division des tâches au niveau de la gestion des affaires de la Région n'empêche pas, bien au contraire, la mise en place au sein de la Préfecture chef lieu de la Région, de toutes les structures nécessaires devant renforcer à la fois la vision d'ensemble et la coordination aux niveaux de la programmation de la réalisation et de la rationalisation des dépenses des trois budgets concernés notamment.

En attendant que la région soit dotée des mêmes structures administratives que les autres collectivités locales, la Cour régionale recommande la mise en place d'une cellule administrative au sein de la Région du Grand Casablanca qui sera chargée, par délégation de l'ordonnateur, de la gestion des affaires de la Région.

► Vers une gestion rationnelle des ressources de la Région en matière de recettes

Au niveau de la Région du Grand Casablanca, la taxe sur les services portuaires constitue une ressource principale pour le budget régional. Elle a atteint 50.325.058,80 DH en 2006, soit 23% des recettes de la Région.

• Insuffisances dans la gestion de la taxe sur les services portuaires

Les modalités de liquidation, de recouvrement et de réclamation de la taxe sur les services portuaires sont similaires à celles qui sont appliquées en matière de TVA, selon les dispositions de la Loi n° 47-96 précitée (paragraphe V du chapitre 39).

Toutefois, la Cour régionale constate que le fonctionnaire désigné au niveau de la Région pour gérer cette taxe se limite, pour l'instruction des dossiers, à vérifier la liquidation de la taxe sur la base de la déclaration présentée par le redevable, à conserver une copie de cette déclaration et à en livrer une autre, cachetée, au redevable qui la présente au trésorier communal pour règlement.

Les recoupements opérés, suite à la communication à la Cour régionale, des listes des opérateurs exerçant au sein des deux ports de la Région, Casablanca et Mohammedia, par la Direction Régionale des Douanes et Impôts Indirects, la Direction de la Marine Marchande, la Direction des Ports et la Trésorerie communale, ont permis de relever les insuffisances suivantes :

- Les listes actualisées des redevables récalcitrants pour les exercices 2004 à 2006, élaborées conjointement par l'équipe de vérification de la Cour régionale et les services concernés, révèlent l'existence de redevables qui ont cessé de s'acquitter de cette taxe sans que la Région ne soit en mesure d'en connaître les raisons ;
- La trésorerie communale n'a pas pu produire les situations retraçant les recouvrements effectifs de cette taxe au titre des exercices 2004 à 2006 à cause des limites de ses équipements informatiques. Seul l'état relatif au dernier trimestre 2006 a été obtenu ;
- Les rapprochements effectués entre les listes disponibles au niveau de la Région et celles obtenues par la Cour régionale auprès des administrations contactées (Douane, Marine marchande, port et trésorerie communale) permettent de constater que des consignataires et compagnies maritimes, des transitaires et opérateurs au sein des deux ports, ne se sont jamais acquittés de cette taxe pour la période de 2001 à 2006 alors qu'ils sont toujours actifs selon les listes ainsi recoupées.

• Absence d'une administration fiscale régionale

La gestion actuelle de la taxe sur les services portuaires en l'absence d'une administration fiscale régionale ne permet pas la mise en application du dispositif réglementaire en vigueur, notamment la mise à jour du fichier fiscal régional, le droit de rectification, l'imposition d'office pour défaut de déclaration et le contrôle fiscal.

Recommandations de la Cour régionale :

- *La Cour régionale souligne la nécessité, pour la Région du Grand Casablanca, d'être dotée d'une administration fiscale régionale, dans le cadre des nouvelles dispositions de la Loi n° 47-06 relative à la fiscalité des collectivités locales (notamment son chapitre XVIII consacré à la taxe sur les services portuaires).*
- *La Cour régionale invite les responsables à rendre applicable, au niveau de la Région, l'ensemble du dispositif relatif à la taxe sur les services portuaires.*

► **Pour une meilleure gestion des marchés publics, des conventions et des partenariats**

Depuis l'application du nouvel organigramme de la préfecture de Casablanca, plusieurs services de la Préfecture interviennent dans la gestion des marchés publics relevant du budget de la Région. C'est ainsi que :

- Le service des marchés gère les appels d'offres (publication de l'avis d'appel d'offres, suivi du déroulement de la séance d'ouverture des plis et de la notification de l'ordre de service une fois le marché visé et approuvé).
- Le service engagement et mandatement soumet les marchés au visa du CED et procède à la liquidation et au mandatement des décomptes. Ces services relèvent de la division de la comptabilité et des finances de la Préfecture qui fait partie du pôle Programmes.
- Le service gestionnaire assure le suivi technique des marchés : les marchés de travaux par exemple sont gérés par le pôle Infrastructures et Equipements.

Cependant, une nouvelle approche est instaurée par la note n° 08605 du Wali datée du 19 Juillet 2006, qui met en place de nouvelles modalités de gestion des marchés publics dont la plus importante est sans doute le transfert du suivi de l'exécution des prestations au gouverneur de la préfecture ou de la province, lieu de l'exécution du marché.

Les contrôles opérés ont permis à la Cour régionale de relever des observations relatives d'une part aux phases de lancement d'appels d'offres et d'exécution des marchés, et d'autre part à la gestion des conventions et partenariats :

• **Marchés publics : des procédures pas toujours respectées**

- **Phase de lancement des appels d'offres**

Le règlement de la consultation fait partie du dossier d'appel d'offres et toute modification y afférente à l'instar des pièces constitutives de l'appel d'offres doit être communiquée à tous les concurrents ayant tiré ledit dossier selon le paragraphe 4 de l'article 23 du décret du 30 Décembre 1998 sur les marchés publics. Cependant, il a été relevé ce qui suit :

- Concernant l'appel d'offres ouvert n°11/2005, la commission d'ouverture des plis n'a pas respecté les critères d'évaluation technique retenus par ledit règlement, qui prévoit que tout candidat dont la note est inférieure à 60 sur 100 sera écarté. Elle a en effet retenu un soumissionnaire avec une note de 58,75 sur 100, au lieu de déclarer l'appel d'offres infructueux, comme l'exigent les dispositions du dernier paragraphe de l'article 40 du décret relatif aux marchés publics ;
- Concernant les appels d'offres ouverts n° 26/2005 et n° 27/2005, la commission d'ouverture des plis a procédé, séance tenante, à des rectifications sur le système de notation.
- La Région a exigé des soumissionnaires de produire des certificats de qualification et de classification alors que les collectivités locales ne sont pas concernées par le décret n° 2-94-223 du 16 Juin 1994 instituant pour le compte du Ministère des travaux publics un système de qualification et de classification des entreprises de bâtiments et de travaux publics ;
- Le délai de 15 jours entre la date d'achèvement des travaux de la commission d'ouverture des plis et celle d'envoi des lettres recommandées avec accusé de réception n'a pas été respecté pour les appels d'offres

ouverts n° 04, 05, 06,07/2006 ; ce qui enfreint les dispositions de l'article 42 du décret n° 2-98-482 du 30 décembre 1998 relatif aux marchés publics.

- La liquidation des estimations présentées par le maître d'œuvre dans certains appels d'offres comporte des erreurs non rectifiées (cas des deux appels d'offres ouverts n° 20 et n° 21 concernant l'aménagement et la restauration des centres de santé Panoramique et Riad).

- Phase d'exécution des marchés

Un retard considérable a été enregistré par le marché n° 07/2003 relatif à l'étude de marché sur le logement dans la ville de Casablanca : l'ordre de service prescrivant le commencement des travaux est daté du 19 Janvier 2004. La multiplicité des séances de validation des 3 phases du marché a engendré un retard considérable risquant de rendre obsolètes les résultats de l'étude (la dernière phase n'a été validée que le 19 Juillet 2006).

Quelques ordres d'arrêt et de reprise présentent des irrégularités : les ordres d'arrêt et de reprise relatifs au marché n° 03/2006 sont signés par des personnes autres que l'ordonnateur ou son délégué. L'ordre d'arrêt n° 22 bis du 1^{er} Mars 2006 relatif au marché n° 03/2006 et celui portant le n°10 bis du 22 Avril 2005 concernant le marché n° 04/2005 ne sont pas motivés, contrairement aux dispositions de l'article 44 du décret n° 2-99-1087 du 4 Mai 2000 (CCAG). Enfin, les ordres d'arrêt n° 10 bis du 22 Avril 2005 et celui de reprise n°20 du 3 Juin 2005 relatifs au marché 04/2005 comportent des dates contradictoires.

Absence des rapports d'achèvement des marchés n° 03/2003 et n° 10/2004 dont les montants dépassent chacun 1.000.000,00 DH, contrairement aux dispositions de l'article 85 du décret n° 2-98-482 du 30 décembre 1998 relatif aux marchés publics.

La réception définitive n'intervient pas toujours dans le délai réglementaire d'une année au plus, après la réception provisoire (marché n° 14/2005).

Les attachements relatifs aux marchés n° 12/2004, 25/2005 et 27/2005 ne sont pas datés, ce qui ne permet pas de confirmer que les décomptes correspondants sont établis dans le délai d'un mois comme le prévoit l'article 57 paragraphe 3 du décret n° 2-99-1087 du 4 Mai 2000 (CCAG-T).

L'absence des cahiers de chantier relatifs aux marchés n° 12/2004 et n° 27/2005.

L'enregistrement d'un grand retard pour le désengagement des reliquats de crédits résultant des différences entre les montants engagés et ceux effectivement réalisés (n° 04/2005 et 14/2005).

Le marché n° 27/2005 a donné lieu à plusieurs observations : les attachements font ressortir que des travaux hors bordereaux (prestations supplémentaires) sont exécutés sans recours à un avenant ; ce qui est en contradiction avec les dispositions de l'article 69 paragraphe 7 du décret n° 2-98-482 du 30 décembre 1998 sur les marchés publics.

En plus, des différences ont été constatées entre les quantités indiquées aux attachements et le dernier décompte. Le délai entre le PV de la réception provisoire et celui de la remise des clefs dépasse un mois ; ce qui est en contradiction avec l'article 65 paragraphe 4 du décret n° 2-99-1087 du 04/05/2000 CCAG-T.

Les pénalités de retard ne sont pas toujours appliquées : cas du marché n° 14/2005 pour lequel le délai d'exécution a été dépassé de 15 jours.

La production de pièces justificatives, à l'appui des comptes de gestion, ne reflétant pas la réalité selon le PV signé conjointement par l'entrepreneur et l'architecte, la date de la réception provisoire du marché n° 25/2005 est le 11 Avril 2006, alors que selon les pièces justificatives communiquées à la Cour régionale par le comptable, cette réception avait eu lieu avant, soit le 20 Mars 2006.

- **Conventions et partenariats : Une gestion qui connaît de sérieuses limites**

- Quasi-absence de suivi au niveau de la Région

Les conventions et partenariats prévoient généralement l'institution de comités de suivi dans lesquels la Région est représentée. Ces comités sont chargés notamment d'établir des comptes rendus et des rapports sur l'exécution des opérations objet de ces conventions. Or plusieurs conventions n'ont pas été suivies par la Région. Il s'agit notamment :

- De la convention de Partenariat entre la Région et l'ONCF pour la construction et l'équipement de deux gares à Lissasfa et à Sidi Maarouf ;
- Du contrat programme entre la Région et l'Académie régionale de l'éducation et de la formation pour l'aménagement et la réhabilitation des établissements scolaires ;
- De la convention de partenariat avec l'association Forum Casa pour l'organisation du festival de Casablanca ;
- Et du contrat programme entre la Région et la Chambre d'agriculture de Casablanca.

- Certaines conventions et partenariats sont antérieurs aux délibérations du Conseil régional

La convention n°23/2005 concernant le partenariat entre la Région, la Ville de Casablanca, la Préfecture chef lieu de la Région et le Ministère de l'équipement pour l'aménagement des pénétrantes de la Région du Grand Casablanca a été votée par le Conseil Régional le 30 Septembre 2005. Or, les marchés n°04/2005, 06/2005 et 21/2005 afférents à l'exécution des projets prévus dans cette convention étaient déjà visés par le CED respectivement le 9 Mars 2005, le 10 Mars 2005 et le 30 Août 2005. La tutelle les a approuvés respectivement le 17 Mars 2005, le 18 Avril 2005 et le 30 Septembre 2005.

Recommandations de la Cour régionale :

- *La Cour régionale rappelle aux responsables concernés, l'obligation de se conformer strictement aux dispositions réglementaires en matière de préparation, d'exécution et de suivi des marchés publics ;*
- *Elle appelle les responsables à veiller davantage à la réalisation des objectifs visés par les conventions et les partenariats qui constituent un moyen privilégié de faire jouer à la région son rôle de locomotive pour la promotion et le développement des secteurs sociaux, économiques et culturels notamment ;*
- *En considération de l'importance des dépenses exécutées par le biais de conventions et partenariats, la Cour régionale invite les responsables à prendre toutes les mesures qui s'imposent pour permettre :*
 - *Au Conseil de la Région, de se tenir informé des suites données aux conventions et partenariats conclus;*
 - *A la cellule administrative (à instituer au sein de la Région), d'assurer le suivi des procédures devant aboutir à la soumission des décisions à l'ordonnateur ou à la personne déléguée par lui;*
 - *Au comité de suivi, d'être associé à la conduite des chantiers de manière à pouvoir établir périodiquement des situations d'avancement des travaux et prestations engagés.*
- *La Cour régionale prend note du fait que l'ordonnateur a attiré l'attention des services concernés pour une application rigoureuse de la réglementation sur les marchés publics et le respect strict des procédures en la matière.*

► La gestion des vignettes et du parc automobile : des chevauchements et des dépassements à éviter

• La gestion actuelle ne peut éviter les chevauchements

En examinant les dossiers relatifs à la gestion des différentes catégories de vignettes au cours des exercices 2004 à 2006, la Cour régionale a constaté que, depuis que la gestion des vignettes de la Région a été confiée au service chargé de la gestion de celles de la Préfecture et d'El Mechouar, les chevauchements sont fréquents au niveau de la consommation des différentes vignettes (transports terrestre et aérien). Des fonctionnaires et des personnes étrangères à la Région ont indûment bénéficié de vignettes réservées au Président et aux conseillers de la Région.-

• **Les procédures d'utilisation ne sont pas toujours respectées**

- La transformation d'une livraison de carburant en « vrac » en chèques pétroliers : L'analyse de l'emploi des vignettes relatives au carburant acquises dans le cadre d'une convention avec l'ex O.N.T (devenue actuellement la SNTL) a permis de constater que des chèques pétroliers ont été indûment attribués au Président du Conseil Régional, aux membres de bureau et aux présidents des commissions, alors que le Président et son adjoint notamment bénéficient, en plus, d'une dotation mensuelle de vignettes, respectivement de 3.000,00 DH et 2.000,00 DH;
- La gestion du parc automobile est peu régulière : le paiement hors délai des taxes spéciales sur les véhicules de la Région au titre des exercices 2005 et 2006 a donné lieu à des majorations de retard imputées au budget de la Région;
Les registres relatifs à la consommation du carburant durant les exercices 2004 à 2006 confirment que des personnes étrangères à la Région ont bénéficié de dotations en carburant ;
Quelques véhicules et vélomoteurs relevant du parc automobile de la Région sont affectés à des personnes et à des services qui n'y ont pas droit.

Recommandations de la Cour régionale :

- *Pour éviter les chevauchements constatés au niveau de l'exécution des trois budgets pris en charge au niveau de la Préfecture chef lieu de la Région, la Cour régionale recommande que la cellule administrative proposée soit responsabilisée pour la gestion du parc automobile de la Région ;*
- *Elle attire l'attention des responsables sur la nécessité de se conformer strictement aux dispositions réglementaires relatives au parc automobile de la Région, en évitant notamment d'accorder des dotations en carburant ou en vignettes de transport à des personnes ou à des services étrangers à la Région et en s'interdisant de transformer ou de changer la nature de l'exécution des conventions conclues avec l'ex ONT.*

► **Les frais d'hébergement, de restauration et de réception : procédure informelle et chevauchement**

• **Une procédure ne permettant pas le suivi et le contrôle des prestations fournies :**

La procédure suivie par le chef de service du matériel de la Préfecture, pour l'exécution des dépenses relatives à l'hébergement, à la restauration et aux réceptions, ne facilite pas le suivi et le contrôle a posteriori de ces dépenses.

Dans la plupart des cas, les instructions sont données verbalement. De ce fait, les dossiers des marchés consultés sur place ne renseignent pas toujours sur les événements qui ont généré ces dépenses ni sur les détails des prestations fournies.

• **Des chevauchements fréquents entre les trois budgets gérés par la Préfecture chef lieu de la Région :**

L'interdépendance des fonctions exercées par le Wali au niveau des différentes sphères relevant de la Région du Grand Casablanca semble être à l'origine des chevauchements constatés que les responsables estiment, dans leurs réponses, comme étant inévitables.

L'exécution des trois budgets (Région, Préfecture et services déconcentrés) par délégation du Wali à un même responsable (le Secrétaire Général de la Préfecture de Casablanca) est de nature à accentuer ces chevauchements alors que ces trois budgets sont déclinés chacun en rubriques budgétaires identifiées et séparées.

Recommandations de la Cour régionale :

- *La Cour régionale recommande aux responsables de l'exécution du budget de la Région, l'établissement de procédures formalisées et de mécanismes pouvant assurer un suivi rigoureux et renseigner sur d'éventuels chevauchements ou autres dépassements ;*
- *Elle incite les responsables à mettre en place des mécanismes qui permettent d'éviter les chevauchements*

constatés entre les trois budgets gérés par le Wali en s'appuyant sur des cellules administratives de proximité et des délégations nécessaires de signatures de l'ordonnateur ;

- Pour mieux gérer les prestations qui ont un caractère imprévisible et permanent, la Cour régionale recommande le recours aux marchés cadres prévus à l'article 5 du décret n°2-98-482 du 30 Décembre 1998 fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'Etat ainsi que certaines dispositions relatives à leur contrôle et à leur gestion ;
- Elle rappelle que la décision du Premier ministre n° 2-56-99 du 13 Juillet 1999 fixant la liste des prestations pouvant faire l'objet de marchés-cadres, inclut l'hôtellerie, l'hébergement et la restauration parmi les prestations visées par ledit décret. D'ailleurs, le nouveau décret n°2.06.388 sur les marchés publics, applicable à compter du 1^{er} Octobre 2007, confirme cette disposition.

► **Les subventions octroyées par la Région aux associations : absence de normes et de contrôle de résultats**

- L'octroi des subventions aux associations n'est soumis ni à des critères d'évaluation ni à des normes préétablies par le Conseil Régional ou les services de l'ordonnateur.
- Les associations bénéficiant des subventions ne fournissent pas toutes, à l'appui de leur demande, leur situation financière et leur budget comme le prévoient les articles 1 et 7 de l'arrêté du vice-président du conseil du 31 Janvier 1959 fixant les conditions d'organisation financière et comptable des associations subventionnées périodiquement par une collectivité publique.

Recommandations de la Cour régionale :

- La Cour régionale invite les responsables à fixer des critères objectifs et à exiger tous les renseignements nécessaires et en particulier l'emploi des fonds déjà accordés aux associations éligibles aux subventions avant de décider de l'octroi de nouvelles subventions ;
- Elle suggère la constitution au sein de la Région d'une commission permanente dédiée à l'examen des dossiers et à la sélection des associations qui remplissent les conditions nécessaires. Les conclusions de cette commission doivent être ensuite soumises à l'ordonnateur pour décision ;
- Elle recommande aux responsables de s'inspirer des mesures préconisées par la circulaire du Premier ministre n°7/2003 du 27 juin 2003 relative au partenariat Etat- associations pour une gestion judicieuse des subventions octroyées aux associations.

► **La gestion des ressources humaines : lenteur et dépassement**

• **Lenteur dans la régularisation de situations administratives**

La Cour régionale a constaté un retard dans la régularisation de la situation administrative de quelques fonctionnaires en position de détachement. Il s'agit notamment de la situation d'un ingénieur d'Etat qui a connu un grand retard de la part du service compétent, puisque l'intéressé a été détaché le 1^{er} Août 2002 et pris en charge par la Région le 19 Mai 2005, alors qu'il était déjà nommé à la tête de la SONADAC à compter du 15 Mars 2005.

• **Non respect de la réglementation régissant le personnel**

La Région a procédé au recrutement et à la prise en charge d'un administrateur adjoint en situation de détachement en l'absence du poste budgétaire correspondant. Les ordres de mission relatifs aux déplacements d'un chargé d'études sont signés par le Wali à la place du président du Conseil de la Région qui est l'autorité ayant pouvoir de nomination, conformément aux dispositions de l'article 2 du décret n° 2-73-312 du 5 Mars 1974 modifiant l'arrêté viziriel du 20 Septembre 1931 réglementant les indemnités pour frais de déplacement et de mission ;

Quelques ordres de mission, relatifs à des déplacements à l'étranger, ont été signés par le Wali à des dates

antérieures à la date de mise en application de l'arrêté du Ministre de l'Intérieur n° 2897.06 du 27 Décembre 2006 déléguant aux Walis la signature des ordres de mission à l'étranger pour le compte des élus et des fonctionnaires relevant des collectivités locales et leurs groupements.

Recommandations de la Cour régionale :

- *La Cour régionale attire l'attention des responsables sur la nécessité de respecter la réglementation qui régit le personnel local et de veiller en particulier à l'application des dispositions relatives à l'établissement des ordres de missions et à la régularisation, dans des délais raisonnables, de la situation administrative de ce personnel.*
- *Elle prend note des mesures annoncées par l'ordonnateur visant à attirer l'attention des services concernés sur la nécessité de prendre en considération les observations formulées par la mission de la Cour régionale.*

1.1. Réponse du Wali du Grand Casablanca

(Texte intégral)

Une commission de la Cour régionale des comptes a effectué une mission à la Région du Grand Casablanca pour un contrôle de gestion des exercices 2004, 2005 et 2006. Au terme de sa mission, la commission a relevé un certain nombre d'observations dans plusieurs domaines.

Dans la perspective de la publication du rapport annuel de la Cour au titre de l'année 2008, je vous prie de trouver ci-après quelques éclaircissements et propositions pour chaque observation relevée par la Cour régionale des comptes.

1. Organisation et fonctionnement de la Région

L'organisation de la région n'a pas été spécifiée depuis sa création en 1997. Dans les 16 régions du Maroc, plusieurs formes d'organisations sont observées. Celle au niveau de Casablanca s'est caractérisée par la création, dans un premier temps, d'une Direction dédiée aux affaires régionales. Après la mise en application de l'arrêté gubernatorial du 13 Janvier 2006, la Wilaya a été organisée en pôles afin d'assurer une meilleure coordination des actions des différents intervenants au niveau de la Wilaya et des Préfectures d'arrondissements.

Cette organisation a pour objectif d'avoir une meilleure vision au niveau local en intégrant les différents services décentralisés ou déconcentrés dans le territoire considéré. En outre, la création d'un pôle programmes, dépendant du wali de la région, permet d'avoir une vision intégrée de l'ensemble des projets initiés au niveau de la Région et par les différents acteurs (Région, Préfecture, Etat, Commune Urbaine de Casablanca). Cela permet une bonne coordination entre les différents partenaires et une meilleure répartition, en attendant une clarification législative, des compétences des trois collectivités locales à l'instar de ce qui se passe dans d'autres pays.

Actuellement, une administration régionale est mise en place au niveau de la Région. Elle comprend, outre le secrétaire général, des chargées de missions, des chargés d'études ainsi que du personnel de l'Administration affecté à la Région.

Cependant, dans un souci d'identifier les actions propres à la région et de faciliter leur suivi et leur contrôle et pour mieux répondre aux besoins des élus, il a été décidé, en novembre 2007, la création d'une direction chargée des affaires régionales qui sera investie notamment de :

- Exécution du budget de fonctionnement ;
- Gestion des ressources humaines de la région ;
- Logistique ;
- Travaux d'entretien ;
- Suivi de la réalisation des programmes et projets de la région.

Cette structure agira comme administration de relais entre la Région et la Wilaya. Elle travaille en étroite collaboration avec les pôles de la Wilaya et sera formée de deux services :

- Service finances et moyens généraux ;
- Service études et coordination.

Monsieur A. L. a été nommé au mois de décembre 2007 comme responsable de cette structure administrative.

2. Insuffisance relevée en matière de gestion de la taxe sur les services portuaires et nécessité d'une administration Fiscale régionale

La taxe sur les services portuaires constitue une des principales recettes de la région. Elle participe à hauteur de 35% des recettes globales de la Région. Vu l'importance de ce poste, il a été décidé de lui prêter une importance particulière et un suivi rigoureux.

Il est à souligner qu'avant la publication de la nouvelle loi sur la Fiscalité Locale, la région ne pouvait pas disposer d'une Administration Fiscale régionale. Ce problème a été résolu **depuis l'entrée en vigueur de la loi 47-06 sur la fiscalité des collectivités locales à partir de janvier 2008.**

Dans ce cadre, il a été décidé la création d'une régie au sein de la Région et la nomination d'un régisseur (décisions établies et adressées au Ministère de l'Intérieur début avril 2008). Cette régie assurera principalement le recouvrement du produit de cette taxe.

En outre, un contact a été pris avec les Administrations concernées (Impôts, Douanes, Ports de Casablanca et Mohammedia) pour avoir la liste détaillée des prestataires assujettis à ladite taxe et entamer un suivi rigoureux des recouvrements concernés.

Parallèlement, et tenant compte de la mise en place de la structure régionale évoquée plus haut, une Administration Fiscale sera mise en place au sein de la Région dans les meilleurs délais.

3. Pour ce qui est des autres aspects relevés par le rapport de la Cour régionale des comptes en matière de gestion :

Les remarques soulevées par les membres de la commission ont touché l'ensemble des domaines de la gestion. Elles sont très utiles en terme d'assistance et de formation pour les services gestionnaires. L'ensemble des remarques sera pris en considération pour éviter certaines situations qui peuvent apparaître être en désaccord avec les procédures réglementaires à observer.

Néanmoins, il y a lieu d'apporter les précisions suivantes :

- 1- La Région, depuis son institution en 1996, reste en construction. Le législateur a certes doté la région de prérogatives larges dans différents domaines, notamment économique et social, mais il a institué l'ordonnancement au niveau du représentant de l'Etat. Les Régions ne disposent pas, après 10 ans de leurs institutions, d'une administration dotée de moyens humains suffisants. Le personnel de l'Etat ou de la Préfecture, dépendant des services du wali et sous son autorité, reste chargé de l'exécution du budget. Cette situation implique que ce personnel est amené à utiliser du matériel pour l'exécution de ses tâches. Il faut reconnaître, à juste titre, que parfois la limite entre ce qui est utilisation pour le compte de la région ou ce qui est pour le compte du conseil préfectoral ou en fin pour le compte de l'Etat est difficilement maîtrisable.
- 2- Le personnel affecté à la Région est en grande partie mis à sa disposition car il est gagé sur d'autres budgets (préfectoral et général). Pour l'exercice de ses fonctions, ce personnel utilise des voitures qui sont propriétés de la préfecture. Si ce personnel utilise du carburant ou si l'entretien est assuré par la Région, cette situation entre dans un cadre global de compensation en attendant que chaque service prenne effectivement en charge ses dépenses propres.
- 3- A Casablanca, cette situation est encore accentuée par un autre facteur important. Le siège de la Région est une propriété de l'Etat. Plusieurs dépenses y afférentes sont prises en charge par le budget de l'Etat. Dans l'examen de la situation des dépenses de la Région, l'estimation de ces postes clarifierait sûrement les interdépendances entre les différents acteurs au niveau de la région.
- 4- Le Wali de la Région est ordonnateur de trois budgets en même temps : les budgets régional, préfectoral et général. En même temps, il est investi de plusieurs missions qu'il est amené à exercer indépendamment de ses attributions d'ordonnateur. En présidant une réunion sur la promotion de l'investissement dans la ville de Casablanca, il agit en même temps comme représentant de la Région, de la Préfecture et de l'Etat. Par ailleurs, dans de nombreux cas, le wali traite des questions qui sont du ressort du Conseil de la Ville mais que son rôle de tutelle approchée, comme représentant du Gouvernement l'amènent à traiter. Cette situation peut avoir parfois des incidences en terme d'exécution budgétaire de quelques rubriques, notamment celles consacrées aux réceptions où, il faut le reconnaître, il est difficile de « compartimenter » les charges et les fonctions interdépendantes. La Wilaya est amenée très fréquemment, et en particulier à l'occasion des fêtes nationales et religieuses, à organiser réceptions importantes et qui ont un caractère régional.
- 5- Le rapport de la Cour régionale des comptes a traité de nombreuses questions et leurs exploitations permettront sûrement aux services gestionnaires d'ajuster et d'améliorer leurs fonctionnements. Pour les remarques à caractère particulier, des éclaircissements ont été apportés plus haut. Pour celles ayant un rapport avec le fonctionnement des différents services, des réponses ont été directement adressées à la Cour régionale des comptes.

2. Commune urbaine de Casablanca : Les recettes

La Commune Urbaine de Casablanca (CUC), qui couvre tout le territoire de la ville de Casablanca, est administrée par un conseil communal composé de 131 membres et 16 conseils d'arrondissements. Elle emploie 18.600 fonctionnaires et agents pour une population de 2.949.805,00 habitants.

En 2006, les recettes budgétaires de la Commune Urbaine de Casablanca ont atteint les 2 milliards DH, dont 72% sont constituées d'impôts transférés par l'Etat (taxe urbaine, taxe d'édilité, patente et TVA):

Recettes de la CUC	2004	2005	2006
Recettes propres	463.510.665,31 (25%)	501.771.272,83 (26%)	551.715.497,66 (28%)
Impôts transférés	1.376.124.956,97 (75%)	1.428.737.632,45 (74%)	1.448.460.701,47 (72%)
Total des recettes	1.820.255.078,66	1.930.508.907,28	2.000.176.099,13

Les recettes propres de la CUC comprennent notamment les recettes fiscales, les recettes patrimoniales et les recettes des services rémunérés. De 2004 à 2006, elles ont évolué comme suit :

Recettes propres	2004	2005	2006
Recettes fiscales	140.369.140,71 (30%)	206.084.095,72 (41%)	200.180.528,70 (36%)
Recettes patrimoniales	144.884.483,01 (31%)	130.294.316,60 (26%)	204.118.726,68 (37%)
Recettes des services rémunérés	156.718.474,05 (34%)	165.332.845,59 (33%)	147.416.242,28 (27%)
Budget annexe	21.538.567,54 (5%)	0,00	0,00
Total	463.510.665,31	501.711.257,91	551.715.497,66

2.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Le contrôle de la Cour régionale des comptes de Casablanca a porté sur l'organisation de la CUC en matière de recettes et sur la gestion de ses recettes propres au titre des exercices 2004 à 2006, à l'exception des recettes générées par les concessions (Lydec, Abattoirs et Marché de gros qui sont traités à part par la Cour régionale). Les principales observations et recommandations retenues par la Cour régionale sont les suivantes:

► Organisation de la Commune Urbaine de Casablanca en matière de recettes

La CUC est organisée en six directions dont la direction des finances et budget qui comprend notamment la division de développement des ressources financières appelée communément la régie communale.

• Organisation de la division de développement des ressources financières (Régie communale)

L'organisation actuelle est caractérisée par les insuffisances suivantes :

- L'absence d'un organigramme approuvé par la tutelle (de l'ensemble des services de la CUC y compris ceux qui sont chargés des ressources financières) ;
- Le cumul par une seule personne des fonctions de régisseur de la CUC (la seule régulièrement désignée) et de chef de la division du développement des ressources financières ; ce cumul est en contradiction avec le principe de la séparation des fonctions de l'ordonnateur et du comptable, la division étant chargée de gérer l'ensemble des opérations de recensement, de liquidation et de recouvrement notamment ;
- L'absence d'une cellule indépendante d'inspection et de contrôle ;

- La non habilitation des anciens régisseurs des ex-communes urbaines qui exercent en tant que régisseurs « chefs de secteurs » ;
- L'insuffisance de l'encadrement des services chargés de la fiscalité locale, des locaux administratifs et des moyens de travail.

► L'organisation du travail

La gestion des recettes propres de la CUC connaît de nombreuses limites :

- L'absence de coordination entre les services de la CUC, des arrondissements et de l'Etat et la faiblesse des recensements effectués ;
- L'interférence entre le recensement et le recouvrement, souvent effectués par les mêmes personnes (les chefs de secteurs) ; d'où l'émergence, parfois, de conflits de compétence entre la CUC et les arrondissements ;
- La non application des dispositions légales relatives à la taxation d'office et aux majorations ;
- L'existence de montants considérables de restes à recouvrer, du fait notamment de la non transmission des bordereaux au comptable ou du refus de ce dernier de prendre en charge des recettes dont il conteste la régularité.

► L'organisation de la relation avec la trésorerie communale

Les relations entre le trésorier communal et le régisseur révèlent les anomalies suivantes :

- La décision de nomination du régisseur ne fixe pas le montant de son cautionnement ;
- Le receveur communal n'exerce son contrôle ni sur les versements effectués par le régisseur et les chefs de secteurs ni sur les registres et les livres de recettes et de caisse ;
- Des conflits de compétence entre le trésorier communal d'une part et le régisseur et les chefs de secteurs d'autre part sont fréquents ; le non recouvrement par le trésorier de certaines taxes dont il conteste la régularité est à l'origine de l'accumulation d'arriérés qui n'apparaissent pas tous au niveau des écritures du comptable.

Recommandations de la Cour régionale:

- *La Cour régionale recommande à la CUC de revoir l'organisation actuelle de la division de développement des ressources financières et de la doter de moyens humains et matériels nécessaires, en vue de la transformer en une véritable administration fiscale communale, conformément aux dispositions de la loi n° 47-06 relative à la fiscalité des collectivités locales ;*
- *Dans cette perspective, la Cour régionale invite les responsables à redéfinir les missions des différentes composantes de cette administration fiscale, les liens à établir avec les divisions opérationnelles de la CUC, les arrondissements et la Trésorerie communale ;*
- *La Cour régionale rappelle la nécessité de mettre en pratique les dispositions législatives et réglementaires de la charte communale relatives à l'unité de la ville, ainsi que les répercussions de ces dispositions au niveau de l'organisation administrative, financière et comptable, par :*
- *Le respect des attributions respectives du Président du conseil communal et des présidents des conseils d'arrondissements en matière de recettes ;*
- *La séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable ;*
- *La régularisation de la situation actuelle des « secteurs », par la désignation d'autant de régisseurs de recettes que nécessaire dans le cadre de l'institution d'une véritable administration fiscale communale ;*
- *Le renforcement des moyens humains et matériels de l'ensemble des services qui interviennent dans la gestion des recettes aux niveaux du recensement, de la liquidation, du recouvrement et du contentieux ;*

- *L'organisation d'une meilleure coordination entre les divisions opérationnelles et l'administration fiscale projetée (aussi bien au niveau central qu'à celui des arrondissements et des services concédés).*
- *La Cour régionale insiste sur le rôle de la Trésorerie communale et recommande que le trésorier communal assume véritablement ses fonctions de comptable public de la Commune Urbaine de Casablanca, notamment à l'égard des régisseurs et des « chefs de secteurs », une fois que la situation de ces derniers sera définitivement régularisée ;*
- *Ces régisseurs et les « chefs de secteurs » devraient alors être soumis aux contrôles du comptable et soustraits à l'influence des élus locaux au moment du recouvrement des recettes communales.*

► **Les recettes fiscales**

Les recettes fiscales représentent plus du tiers des recettes propres. Elles comprennent les domaines de l'urbanisme, de l'enseignement privé, du tourisme et loisirs, du commerce et du transport.

• **Observations communes à ces recettes**

- La faiblesse du taux de recouvrement ;
- L'insuffisance du contrôle interne ;
- Le manque de coordination des chefs de secteurs avec les services de la CUC et des arrondissements.

• **Autres lacunes spécifiques à chaque taxe**

- Interférence entre les compétences du Président du conseil communal et des présidents des conseils des arrondissements en matière de taxe sur les opérations de construction;
- Très faible taux de recouvrement de la taxe sur les établissements d'enseignement privé, suite à l'interprétation abusive d'une lettre du Premier Ministre qui ne concerne pas les collectivités locales;
- Manque de coordination avec l'ONMT et le ministère de Tourisme pour les établissements touristiques soumis à la taxe de séjour;
- Absence de coordination avec les services des Impôts pour la définition du chiffre d'affaires base de calcul pour la taxe sur les débits de boissons;
- Non actualisation des données concernant les taxis et les cars de transport public de voyageurs soumis à la taxe sur les licences (4% des assujettis se sont acquittés de leurs obligations).

La Cour régionale invite la CUC à veiller à une meilleure application de la loi n° 47-06 relative à la fiscalité des collectivités locales, notamment par :

- *La levée des interférences de ses compétences avec celles des arrondissements ;*
- *Le renforcement des contrôles internes et des recouvrements avec les cellules opérationnelles pour une meilleure application des dispositions fiscales ;*
- *La coordination avec les départements et les établissements concernés, en vue de la régularisation des situations relevées par la Cour régionale concernant la taxe de séjour et la taxe sur les établissements d'enseignement privé ;*
- *Un meilleur respect des dispositions législatives et réglementaires en matière de recensement, de liquidation et de recouvrement des recettes communales en général et fiscales en particulier : taxe sur les opérations de construction, taxe sur les opérations de morcellement, taxe sur les débits de boissons et taxe sur les licences de taxis et des cars de transport public de voyageurs.*

► **Les recettes patrimoniales**

Compte tenu du patrimoine particulièrement riche et diversifié de la ville de Casablanca, les recettes patrimoniales qui représentent plus du tiers des recettes propres de la CUC, recèlent un potentiel particulièrement important,

mais largement sous exploité dans les domaines suivants: le sport, l'occupation du domaine public et privé, les locations des biens de la commune, les concessions et les parcs d'attraction.

Il y a lieu de préciser que, quatre ans après l'instauration du système de l'unité de la ville, le recensement du patrimoine de la ville de Casablanca n'est pas encore réalisé et, en conséquence, le partage des biens avec les arrondissements n'est toujours pas opéré, contrairement aux dispositions de la charte communale ; ce qui est source de conflit et de tension avec les arrondissements.

Ces recettes ont connu une nette amélioration en 2006 suite au redressement spectaculaire effectué au niveau de l'exploitation des panneaux publicitaires.

Outre les insuffisances décelées au niveau des recensements qui restent très approximatifs et de l'actualisation des redevances et des locations qui remontent parfois à des décennies, la Cour régionale a relevé les anomalies suivantes :

• **Le domaine du sport est très peu exploité**

- **La gestion du complexe sportif Mohammed V** se caractérise par :

- L'occupation sans titre de plusieurs locaux par des associations et des fédérations ;
- Le faible taux de recouvrement des droits d'utilisation et d'exploitation des installations, prévus par l'arrêté fiscal ;
- La prise en charge par la CUC des dépenses de consommation d'eau et d'électricité qui dépassent les recettes dégagées.

- **Le complexe Al Amal** est géré par une association qui bénéficie, sans titre, de l'ensemble des recettes générées par l'exploitation du complexe, alors que la CUC prend en charge d'importantes dépenses de fonctionnement et met à la disposition du complexe un staff de personnels.

- **Le cercle municipal de Casablanca** est une association qui exploite un complexe comprenant 9 terrains de tennis, un terrain de volley et un autre de basket en plus d'un restaurant, de plusieurs bureaux et de deux logements.

Les tarifs pratiqués par l'association pour l'accès au cercle sont différents de ceux qui sont prévus par l'arrêté fiscal. Ils sont recouverts au profit de l'association gestionnaire alors que la CUC prend en charge les dépenses de fonctionnement des installations et met à la disposition du cercle un staff de personnels.

- **Le terrain du Père Jugo** a été attribué à une association (Club Racing Sport) en 1996 pour une durée de trois ans renouvelable deux fois seulement. Or, le terrain est toujours exploité gratuitement par le même club.

- **L'exploitation des piscines** est insuffisante notamment la piscine communale du complexe sportif Mohammed V qui est souvent sollicitée et qui mérite d'être mieux équipée et entretenue.

• **L'occupation et l'exploitation du domaine public communal ne sont pas toujours conformes à la loi**

Le domaine public de la CUC qui s'étend sur l'ensemble du territoire de la ville de Casablanca (exception faite du territoire du Méchoir), connaît plusieurs sortes d'occupations. Son exploitation se caractérise notamment par l'insuffisance des contrôles internes, des suivis et des coordinations entre les services concernés. Les principales observations retenues par la Cour régionale, selon la catégorie de redevance, sont les suivantes :

- **Redevance d'occupation temporaire du domaine public communal pour un usage lié à la construction**

- L'assiette de la redevance est fixée au mètre carré occupé et à la durée : dans plusieurs cas, ni la superficie réelle ni la durée d'occupation ne sont arrêtées correctement ;
- Des occupants du domaine public communal utilisent, sans autorisation, les clôtures et les palissades pour exposer des affiches publicitaires de leurs prochaines activités commerciales, industrielles ou professionnelles.

- Redevance d'occupation temporaire du domaine public communal pour usage commercial, industriel ou professionnel

- Les recensements effectués par les « secteurs » ne sont pas toujours coordonnés avec les services des autorisations qui relèvent eux aussi des arrondissements ;
- Des occupations n'ayant pas fait l'objet d'autorisations préalables ne sont pas encore régularisées ; le receveur continue à refuser leur prise en charge et les restes à recouvrer sont considérables même s'ils n'apparaissent pas en totalité au niveau des écritures du comptable ;
- L'absence de contrôle et de vigilance constatée au niveau des accords conclus par l'arrondissement de Ain Chock avec deux sociétés (SORSA et ETRO) dans le but de résorber le problème des marchands ambulants, a eu pour conséquence directe soit l'échec de l'opération visée (marché route 1100) soit des restes à recouvrer considérables (826.897,00 DH pour le marché Al Kheir Sidi Maarouf et 1.717.200,00 DH pour le marché Hay Baghdad par exemple).

- Redevance d'occupation temporaire du domaine public communal par des biens meubles ou immeubles liés à l'exercice d'un commerce, une industrie ou une profession

Il s'agit notamment des marquises, stores, étalages...

- Alors que cette occupation est soumise à autorisation préalable, la redevance correspondante est recouvrée sur la base des recensements effectués au niveau des « secteurs » ; ce qui donne lieu au refus du receveur communal de prendre en charge les redevances en souffrance et donc conduit à la constitution de restes à recouvrer considérables ;
- Les dispositions légales sont ignorées : l'occupation illégale doit être sanctionnée par le paiement du triple de la redevance normale. Les « secteurs » n'appliquent que le taux simple ; d'où un manque à gagner de presque 11 millions DH pour le seul secteur de Roches Noires, au titre des exercices 2004 à 2006 ;
- La liquidation de la redevance doit se faire sur la base de la valeur locative appliquée en matière d'impôt de la patente : les « secteurs » n'ayant pas accès à cette valeur, par manque de coordination, se contentent de retenir celle qui est déclarée par le redevable ou font des estimations qui leur sont propres ;
- Plusieurs redevables ne s'acquittent pas de cette redevance soit par manque de moyens d'action des arrondissements soit par insuffisance de contrôle : moins de la moitié des redevables recensés règle cette redevance dans le secteur de Roches Noires.

- L'occupation et l'exploitation du domaine privé de la CUC méritent d'être actualisées

Il s'agit de l'exploitation des terrains, de la location des parkings et de l'occupation des bâtiments de la CUC :

L'exploitation des terrains révèle plusieurs anomalies :

- Des discordances importantes sont constatées entre l'arrêté fiscal, le sommier de consistance et les pièces de recettes : les pièces justificatives de recettes révèlent l'existence de plusieurs biens communaux qui ne figurent ni sur le sommier de consistance ni sur l'arrêté fiscal.
- Exploitation irrégulière de certains terrains et violation des textes :
- A titre d'exemple, des terrains sont toujours exploités par des occupants alors que la durée d'autorisation datée de 1996 a expiré en 2001 (parcelle de 500 m² du bien foncier titré sous n° 22799c dénommé Parc de Palestine dans le secteur de Roches Noires).
- La liquidation de la redevance n'a pris en compte ni les dispositions de l'ancien arrêté fiscal en vigueur au moment de la délivrance de l'autorisation (la redevance trimestrielle était de 20 DH/m²), ni celles de l'arrêté fiscal n° 1/2004 du en date du 1^{er} Avril 2004 (30 DH/m²). Il en résulte une différence en moins estimée à plus de 140.000,00 DH.
- Des autorisations d'occupation temporaire concernent le domaine public communal, bien que certains terrains appartiennent au domaine communal privé. Certains locataires ou exploitants ont même construit des biens privés sur ces terrains.

- Absence de contrôle et de suivi : la CUC ne procède pas au contrôle du respect par les bénéficiaires des obligations qui découlent des contrats (créer des postes d'emplois, ne pas polluer l'environnement, ne réaliser aucune construction sans l'accord de la commune).
- Des recettes dérisoires : les tarifs appliqués ne tiennent pas compte de la valeur actuelle des terrains, notamment ceux qui sont situés au centre de la ville (au niveau du secteur de Mâarif, des terrains dont la superficie varie de 400m² à 1500m² sont exploités par des tiers pour des activités commerciales moyennant un tarif mensuel qui varie de 250 DH à 700 DH). Même si les tarifs demeurent très bas, les bénéficiaires se montrent réticents au paiement de cette redevance.
- Le terrain qui abritait l'ancien marché de gros constitue un autre exemple : le contrat établi en février 2002 a prévu l'exploitation du terrain pour l'édification d'un centre commercial moyennant un bail de 1,2 millions DH, 1,3 millions DH et 1,4 millions de DH respectivement les trois premières années et la révision du loyer tous les trois ans à partir de la quatrième année.

La société bénéficiaire n'a honoré ses engagements ni en matière de réalisation du projet prévu ni en matière de règlement du bail. Le montant dû à la Commune au 31 Décembre 2006 (sans prendre en compte la révision du loyer) est de 8.320.000,00 DH.

La location des parkings : la Cour régionale a relevé la non approbation de quatre conventions entre l'ex-commune urbaine de Sidi Belyout d'une part et d'autre part l'ONE en 1996 et son additif en 2001, la société CTM-LN en 1999, l'Hotel Hyatt Regency en 1999 et l'hotel Holiday Inn en 1996 et son additif datant du 1^{er} Avril 2006.

Ces conventions n'ont été ni soumises au Conseil ni approuvées par l'autorité de tutelle, et ce en violation des dispositions de la charte communale.

L'occupation des bâtiments de la Commune Urbaine de Casablanca : un nombre important de bâtiments sont occupés par des administrations (annexes administratifs, Sûreté Nationale, Croissant Rouge Marocain, Ministère de la Santé publique, établissements d'enseignement public) ou des établissements étrangers à la Commune Urbaine de Casablanca sans titre légal et sans contre partie (maison de bienfaisance, Union marocaine du travail).

• **Les locations des biens de la commune ne sont pas actualisées**

Il s'agit des produits des locations à usage d'habitation et des produits de location des locaux à usage commercial ou professionnel.

Les produits des locations à usage d'habitation : l'exploitation de ces locations n'est pas efficace pour plusieurs motifs :

- L'absence de la mise à jour du patrimoine : les données disponibles, issues des ex communes, n'ont pas encore été mises à jour, ce qui a entraîné des discordances et des imprécisions entre les données enregistrées dans différents documents utilisés par les arrondissements et par la Commune Urbaine de Casablanca.
- Montants très dérisoires des loyers : les loyers n'ont pas été revus à la hausse depuis des décennies (des prix qui remontent aux années 1960). Ils n'ont pas été actualisés et, de ce fait, ne reflètent pas la valeur actuelle de ces biens. Pour le secteur de Mâarif par exemple, des villas sont encore louées à 250 DH, des maisons à 150 DH/mois. Des bénéficiaires occupent même gratuitement une partie du patrimoine privé.
- Des arriérés non recouverts : la mauvaise gestion des biens de la commune a engendré des arriérés non recouverts. Cette situation est illustrée par plusieurs cas :
 - A Roches Noires, des loyers qui remontent à 1998 n'ont pas encore été récupérés (64.800,00 DH), en raison de l'absence de contrats qui lient l'ex-commune aux locataires.
 - La cession d'une partie des appartements situés au complexe culturel Sidi Belyout dont les actes de ventes remontent à 1992, a donné lieu à des restes à recouvrer importants en violation de la réglementation en vigueur (4.368.872,29 DH).

- Les ordres de recettes qui concernent les bénéficiaires de logements dans d'autres secteurs comme celui de Mâarif ne sont pas établis à la fin de chaque exercice.
- Des locations attribuées soit à des personnes étrangères à la Commune Urbaine de Casablanca ou en violation de la réglementation en vigueur : certains fonctionnaires du Ministère de l'Intérieur bénéficient de logements de fonction (secteur de Sidi Belyout) et des fonctionnaires du même arrondissement continuent de bénéficier de logements de fonction même au terme de leurs fonctions et responsabilités.
- L'ingérence de certains présidents d'arrondissements dans la gestion de ce domaine : certains présidents continuent d'attribuer des logements (Mâarif) alors que cette fonction relève actuellement de la compétence du président de la Commune Urbaine de Casablanca.

Produit de location des locaux à usage commercial ou professionnel : la mauvaise gestion de ces locaux a donné lieu à un certain nombre d'anomalies :

- Des loyers non actualisés : les loyers pratiqués depuis des années n'ont pas été révisés. Il a été relevé des loyers qui ne dépassent guère 37,00 DH/mois (des locaux au Marché central situé au centre de Casablanca).
- Réticence ou cessation de paiement: bien que les loyers de la majorité des locaux commerciaux soient dérisoires, un bon nombre de locataires ne s'acquittent même pas de leurs obligations; d'autres exploitent des locaux gratuitement. Ces cas sont illustrés par plusieurs exemples :
 - Les redevances mensuelles du marché des fleurs de Chouhada (Roches Noires) n'ont pas été payées par les exploitants depuis 2004. La valeur des impayés est estimée à 108.000,00 DH.
 - Plusieurs exploitants des locaux situés au marché Roches Noires ne paient pas leurs redevances mensuelles. Les loyers non payés durant les exercices 2004, 2005 et 2006 se chiffrent à 227.550,00 DH.
 - Plusieurs exploitants du marché Hay Adil ne paient pas leurs redevances mensuelles. Les loyers non payés durant les exercices 2004, 2005 et 2006 sont de l'ordre de 226.950,00 DH.
- Des arriérés de plus en plus importants : le montant des loyers non payés ne cesse d'augmenter. A titre d'exemple, le produit annuel des locaux dans l'arrondissement de Mers Sultan est estimé à 891.600,00 DH. Or, les recettes réalisées au niveau du secteur sont de 605.773,20 DH en 2004, 686.262,00 DH en 2005 et 586.850,00 DH en 2006.

Quatre plateaux situés dans le complexe sportif Larbi Ben M'Barek et d'autres au niveau du centre commercial de Sidi Belyout ont laissé apparaître d'importants restes à recouvrer:

Exercice	2004	2005	2006	Totaux
Recouvrement	1.567.426,70	1.073.483,24	656.336,46	3.297.246,40
Recettes non recouvrées	1.218.619,00	1.460.735,00	1.656.571,00	4.335.925,00

- Contrôle interne défaillant : cette défaillance est constatée au niveau du circuit d'instruction des demandes d'attribution des magasins qui ne permet pas un suivi rigoureux du cheminement des demandes :
 - Plusieurs demandes, au niveau de Sidi Belyout, ne portent aucune indication sur la date de réception par les services concernés ;
 - Certains magasins sont réaffectés sur simple désistement écrit des anciens exploitants ou remis à la veuve ou aux héritiers d'un exploitant décédé et ce, sans tenir compte de la situation comptable de ce dernier vis-à-vis de l'arrondissement ;
 - De nombreux magasins sont exploités en absence de toute décision d'attribution.

- Des décisions qui ne respectent pas la réglementation en vigueur : Des décisions qui ont été établies de façon hybride. En effet, pour l'octroi des droits d'exploitation au titre des magasins et stalles au niveau des marchés de Sidi Belyout, des décisions d'occupation temporaire ont fait référence aux dispositions de l'arrêté fiscal au titre des loyers dus à la commune.

De ce fait, il ne s'agit pas de contrats de location proprement dits, mais de décisions hybrides, entre location et occupation temporaire.

- L'ingérence de certains présidents d'arrondissements dans la gestion de ce patrimoine : certains présidents d'arrondissements continuent à s'ingérer dans la gestion de ce patrimoine. Des locaux ont été attribués en location directement par le président de l'arrondissement de Sidi Belyout, et ce en violation des dispositions de la charte communale.

• Les parcs d'attraction en situation de crise

La gestion des six parcs de jeux ouverts au public a connu tellement de changements qu'ils se trouvent actuellement en situation de crise à cause de nombreux abus et anomalies:

- L'absence de tout suivi et de contrôle : Les parcs ont été cédés en gestion privée le 22 Juillet 1996, par l'ex-Communauté urbaine de Casablanca, sur la base d'un cahier des charges pour une durée de 10 ans. Mais, après 5 ans de gestion et en l'absence de tout suivi ou de contrôle, le gestionnaire n'a pas honoré tous ses engagements (remboursement de l'ensemble des créanciers, paiement d'une redevance annuelle de 5 millions DH et investissement de 50 à 100 millions DH pour le renouvellement des structures des parcs). L'investissement n'a pas dépassé 25% de ce qui a été prévu. Quant aux créances, seul le tiers a été remboursé. En plus, la société n'a pas honoré ses engagements quant aux paiements des assurances, impôts et cotisations des employés à la CNSS.
- Le manque d'entretien des équipements accompagné d'une chute des recettes : ces recettes sont passées de 10.769.261,00 DH en 2002 à 2.899.530,50 DH en 2006. La chute est due principalement au manque d'entretien des manèges dont les deux tiers souffrent de pannes totales ou partielles.
- Situation administrative du personnel anormale et confuse: après la résiliation du contrat, elle n'a pas été régularisée :
 - Les salaires sont pris en charge dans le cadre du Fonds des travaux Lydec sans base légale ;
 - Aucune décision n'a été prise par le Conseil de la CUC pour régulariser cette situation ;
 - Ce personnel ne bénéficie d'aucune couverture sociale ou médicale ;
 - Le personnel des parcs n'a pas la qualité de fonctionnaires de la commune.
- Le refus de paiement des redevances dues par les exploitants de cafés ou de kiosques dans les parcs, alors que la consommation d'eau et d'électricité est prise en charge par la commune.

► Les concessions

• L'affichage publicitaire : de nouvelles règles

- Absence des délibérations antérieures aux autorisations: la plupart des décisions d'occupation du domaine public ou des contrats qui liaient les sociétés aux ex-communes urbaines de Casablanca étaient signés en l'absence de délibérations antérieures des conseils communaux concernés.
- Absence de contrôle sur le terrain: les redevances avaient souvent la forme d'un pourcentage du chiffre d'affaires (5%) avec un minimum prévu par panneau publicitaire.
- Perception de redevances alors que les contrats n'ont pas été approuvés par l'autorité de tutelle (cas de Roches Noires: convention avec White Owl).
- Des redressements spectaculaires : avec la mise en place du nouveau système de l'unité de la ville, des efforts ont été déployés depuis 2005 pour l'unification de la procédure d'implantation et d'exploitation

des panneaux publicitaires selon de nouvelles règles et modalités. Une redevance annuelle forfaitaire est fixée par panneau suivant son type et son format. La durée d'exploitation est fixée à trois ans.

- Application des nouveaux tarifs avant l'approbation formelle de l'arrêté fiscal : le recouvrement des recettes de l'affichage publicitaire avec l'application des nouveaux tarifs a commencé au cours de l'exercice 2006, soit bien avant l'approbation du nouvel arrêté fiscal le 27 Juin 2007. Toutefois, ledit arrêté prend effet, d'après son dernier article, à compter du premier janvier 2006.

• **L'exploitation des aires et parcs de stationnement: des contrats sans approbation**

Il s'agit des produits de l'exploitation des espaces de stationnement. Les observations formulées soulèvent :

- L'absence de recettes au cours de l'exercice de 2005, alors que des sociétés privées continuaient d'exploiter des aires et des parcs de stationnement sur le terrain.
- L'absence d'approbation par la tutelle : c'est le cas notamment du contrat de concession et de son avenant conclus par l'ex commune de Roches Noires respectivement en 1993 et en 1995 au profit de la société Casa Park. Le contrat de concession ainsi que l'avenant n'ont pas été soumis à l'approbation de la tutelle.
- La fausse imputation des produits : le produit de la concession du secteur de Roches Noires, relatif à l'exercice 2004, d'un montant de 229.373,03 DH, a été imputé à tort à la rubrique « produit des autres concessions ». Cette erreur a été rectifiée en 2005 et 2006 puisque ce produit a été imputé à la rubrique « concession pour l'exploitation des aires et parcs de stationnement ».

• **Transport urbain : des obligations qui ne sont pas respectées**

Il s'agit des produits de la concession du transport public en commun à 21 sociétés privées suite aux contrats qui les liaient à l'ex-Communauté Urbaine de Casablanca.

La rémunération est basée sur un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé (5%). L'examen des dossiers révèle notamment :

- Le non respect des obligations par les concessionnaires : dans la pratique, les sociétés concessionnaires ne respectent jamais le délai prévu par la convention. Sur les 21 sociétés, deux seulement règlent leur redevance, sur la base du minimum prévu puisqu'elles déclarent toujours des chiffres d'affaires qui ne permettent pas de percevoir des rémunérations supérieures au montant minimum de la redevance (35.000,00 DH/ligne).
- Le défaut de contrôle du chiffre d'affaires : la CUC ne possède aucune information sur le chiffre d'affaires réel ou déclaré. Aucun recouplement n'est fait avec la Direction régionale des impôts.
- Des restes à recouvrer qui ne reflètent pas les montants impayés, sanctionnés par le refus de la prise en charge des ordres de recettes par le receveur communal : les restes à recouvrer sont largement sous estimés, puisque les ordres de recettes établis par les services de l'ordonnateur sont rejetés par le receveur pour absence de fond de dossier, de cahiers des charges ou de copies de lettres de mise en demeure.

Recommandations de la Cour régionale :

- *Eu égard à l'importance des recettes patrimoniales qui constituent plus du tiers des recettes propres de la CUC, la Cour régionale considère que l'amélioration de la gestion des recettes est nécessaire pour mieux exploiter le potentiel considérable des recettes patrimoniales. A cet effet, la Cour régionale recommande à la CUC de :*
- *Clarifier et assainir la situation du patrimoine mis à la disposition des associations notamment le Complexe sportif Al Amal, le Cercle municipal de Casablanca et le Terrain du Père Jugo.*
- *Régulariser les occupations des locaux et rationaliser les dépenses engagées au niveau des installations du complexe sportif Mohammed V tout en veillant au recouvrement des taxes et redevances prévues par l'arrêté fiscal.*

- *Lancer une campagne d'envergure en matière d'occupation et d'exploitation du domaine public communal dans le but de :*
- *Maîtriser l'assiette des diverses redevances et d'asseoir une meilleure coordination entre les divisions opérationnelles et les services fiscaux concernés ;*
- *Actualiser ses fichiers par le biais de recensements réguliers et exhaustifs ;*
- *Veiller à instaurer des mécanismes de contrôle interne et une meilleure collaboration entre le régisseur et le trésorier communal (prise en charge, recouvrement, contentieux) ;*
- *Reconstituer et centraliser son sommier de consistance tout en régularisant les exploitations irrégulières et en actualisant les conventions anciennes ;*
- *Actualiser les anciennes conventions de location de parkings et les soumettre à l'approbation de la tutelle ;*
- *Régulariser la situation des bâtiments qui font partie du patrimoine de la CUC et qui sont encore occupés sans contre partie par des administrations ou des associations ;*
- *Procéder à la révision de certains loyers particulièrement dérisoires et au recouvrement des arriérés accumulés ;*
- *En matière de concession, tout en prenant acte des redressements considérables réalisés, la Cour régionale rappelle aux responsables la nécessité d'un respect rigoureux des dispositions réglementaires tout en les incitant à déployer des efforts similaires dans les autres domaines qui recèlent des potentiels encore largement sous exploités :*

- *Occupation et exploitation des domaine public et privé de la Commune : construction, usage professionnel, habitation, parcs d'attraction...*

- *Transport urbain.*

• **Les recettes des services rémunérés**

Cette catégorie englobe les recettes des services rendus par la CUC aux particuliers en contre partie d'un droit payé par le bénéficiaire. Quatre types de recettes ont été examinés : le remboursement des frais de désinfection, le produit de la visite des taxis, le droit de stationnement sur les véhicules affectés à un transport public de voyageurs et les autorisations de gardiennage qui ne représentent ensemble qu'une faible partie des recettes réalisées par ce domaine (6% en 2004, 10% en 2005 et 11% en 2006).

Les autres recettes des services rémunérés sont en effet traitées par la Cour régionale dans le cadre de ses missions de contrôle des services et des gestions déléguées concernées: marché de gros, Abattoirs et Lydec notamment.

• **Le remboursement des frais de désinfection : un manque à gagner**

L'examen de cette opération a permis de relever que le remboursement de ces frais reste faible, pour les raisons suivantes:

- Ne sont soumises à cette opération que les grands et les petits taxis. Les autres moyens de transport, les magasins et les autres objets prévus par l'arrêté fiscal échappent à cette opération ; ce qui prive la CUC des recettes correspondantes.
- La cadence réglementaire de désinfections n'est pas respectée : mêmes les taxis qui se soumettent à cette opération ne le font que deux fois par an, contrairement aux dispositions de l'arrêté fiscal qui prévoit une désinfection des véhicules de transport public de voyageurs chaque trimestre. Le manque à gagner est estimé à 451.600,00 DH par an.
- L'absence de local approprié : bien que la CUC dispose d'un patrimoine considérable, les opérations de désinfection des grands taxis (effectuées tous les mercredis sont effectuées dans un local affecté

normalement au magasin général de la CUC ; ce qui entraîne des perturbations dans la gestion de ce magasin pendant les jours de la visite.

• **Le produit de la visite des taxis : la cadence des opérations de la visite n'est pas respectée**

La gestion de ce produit est caractérisée par :

- Le nombre de visites est réduit à deux fois par an contrairement aux dispositions de l'arrêté fiscal qui prévoit que la visite des taxis se fait tous les trois mois. Le manque à gagner est estimé à 335.700,00 DH par an.
- L'absence de local approprié : les opérations de la visite des grands taxis sont effectuées dans le même local où sont organisées les opérations de désinfection ce qui gêne la gestion de ce magasin les jours de la visite.

• **Le droit de stationnement sur les véhicules affectés à un transport public de voyageurs**

Les observations relevées concernent :

- Non délivrance des cartes de stationnement : la déclaration se rapportant au droit de stationnement (des petits et grands taxis) doit donner lieu à la délivrance d'une carte de stationnement. Cette carte n'est pas délivrée aux intéressés.
- Droits non réglés dans les délais : ce droit n'est pas toujours acquitté au début de chaque trimestre comme le prévoit la loi n° 30-89 relative à la fiscalité des collectivités locales. Le recouvrement n'est assuré que lors de l'opération de la visite des taxis.

• **Autorisation de gardiennage : absence de procédure normalisée**

La Cour régionale a relevé des observations qui ont trait à :

- L'absence de renouvellement des autorisations depuis 2004 dans le secteur de Maarif par exemple et depuis 1999 dans le secteur de Mers Sultan, contrairement aux dispositions de l'arrêté fiscal qui prévoit que lesdites autorisations sont annuelles.
- L'absence d'approche commune aux arrondissements : en l'absence de critères définis (métrage par exemple) par l'arrêté fiscal pour déterminer les droits de gardiennage, chaque arrondissement fixe ses propres tarifs.
- Le non respect du tarif fixé par l'arrêté fiscal : dans ce cadre, l'arrêté fiscal a fixé un tarif minimum de 75,00 DH par mois, alors que les autorisations de gardiennage délivrées par l'Arrondissement de Maarif par exemple ne fixent aucun tarif.
- Le refus de paiement : plusieurs exploitants de ces aires ne procèdent pas au paiement de leurs redevances. Le montant des redevances non recouvrées par exemple dans le secteur de Roches Noires est estimé à un minimum de 58.500,00 DH (la redevance minimale est de 75,00 DH/mois).

La Cour régionale recommande à la CUC de :

- *Revoir l'organisation actuelle des opérations de désinfection et de visites des taxis dans le but de leur assurer de meilleures conditions d'hygiène et d'inciter tous les redevables à s'acquitter de leurs obligations fiscales : produit de la visite et droit de stationnement.*
- *Procéder au renouvellement des autorisations temporaires de gardiennage et veiller à une application stricte des tarifs prévus par l'arrêté fiscal.*

2.2. Réponses du président de la Commune urbaine de Casablanca (Texte intégral)

I. Organisation de la CUC en matière de recettes

I.1. Organisation de la division de développement des ressources financières (Régie communale)

L'organisation du service s'inspire des termes de la circulaire n° 408 du 22 juillet 1992 relative à l'application de la réforme fiscale locale.

L'organisation actuelle de la D.D.R.F. répond au souci de l'unité de caisse de la commune, comme il est stipulé par la Loi.

S'agissant de la situation du régisseur, il y a lieu de signaler que, même, si le régisseur travaille pour le compte du Receveur comme l'indique la Loi, il n'en demeure pas moins que son chef hiérarchique est le Président de la Commune et par conséquent, il assure en même temps deux tâches qui sont incompatibles certes mais dont l'exercice est autorisé par la Loi. En effet la Loi stipule clairement que la Régie constitue une exception de la règle de l'incompatibilité des fonctions d'ordonnateur et de comptable.

I.2. L'organisation du travail

1) Cette coordination existe mais elle est limitée par l'intervention des présidents d'arrondissements, par le manque de moyens, et du fait de la grandeur de la tâche et du territoire, il en va de même pour les services du comptable public.

2-3-4) L'application des dispositions légales se heurte parfois à la lenteur de l'exécution.

I.3. L'organisation de la relation avec la trésorerie communale :

La mauvaise coordination entre les services de la Régie de la Commune et les services de la trésorerie est due notamment à la transition vers l'unité de la ville où tout s'est accumulé sur la trésorerie communale et sur les services de la régie.

Recommandation de la Cour régionale.

Sans objection

Les recettes fiscales

Observations communes a ces recettes :

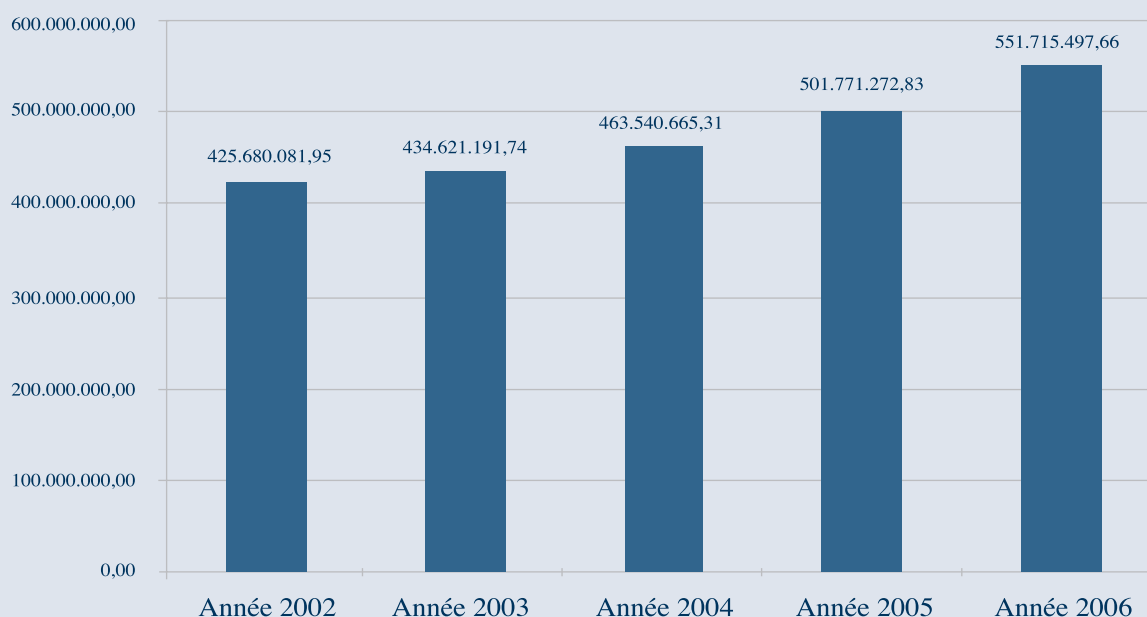
Le taux de recouvrement s'améliore malgré les moyens limités (voir tableau) ;

Les taxes locales gérées par les services fiscaux de la commune urbaine de Casablanca, constituent une partie non négligeable de l'ensemble des recettes de la commune ;

En effet, ces dites taxes ne cessent de connaître des évolutions d'année en année, même chose pour le taux de recouvrement, et ce grâce aux efforts déployés par les services fiscaux de la commune.

Années	Avant l'unité de la ville		Après l'unité de la ville		
	2002	2003	2004	2005	2006
Montant des recettes des taxes locales	425.680.081,95	434.621.191,74	436.540.665,31	501.771.272,83	551.715.497,66
Montant d'augmentation	-	8.941.109,79	28.919.473,57	38.230.607,52	49.944.224,83
Taux d'augmentation	-	2,10%	6,65%	8,25%	9,95%

Progression des Recettes Locales



Autres lacunes spécifiques a chaque taxe :

Sans objection, mais certaines lacunes doivent être corrigées par des mesures réglementaires claires.

Recommandation de la Cour régionale.

Sans objection, mais les services de la régie appliquent les dispositions de la loi et essayent de coordonner avec les autres établissements extérieurs malgré les difficultés d'échange d'informations.

Les recettes patrimoniales

A ce niveau, les observations de la cour sont fondées, mais il y a lieu de signaler que le conseil communal a procédé à une actualisation du recensement du patrimoine communal en dépit des difficultés rencontrées dans ce sens, parfois dû à la réticence des arrondissements au début du mandat, une politique sera déclenchée incessamment par le conseil pour réviser la situation du patrimoine notamment au niveau exploitation et tarifs, elle sera l'objet d'une formule ou mode de gestion qui fera appel à des règles de management privé et de rendement.

Le domaine du sport est très peu exploité :

La gestion du complexe sportif Mohammed V :

Cette situation existe avant l'actuel conseil communal, et pour laquelle des discussions sont en cours pour trouver la solution adéquate mais des mesures ont été prises pour rationaliser la consommation d'eau et d'électricité

Le complexe Al Amal : Vu la situation de ce complexe, et les convoitises qu'il suscite, une solution dans ce sens est en cours de voir le jour.

Le cercle municipal de Casablanca : IDEM

Le terrain du Père Jugo : IDEM

L'exploitation des piscines : IDEM

L'exploitation des piscines : Vu la situation de ces piscines, et les convoitises qu'elles suscitent, une solution dans ce sens est en cours de voir le jour.

L'occupation et l'exploitation du domaine public communal ne sont pas toujours conformes a la loi :

Cette situation est due au manque de moyens matériels et de motivations qui incitent à faire mieux.

Redevance d'occupation temporaire du domaine public communal pour usage lié à la construction :

Les services concernés délivrent des autorisations et des décisions dans lesquelles ils fixent la superficie, la durée et le prix, parfois il y a des dépassements pour les usagers qui sont rappelés à l'ordre.

Redevance d'occupation temporaire du domaine public communal pour usage commercial, industriel ou professionnel.

Sans objection

Cette situation est en cours d'apurement avec les services concernés.

Cas des 2 Sociétés SORSA & ETRO :

Le conseil a chargé la commission concernée de trouver une solution à ce problème et de la soumettre à la réunion du conseil.

En effet, cette situation est due au problème du non respect des procédures, et a coïncidé avec le passage à l'unité de la ville ; des mesures urgentes seront prises incessamment aussi bien pour les conventions que pour les restes à recouvrer.

Redevance d'occupation temporaire du domaine public communal par des biens meubles ou immeubles liés à l'exercice d'un commerce, une industrie ou une profession.

Le service fiscal du secteur Roches Noires gère les taxes dont il est chargé d'assurer le recouvrement selon les dispositions de la loi N° 30/89 relative a la fiscalité des collectivités locales et leurs groupements.

S'agissant des redevances d'occupations temporaires du domaine public Communal, le service fiscal se limite à la stricte application des articles 185 à 188 de ladite loi.

L'application de la loi N° 9/96 complétant le dahir du 30/11/1918 relatif aux occupations temporaires du domaine public Communal est une mesure qui rentre dans le cadre de la police Administrative assurée par l'Administration contre les contrevenants qui empiètent sur le domaine public sans Autorisation et sans l'accord de cette administration.

Le service fiscal n'est pas habilité à entreprendre de telles actions puisqu'il n'est pas investi d'une mission de police administrative qui paraît incompatible avec celle qui lui est dévolue par la loi.

D'autre part, le service fiscal a toujours considéré les occupations temporaires du domaine public Communal qui ne font l'Objet ni d'une objection ni d'une contestation de la part de la commune comme occupations légales car tacitement autorisées ; d'ailleurs, une lettre du Ministère de l'Intérieur adressée à la société NRF en date du : 3 Mai 2001 est allée dans le même sens.

La conduite des services fiscaux relevant de la commune est confortée par la position de la jurisprudence Marocaine dans l'arrêt N° 43/95 du tribunal Administratif dans le cas d'espèce opposant maitre BANANI A LA COMMUNE DE SAFROU.

L'occupation et l'exploitation du domaine prive de la commune urbaine de Casablanca méritent d'être actualisées

Exploitation des terrains :

1^{er} cas :

Effectivement, la date d'expiration d'exploitation du terrain objet du titre foncier n° : 22799C dénommé Parc Palestine est fixée au 27 Novembre 1996. L'ex conseil communal des Essoukhour Assawda, a procédé à l'annulation de ladite autorisation lors de sa session ordinaire du 6/9/.

Suite à cette décision du conseil communal, le service fiscal a arrêté tout encaissement concernant l'exploitation de cette parcelle.

Toutefois, la reprise des encaissements de la redevance en août 2005 n'est effectuée que suite à lettre n° 12035 du 26 Juin 2005, émanant de la division des affaires juridiques et du contentieux .

Concernant le tarif de base de l'encaissement, l'article 2 de la décision d'exploitation prévoit une redevance trimestrielle fixe et forfaitaire de 5.000,00 DH.

2^{ème} cas :

Le document servant de base d'encaissement de la parcelle en question est le contrat liant la commune urbaine d'Essoukour Assawda et l'entreprise incorporation.

Concernant le changement du nom du bénéficiaire de l'exploitation du service, il s'est basé sur le contrat de la cession de bail liant l'entreprise INCORPORATION et la société SUMOPLAST.

Par conséquent, le produit de location n'a pas fait l'objet d'un changement d'imputation budgétaire.

3^{ème} cas :

Concernant le cas de recettes dérisoires, il s'avère que les tarifs appliqués pour les terrains situés au centre du secteur Maârif dont la superficie varie entre 400 m² et 1.500 m², sont fixés par l'arrêté fiscal n°4/2001 en date du 7 Août 2001 et maintenus par l'arrêté fiscal n° 02/06 approuvé le 27 Juin 2007.

Les tarifs seront prochainement examinés par le Conseil ; en effet, une révision brusque et soudaine de ces tarifs s'avère plus au moins une tâche difficile et nécessite une étude plus approfondie du dossier tout en respectant les dispositions légales en vigueur.

La location des parkings :

Concernant le renouvellement des conventions liant la Commune Urbaine de Sidi Belyout aux trois établissements : O.N.E – CTM.LN et la société INTERDEC (HAYATT REGENCY), l'article 2 pour les cas de la CTM et INTERDEC et l'article 3 pour le cas de l'ONE précisent que " la concession est renouvelable par tacite reconduction ". Or, au terme de ces conventions aucune des parties n'a manifesté son intention de modifier certaines de leurs dispositions.

Occupation des bâtiments de la commune urbaine de Casablanca :

C'est un fait, la Commune collabore et aide les services qui oeuvrent pour la ville, dans différentes actions socioculturelles.

Les locations des biens de la commune urbaine ne sont pas actualisées

Les produits des locations à usage d'habitation :

1^{er} Cas : Sidi Belyout

D'une part, le cas de produit de cession de certains appartements situés au Complexe Culturel Sidi Belyout : En effet, le problème de ces appartements ne se limite pas au niveau des restes à recouvrer, les acquéreurs desdits appartements sont prêts à s'acquitter des sommes dues, ce dossier a fait l'objet de l'intervention de l'Inspection générale d'administration territoriale du Ministère de l'Intérieur.

D'autre part, pour résoudre le problème des restes à recouvrer accumulés au niveau du Complexe Commercial Sidi Belyout, la Commune a confié les dossiers à un avocat pour les régulariser par la voie de la justice.

2^{ème} : Maârif :

Les produits des locations à usage d'habitation concernant les montants dits « très dérisoires » de loyers ; il faut signaler que ces montants ont été modifiés en 2001, ils étaient fixés entre 100,00 et 150,00 DH.

Le conseil communal va procéder à la révision des contrats et des montants des loyers.

Produit de location des locaux à usage commercial ou professionnel :

Il y a lieu de signaler que les impacts de l'unité de la ville, notamment au niveau de la gestion du patrimoine influent encore la prise de décision ferme et sérieuse sur ce dossier dans lequel il y a encore des réticences, surtout pour la révision des prix et tarifs, c'est très pesant, mais le conseil va opter pour l'actualisation des loyers pratiqués.

Le Montant important des arriérés des loyers des marchés communaux qui est estimé à 891.600,00 est dû au refus des redevables de payer le droit des loyers des marchés Communaux ; Sous prétexte de la concurrence déloyale exercée par les marchands ambulants sur place et suite aux différents rejets des ex-receveurs communaux qui sont seuls habilités à faire les poursuites légales qui s'imposent.

Les parcs d'attraction en situation de crise :

Sans objection, il fera l'objet incessamment d'un mode de gestion moderne.

Les concessions :

L'affichage publicitaire : de nouvelles règles

Sans objection, cette situation a été redressée par l'approbation du nouveau arrêté fiscal n° 2/2006.

L'exploitation des aires et parcs de stationnement : des contrats sans approbation

Sans objection, la situation sera redressée ultérieurement.

Transport urbain : des obligations qui ne sont pas respectées

Vu les difficultés liées à la concession du transport urbain, les autorités communales et locales, ont mis en place un service de suivi et de contrôle pour assainir la situation. Le Conseil a pris un certain nombre de mesures allant jusqu'à la résiliation de cinq contrats avec cinq concessionnaires ce qui commence à avoir un impact positif sur l'optimisation de ce secteur.

Recommandation de la Cour régionale.

Sans objection.

Les recettes des services rémunérés

IV. 1 – 2 le remboursement des frais de désinfection & le produit de la visite des taxis

L'opération de désinfection et de la visite ne se font que 2 fois par an pour les grands et petits taxis, en effet l'inexistence d'un lieu adéquat pouvant accueillir le nombre de taxis sans cesse croissant, ne permet pas d'effectuer cette opération 4 fois par an.

Le droit de stationnement sur les véhicules affectés à un transport public de voyageurs

Les redevables au droit de stationnement ne se présentent pas à la caisse du Régisseur pour s'acquitter de ce droit ; pour remédier à cette situation une campagne de recouvrement a été lancée en parallèle avec la visite technique, les recettes réalisées sont les résultats de cette opération.

Autorisation de gardiennage : Absence de procédure normalisée

La délivrance de ces autorisations temporaires de gardiennage demeure parmi les compétences conflictuelles qui demandent l'arbitrage de l'autorité de tutelle.

Recommandation de la Cour régionale.

Sans objection.

3. Commune urbaine de Ain Harrouda

La commune urbaine de Ain Harrouda a été créée dans les années soixante comme commune rurale. Elle devient commune urbaine en vertu du découpage administratif de 1992. Elle relève territorialement de la préfecture de MOHAMMEDIA depuis le découpage administratif arrêté par le décret n° 02-03-528 du 10 Octobre 2003.

3.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Le contrôle de la gestion de la commune a donné lieu aux observations et recommandations suivantes :

► **Absence d'une stratégie claire et insuffisances au niveau de l'organisation**

• **Absence de plan de développement économique et social**

La Cour régionale des comptes a constaté que le conseil communal n'a ni examiné ni voté le plan de développement économique et social contrairement aux dispositions de l'article 36 de la charte communale, ce qui ne permet pas à la commune de planifier et de mieux cerner ses actions dans les différents domaines de ses interventions.

• **Insuffisances dans l'organisation administrative de la commune**

- **Absence d'organigramme et de nominations officielles des chefs de services** : La commune ne dispose pas d'un organigramme approuvé par l'autorité de tutelle, contrairement aux dispositions de l'article 54 de la loi n° 78-00 relative à la charte communale, telle qu'elle a été modifiée et complétée.

La nomination de tous les chefs de services n'est pas non plus soumise à l'approbation du ministre de l'intérieur, contrairement aux dispositions de l'article 15 du décret n° 2-77-338 du 27 Septembre 1977 portant statut particulier du personnel communal.

- **Absence de manuel de description des fonctions et de manuel de procédures** à suivre dans la gestion de la commune malgré l'importance de ces documents dans la rationalisation de la gestion, l'application des procédures et la définition des responsabilités ainsi que pour l'exercice d'un contrôle interne effectif.

Au niveau du contrôle de la régie de recettes, la Cour régionale des comptes a formulé les observations suivantes :

* **La non fixation du cautionnement pour le régisseur de recettes** : La décision de nomination du régisseur de recettes de la commune n'a pas fixé le montant du cautionnement que doit constituer le régisseur en application des dispositions de l'article 36 décret n°2-76-576 du 30 Septembre 1976 portant règlement de la comptabilité des collectivités locales et de leurs groupements qui exigent que le receveur s'assure de l'accomplissement de cette formalité dès l'entrée en fonction du régisseur.

* **La non régularisation de la situation des fonctionnaires chargés du recouvrement de certaines recettes** : La Cour régionale des comptes de Casablanca a constaté que certains fonctionnaires procèdent au recouvrement des recettes fixées par la décision n° f/5891 du 24 Juillet 2002 portant création d'une régie de recettes à la commune de Ain Harrouda alors qu'ils ne disposent pas de la nomination les habilitant et qu'ils n'ont pas prêté le serment nécessaire; ce qui est contraire aux dispositions de l'article 32 de la loi 15-97 portant code de recouvrement des créances publiques.

* **Incapacité de tenir et de mettre à jour les dossiers et les registres relatifs à certains impôts et taxes locales** : La Cour régionale des comptes de Casablanca a constaté que les registres et les dossiers tenus par la régie de recettes ne donnent pas toutes les informations nécessaires et complètes notamment celles relatives aux redevances pour occupation temporaire du domaine public local. Ces documents devraient normalement renseigner sur l'imputation budgétaire, l'exercice, les montants acquittés, les numéros et dates des quittances de paiement...etc.

La Cour régionale des comptes de Casablanca recommande à la commune de :

Se conformer aux dispositions de l'article 36 de la charte communale en soumettant au conseil communal le plan de développement économique et social qui permet d'établir une stratégie claire pour orienter les actions de la commune selon les priorités arrêtées et pour mieux les traduire au niveau des budgets annuels et rehausser ainsi le rendement et le développement de la commune.

- Soumettre rapidement à la tutelle pour approbation l'organigramme de la commune ;
- Soumettre également à la tutelle les nominations des chefs des services de la commune ;
- Etablir un manuel de description des fonctions sur la base du projet d'organigramme de la commune, dans l'attente de l'approbation de ce dernier, et un manuel de procédures pour les services qui ne sont pas encore concernés par le manuel déjà disponible ;
- Veiller à la réalisation du cautionnement que doit constituer le régisseur ;
- Respecter les dispositions légales fixant les conditions exigées des personnes chargées du recouvrement des deniers publics notamment la nomination et la prestation de serment, et veiller à la délimitation des responsabilités conformément aux nouvelles directives en matière de réforme de la fiscalité locale ;
- Continuer et compléter l'opération de mise à jour et de tenue des différents dossiers relatifs aux impôts, taxes et redevances recouvrés par la régie de recettes, de manière à mieux suivre la situation de tous les redevables, et de faciliter les opérations de recensement ;
- Développer et améliorer le rendement de la régie de recettes par une meilleure exploitation de l'informatique.

► **Faiblesse de recensement et du suivi et des défaillances procédurales, à l'origine de la dégradation des recettes**

Dans ce sens, la Cour régionale des comptes a relevé les observations suivantes :

• **Le cumul des restes à recouvrer (RAR)**

Le montant des RAR a enregistré un cumul considérable qui a atteint environ les 2/3 des constatations nettes des années 2004 à 2006. Le tableau suivant donne une idée sur cette situation anormale :

Année budgétaire	2004	2005	2006
Recettes constatées	72.431.346,55	78.828.402,86	78.350.479,86
Recettes recouvrées	24.787.383,49	28.093.049,34	27.837.635,54
Reste à recouvrer	47.643.963,06	50.793.234,68	50.512.844,32
Taux de recouvrement	34.22%	35.63%	35.52%

• **Taxe sur les terrains urbains non bâtis (TNB) : Absence de recensement annuel des terrains imposables et montant élevé des restes à recouvrer :**

La Cour régionale des comptes a constaté que les services de la commune ne procèdent pas à un recensement annuel régulier des terrains urbains non bâtis et des changements qu'ils subissent et ce contrairement aux dispositions de la loi relative à la fiscalité des collectivités locales et leurs groupements. La Cour régionale des comptes a constaté également la faiblesse des efforts de recouvrement par rapport aux recettes constatées. En conséquence, le taux de recouvrement reste faible, comme il résulte du tableau suivant :

Année budgétaire	2004	2005	2006
Recettes constatées	8.998.312,11	9.248.278,86	9.626.631,86
Recettes recouvrées	449.365,25	117.413,00	970.532,00
Reste à recouvrer	8.548.946,86	9.130.865,86	8.656.099,86
Taux de recouvrement	4.99%	1.26%	10.08%

Cette situation résulte notamment du fait que les responsables de la gestion communale ne procèdent au recouvrement de la taxe qu'à l'occasion de la vente de ces terrains ou de la demande d'autorisation de construire, ce qui oblige les nouveaux propriétaires de régler la situation des impayés lors du lancement des opérations de construction, alors que normalement les propriétaires de ces terrains auraient dû être annuellement taxés.

• **Absence de mécanismes de suivi en matière d'occupation temporaire du domaine public pour un usage lié à la construction**

La taxe relative à l'occupation temporaire du domaine public local pour un usage lié à la construction est liquidée par le service du plan en multipliant toute la longueur de la façade du projet par deux mètres pour avoir la superficie totale exploitée au lieu de la superficie réelle du domaine public communal occupée tel que prévue par les dispositions de l'article 181 de la loi 30-89 relative à la fiscalité locale.

Le même service établit cette taxe pour une période qui varie de trois mois à un an sans procéder au contrôle du respect de la durée fixée par l'autorisation (le cas des dossiers n°56/2004, 57/2004, 68/2004, 76/2004, 77/2004 et 78/2004).

• **Taxe sur les débits de boissons : Absence des critères de classification des établissements soumis à cette taxe et retard dans l'émission des ordres de recettes**

Sont assujettis à cette taxe les exploitants des cafés, des bars, des salons de thé et en général tout établissement qui vend des boissons consommées sur place. Concernant la gestion de cette taxe la Cour régionale des comptes a relevé les observations suivantes :

- L'arrêté fiscal n'a défini ni la classification des établissements assujettis à cette taxe, ni les critères de cette classification, alors que la loi a habilité le conseil communal à arrêter le droit fixe selon la catégorie, l'activité et l'emplacement de l'établissement concerné ;
- L'arrêté fiscal a fixé le droit annuel dû à 2% des recettes annuelles brutes réalisées par les exploitants de ces établissements sans tenir compte des catégories, de l'emplacement et de l'activité des établissements assujettis ;
- La Cour régionale des comptes a constaté que le dernier ordre de recettes relatif à cette taxe au titre de l'exercice 2005, n'a été émis que le 30 Septembre 2006. ce qui ne fait qu'accroître les restes à recouvrer ;
- Malgré le nombre limité des établissements soumis (52 établissements), le montant des restes à recouvrer augmente d'une année à l'autre, et le taux de recouvrement ne dépasse pas 12.04 % dans le meilleur cas. Le tableau suivant reflète cette situation :

Année budgétaire	2004	2005	2006
Recettes constatées	414.066,04	472.007,62	527.612,41
Recettes recouvrées	22.607,90	34.064,29	63.569,40
Reste à recouvrer	391.458,14	437.943,33	464.043,01
Taux de recouvrement	5.45%	7.21%	12.04%

• **La taxe sur les fermetures tardives et ouvertures matinales**

Concernant cette taxe la Cour régionale des comptes a relevé ce qui suit :

- L'émission de l'ordre de recettes relatif à cette taxe au titre de l'exercice 2004 n'est intervenue que le 30 Juin 2005. Pour les années 2005 et 2006 les ordres de recettes correspondants n'ont été émis qu'en juillet 2007.
- Même si deux établissements seulement ont obtenu des autorisations, le montant des restes à recouvrer reste considérable, et le taux de recouvrement ne dépasse pas 35.51 % comme il ressort du tableau suivant :

Année budgétaire	2004	2005	2006
Recettes constatées	260.945,60	243.084,90	156.748,60
Recettes recouvrées	17.860,70	86.336,30	31.538,00
Reste à recouvrer	243.084,90	156.748,60	125.210,60
Taux de recouvrement	6.84%	35.51%	20.12%

• **Accroissement des reste à recouvrer relatifs à la redevance d'occupation temporaire du domaine public communal (R.O.T.D.P.C) pour un usage commercial, industriel ou professionnel**

La Cour régionale des comptes a constaté que le taux de recouvrement n'a pas dépassé dans les meilleurs cas les 22.85% enregistrés en 2004, comme indiqué au tableau suivant :

Année budgétaire	2004	2005	2006
Recettes constatées	308.694,00	369.618,95	343.741,60
Recettes recouvrées	70.551,05	55.115,35	56.986,00
Reste à recouvrer	238.142,95	314.503,60	286.755,60
Taux de recouvrement	22.85%	14.91%	16.57%

• **R.O.T.D.P.C. par des biens meubles et immeubles liés à l'exercice d'un commerce, d'une industrie, ou d'une profession**

Dans ce domaine la Cour régionale des comptes a relevé les observations suivantes :

Les services de la commune (notamment le service économique et la régie de recettes) se contentent la plus part du temps pour déterminer la valeur locative des établissements assujettis à cette redevance, des déclarations des exploitants sans se référer aux éléments qui sont retenus pour l'établissement de l'impôt des patentes, et qui résultent du recensement général des biens assujettis à la taxe d'édilité, conformément aux dispositions de l'article 191 de la loi 30-89, sachant que tous ces renseignements sont disponibles aux services des impôts directs de l'Etat.

Le recouvrement de cette redevance est effectué par la régie de recettes semestriellement, contrairement aux dispositions de l'article 188 de la loi 30-89 qui prévoient un recouvrement trimestriel.

Les montants des restes à recouvrer sont élevés du fait d'un taux de recouvrement très faible, comme en atteste le tableau ci-dessous :

Année budgétaire	2004	2005	2006
Recettes constatées	1.456.656,60	1.678.147,90	1.517.455,36
Recettes recouvrées	337.311,85	409.796,00	225.384,71
Reste à recouvrer	1.119.344,75	1.268.351,90	1.292.070,65
Taux de recouvrement	23,15%	3,50%	14,85%

• **Le règlement des frais de transport générés par l'utilisation de l'ambulance communale n'est pas prévu par l'arrêté fiscal**

La Cour régionale des comptes a relevé que la régie de recettes procède au recouvrement de cette recette alors qu'elle n'est pas prévue par l'arrêté fiscal, ce qui oblige le régisseur à imputer les recettes correspondantes aux recettes imprévues.

- Compte d'affectation spécial relatif au lotissement Al Fallah :

Ce Compte d'affectation spécial a été créé en 1993 pour l'acquisition d'un terrain en vue la réalisation du lotissement Al fallah, et de faire bénéficier chaque participant d'un lot de terrain. Le montant global de ce projet est estimé à 14.958.878,00 DH, les dépenses effectuées sont de 9.140.461,59 DH.

La Cour régionale des comptes a constaté que les opérations relatives à ce CAS ont cessé depuis 2003, et que depuis cette date aucun mouvement n'a été enregistré sur ce compte. De ce fait, il doit être soldé comme l'exige l'article 10 du Dahir n°1-76-584 de 1976 relatif à l'organisation financière des collectivités locales et leurs groupements.

Pour dépasser les dysfonctionnements ainsi relevés, la Cour régionale des comptes recommande :

- *L'organisation de compagnes permanentes, impliquant tous les responsables concernés pour inciter les redevables à régler leurs taxes et la multiplication des efforts en vue de redresser la situation actuelle en recourant au besoin au retrait des autorisations accordées (cas des autorisations d'occupation temporaire du domaine public par exemple) ;*
- *L'émission des ordres de recettes dans des délais raisonnables pour permettre aux services chargés du recouvrement d'effectuer les diligences nécessaires et d'éviter en même temps l'accumulation des restes à recouvrer ;*
- *L'organisation de recensements annuels et réguliers des terrains urbains non bâtis surtout que l'application de la Taxe sur les Terrains non Bâtis est limitée au Centre ;*
- *Le respect des dispositions légales relatives aux impôts et taxes, et leur application sans discrimination notamment dans le domaine de la Taxe sur les Terrains urbains non Bâtis ;*
- *La mise en place de mécanismes de suivi et de contrôle en vue d'assurer une meilleure application des dispositions relatives à certaines taxes (R.O.D.P.C liée à la construction), et le respect des périodes autorisées ;*
- *L'accélération des mesures devant aboutir à l'approbation par la tutelle du projet d'arrêté fiscal de la commune pour réaménager certains impôts et taxes et de renforcer les ressources de la commune par des recettes supplémentaires (taxe sur les débits de boissons) ;*
- *La coordination des efforts avec les différents services du ministère des finances pour disposer des documents utiles à l'estimation de la valeur locative des établissements assujettis à la R.O.D.T.P.C par des biens meubles et immeubles ;*
- *Le respect des dispositions légales relatives au délai de recouvrement de certaines taxes afin d'éviter l'accumulation des reste à recouvrer ;*
- *L'intégration dans l'arrêté fiscal du règlement des frais de transport générés par l'utilisation de l'ambulance communale ;*
- *La régularisation de la situation du compte d'affectation spécial relatif au lotissement Al fallah, soit par la réalisation des opérations restantes, soit en soldant ce compte d'affectation spécial, étant entendu que la commune aurait dû réaliser une étude approfondie de son projet et de son coût global en tenant en considération les possibilités financières des participants.*

► La gestion du patrimoine communal

• Arrêté fiscal non actualisé

L'arrêté fiscal de la commune urbaine de Ain Harrouda fixant les taxes, redevances et droits de la commune date du 20 Avril 1994. Pour développer ses recettes propres, la commune a essayé d'actualiser cet arrêté fiscal, mais ses propositions n'ont pas été approuvées par la tutelle au motif qu'elles n'ont pas été généralisées à toutes les composantes du patrimoine de la commune d'une part, et que les actualisations proposées sont en deça des valeurs actuelles constatées.

• **La gestion du produit de location du patrimoine privé de la commune**

La gestion du produit de location d'immeubles à usage d'habitation

Ce patrimoine foncier constitué de 39 habitations connaît les dysfonctionnements suivants :

- Le taux de recouvrement est faible ne dépassant pas le tiers (1/3) des montants à recouvrer pour l'année 2006, comme l'atteste le tableau suivant :

Année budgétaire	2004	2005	2006
Recettes constatées	160.194,16	151.825,48	133.953,18
Recettes recouvrées	57.248,68	65.932,30	44.832,70
Reste à recouvrer	102.945,48	85.893,18	89.120,48
Taux de recouvrement	35,73%	43,42%	33,46%

- Certains fonctionnaires de la commune occupent des habitations relevant du domaine privé de la commune sans régler le droit de cette exploitation, la commune n'a pas pris de mesures contre les occupants de ce domaine, bien que certains aient accumulé des arriérés qui remontent à plusieurs années.
- L'augmentation des restes à recouvrer relatifs au produit de location à usage commercial :

Ce patrimoine est constitué par 32 locaux commerciaux dont la valeur locative est de 250 à 900 DH.

La Cour régionale des comptes a constaté que sur les 32 bénéficiaires, six seulement sont en situation régulière. De ce fait, la commune réalise un taux de recouvrement faible et les restes à recouvrer dépassent les deux millions de DH comme le précise le tableau suivant :

Année budgétaire	2004	2005	2006
Recettes constatées	2.068.227,20	2.161.293,20	2.220.213,20
Recettes recouvrées	65.384,00	114.630,00	142.133,50
Reste à recouvrer	2.002.843,20	2.046.663,20	2.078.079,70
Taux de recouvrement	3,16%	5,30%	6,40%

• **Non respect des dispositions de l'arrêté fiscal et des décisions d'octroi de droit d'exploitation du domaine privé**

Non respect du délai de paiement fixé par l'arrêté fiscal : La commune urbaine de Ain Harrouda n'incite pas suffisamment les exploitants des locaux à usage d'habitation ou à usage commercial à régler leurs redevances vis-à-vis de la commune en payant mensuellement leurs loyers comme cela est prévu dans l'arrêté fiscal, alors que cet arrêté prévoit le recours à la résiliation des décisions d'exploitation. En plus la commune n'intervient pas lorsqu'un bénéficiaire se désiste au profit d'un autre en violation des dispositions des décisions du président de la commune qui interdisent ce genre d'actions en dehors des cas des héritiers.

• **Produit des cabanons**

Le recouvrement de ce produit se fait annuellement. Mais les services de la commune accusent un retard dans l'émission des ordres de recettes. Pour l'année 2004 ces ordres n'ont été émis qu'au mois de mars 2006, alors que pour les années 2005 et 2006, ces ordres ont été émis le 29 Mars 2007, le montant des restes à recouvrer est de ce fait très élevé de 2004 à 2006 comme l'atteste le tableau suivant :

Année budgétaire	2004	2005	2006
Recettes constatées	2.660.838,80	3.419.747,10	2.538.876,90
Recettes recouvrées	967.176,70	1.930.660,20	1.286.042,60
Reste à recouvrer	1.693.662,10	1.489.086,90	1.252.834,30
Taux de recouvrement	36,34%	56,45%	50,56%

• **Le produit de location du café Al Massira n'est pas budgétisé**

La Cour régionale des comptes a constaté que le régisseur a recouvré jusqu'au 14 Juin 2006 un montant total de 189.625,00 DH comme produit de location de ce café. Cette recette ne figure pas au budget de la commune, de ce fait, le receveur communal l'a inscrite dans le compte de trésorerie « recettes à classer » au motif que ni le contrat de bail ni le cahier des charges ne sont approuvés par l'autorité de tutelle.

La Cour régionale des comptes recommande à la commune :

- *D'accélérer le processus d'actualisation de son arrêté fiscal ;*
- *D'appliquer les dispositions de l'arrêté fiscal dans le domaine de l'exploitation des locaux à usage commercial pour faire face au retard que connaît le règlement des loyers ;*
- *De respecter les dispositions des décisions du président de la commune relatives au transfert du droit d'exploitation des habitations qui font partie du patrimoine privé de la commune ;*
- *De régulariser la situation du café Al massira en soumettant le contrat, qui reprend les dispositions du cahier des charges, à l'approbation de la tutelle.*

► **Gestion des ressources humaines**

• **Absence des critères de choix des bénéficiaires de formations et de stages**

La commune ne prend pas en considération des critères prédéterminés pour le choix des fonctionnaires ayant des profils adaptés à la nature de la formation visée, elle n'assure pas non plus la généralisation des actions de formation à l'ensemble de ses fonctionnaires, son rôle se limite à l'envoi des dossiers des intéressés au service de la préfecture. La Cour régionale des comptes a constaté également que la commune ne profite pas suffisamment de l'expérience acquise par les fonctionnaires ayant déjà participé à des cycles de formation dans le centre de formation administrative de Casablanca durant les années 2002, 2003 et 2004.

• **Mise à disposition de fonctionnaires et agents auprès d'autres administrations**

Il résulte de l'examen des listes relatives aux fonctionnaires et agents de la commune que 21 parmi eux sont mis à la disposition d'autres services ne relevant pas de la commune mais la commune continue à prendre en charge leur rémunération, et ce en méconnaissance des dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

La Cour régionale des comptes recommande à la commune de :

- *Définir les critères de sélection des candidats pour bénéficier des cycles de formation selon ses besoins et les qualifications de ses fonctionnaires et généraliser ces opérations à l'ensemble du personnel ;*
- *Profiter de l'expérience acquise dans les cycles de formation en réaffectant les participants selon leurs qualifications ;*
- *Régulariser la situation des fonctionnaires et agents mis à la disposition d'autres services extérieurs à la commune.*

► **La gestion des dépenses**

L'examen des pièces justificatives des dépenses de la commune a permis de relever les observations suivantes :

• **Prise en charge de location en faveur du Pacha**

La commune prend en charge les dépenses de location d'une villa à Mohammedia au profit du Pacha de Ain

Harrouda à raison de 8.000,00 DH par mois, soit 96.000,00 DH par an. Cette dépense est inscrite dans la rubrique « location de bâtiments à usage administratif ». Or cette dépense ne figure pas parmi les dépenses obligatoires prévues aux articles 21 et 22 du Dahir 1-76-584 du 30 Septembre 1976 portant loi relative à l'organisation financière des collectivités locales et leurs groupements.

• **Les subventions accordées aux associations**

La Cour régionale des comptes a constaté que les bureaux de toutes les associations ayant bénéficié des subventions de la commune sont formés de conseillers communaux ou de fonctionnaires de la commune, alors que d'autres associations qui avaient présenté leurs demandes n'ont pas bénéficié de ces subventions.

La commune devrait établir des critères de présélection des associations en exigeant la communication des informations nécessaires sur l'emploi envisagé des subventions demandées.

• **Non respect du principe de la concurrence**

La commune effectue ses achats par bons de commande sans tenir compte des règles et des procédures permettant d'assurer la concurrence, et ce contrairement aux dispositions de l'article 72 du décret 2-98-482 du 30 Décembre 1998 relatif aux conditions et aux formes de passation des marchés de l'Etat et les conditions de son contrôle et sa gestion.

• **Non achèvement des travaux du complexe culturel entamés depuis 14 ans**

La commune a alloué depuis 1993 d'importants crédits à la construction d'un grand projet (le complexe culturel) ; soit 9.975.078,98 DH. Les dépenses effectuées ont atteint 7.934.603,52 DH.

Mais l'achèvement des travaux se heurte encore à des obstacles qui empêchent l'exploitation de ce complexe : aménagement du réseau d'égouts par la Lydec, aménagement et équipement de la salle de spectacle et aménagement des alentours du complexe. Cette situation est due au manque de crédits.

La Cour régionale des comptes recommande de :

- *Activer l'achèvement du projet du complexe culturel pour le mettre à la disposition de la population ;*
- *Mettre fin à la location de la villa au profit du Pacha à Mohammedia ;*
- *Respecter les procédures d'appel à la concurrence lors du recours aux bons de commande ;*
- *définir des critères objectifs pour l'octroi des subventions aux associations.*

► **La gestion du garage municipal**

• **Distribution illégale du carburant de la commune**

Certains services (la Gendarmerie Royale, la Sûreté nationale par exemple.) et des personnes ne relevant pas de la commune (Pacha, Caïd, Khalifa) bénéficient du carburant destiné au fonctionnement du parc auto de la commune (gasoil et super). Cette utilisation se fait sans aucune base légale. D'ailleurs même les conseillers communaux, le président et d'autres fonctionnaires en bénéficient. Les consommations illégales dépassent les 40 % de la totalité des acquisitions annuelles de la commune.

• **Faiblesse du contrôle des navettes du camion de vidange de fosses et curage d'égouts**

Les interventions de ce camion sans contre partie concernent normalement l'assainissement et la vidange des fosses collectives dans certains douars. Ces interventions se font parfois à la demande des particuliers contre le paiement de 150,00 DH. Or, en l'absence de mécanismes de contrôle et de suivi, des dépassements et des interventions gratuites chez des particuliers ne peuvent être exclus.

La Cour régionale des comptes recommande de :

- *Mettre fin à la distribution illégale du carburant, en le réservant exclusivement au fonctionnement rationnel des engins et des services de la commune.*
- *Rationaliser l'exploitation du camion de vidange et de curage d'égouts ainsi que tous les autres engins de la commune.*

3.2. Réponse du président de la Commune urbaine d'Ain Harrouda (Texte intégral)

Introduction

D'après les remarques formulées par la Cour des Comptes sur la gestion de la commune urbaine d'Ain Harrouda, il apparaît que la majorité de ces remarques ont un rapport avec le service de la Régie des Recettes qui revêt un aspect vital pour la commune. En effet, ce service a un rôle très sensible vue sa responsabilité d'assurer le fonctionnement normal de la Commune en favorisant la continuité des projets établis par le conseil municipal. L'importance de ce service vient aussi de sa relation avec le contribuable considéré comme la principale source de financement du budget de la commune.

A ce sujet, nul ne peut nier que l'habitude de payer ses impôts en respectant l'échéance demeure un souci pour les contribuables. S'ajoute à cela le partage de responsabilité de la mission du recouvrement des impôts et taxes entre les services communaux et les services extérieurs du ministère des finances, ceci nous amène à soulever le problème du Reste à Recouvrer qui constitue un fléau dont souffrent toutes les communes du Maroc. Ce qui impose la nécessité de revoir les modalités de perception qui permettront aux collectivités locales en général de mieux recouvrer leurs impôts et taxes en temps voulu. Cet objectif peut être atteint si on unifie les opérations de recouvrement en faveur des collectivités elles-mêmes et si on leur donne les moyens d'exercer la contrainte et la dissuasion vis-à-vis des personnes qui pratiquent l'évasion ou la fraude fiscale.

Ceci d'une part, d'autre part les services du ministère des finances dont les compétences englobent aussi les opérations de recouvrement de certains impôts au profit des communes tels que : la patente, la taxe urbaine et la taxe d'édilité..., sont appelés au moins à appliquer les pénalités et les poursuites contre les fraudeurs et pour contraindre les mauvais payeurs, ce qui engendrera une diminution du montant du reste à recouvrer et évitera son accroissement au cours des années.

Enfin, et malgré ces limites, la municipalité essaye par ses propres moyens, notamment les moyens humains, de relever les défis en réalisant le maximum de recouvrement d'impôts et taxes qui lui sont dus, en collaboration étroite avec les services du ministère des finances.

Par ailleurs, et pour le reste des observations, tous les services concernés veilleront à les prendre en considération et appliquer les recommandations et orientations qui en résultent.

I. Le plan de développement économique et social de la commune

Le conseil municipal d'Ain Harrouda n'a pu élaborer le plan de développement économique et social de la commune pour la période 2004-2009 vu que le plan quinquennal voté par le précédent conseil, et dont le montant des propositions retenues s'élevait à 120.156.532,00 DH, n'a été exécuté que partiellement au cours du mandat dudit conseil.

Les responsables actuels ont préféré commencer par l'achèvement des projets déjà établis dans le cadre de l'ancien plan quinquennal qui constitue, dans son ensemble, une feuille de route orientant le conseil municipal en vue de la réalisation des objectifs de développement de la commune.

Par ailleurs, et en raison de l'absence de nouveaux documents d'orientation visant l'élaboration d'un autre plan, et vue l'absence de toute correspondance ou rappel de la part des autorités de tutelle, les responsables n'ont pas jugé nécessaire de soumettre à l'examen un nouveau plan de développement économique et social pour la période 2004-2009, comme cela a été le cas pour l'ancien plan quinquennal.

II. Carences dans l'organisation administrative de la commune.

- A propos de l'absence d'organigramme officiel, ceci est dû à ce que nous n'avons reçu de la part de l'autorité de tutelle aucun organigramme type qui peut être adopté au niveau national, malgré cela, les services de la Commune fonctionnent suivant un organigramme clair ce qui apparaît dans la répartition des fonctions et des tâches pour chaque service.

En ce qui concerne les décisions portant nomination des chefs de services et de la non approbation par l'autorité de tutelle, comme indiqué précédemment une correspondance a été adressée à Monsieur le Gouverneur de la Préfecture de Sidi Bernoussi en date du 23 juin 1997 (lettre n°3334).

En conséquence, nous avons envoyé neuf décisions portant nomination en vue de l'approbation par le Ministre par lettre n°2040 du 1^{er} Août 1997, sous couvert de Mr le Gouverneur de la Préfecture de Sidi Bernoussi, mais les services de cette municipalité n'ont reçu aucune réponse à ce sujet. Le 31 Décembre 2003 la décision de nomination du chef de service de la comptabilité a été transmise au ministère de tutelle sous couvert de Mr le Gouverneur de Mohammaadia pour visa, mais nous n'avons reçu aucune réponse à ce sujet.

Après la visite des magistrats de la Cour régionale des comptes aux services de cette municipalité et grâce à leurs observations et remarques nous avons pris l'initiative de mettre à jour les décisions portant nomination des chefs de services et l'organigramme de la commune et nous les avons envoyés au ministère de tutelle pour approbation (envoi n°4436 du 28 Décembre 2007), mais nous n'avons reçu aucune réponse à ce sujet.

Il convient de noter que les services municipaux sont distribués et fonctionnent dans un cadre juridique bien organisé suivant les fonctions et tâches de chaque service (la commission de vérification de la Cour régionale des comptes a été informée de cet organigramme), il reste seulement à approuver les décisions de nomination des chefs de services et l'organigramme de la municipalité par l'autorité de tutelle.

III. Le guide descriptif des tâches et fonctions

L'absence de ce guide descriptif des tâches et fonctions est due à la non approbation par les autorités de tutelle de l'organigramme de la commune et de la nomination des chefs des services. Craignant ainsi de créer des pratiques illégales et non uniformisées au niveau national, sachant qu'il y a un vide juridique à ce propos et suite aux observations de la commission de vérification de la Cour régionale des comptes, une approche est initiée sur les diverses procédures et documents administratifs demandés par le citoyen au niveau de chaque service de la commune.

Après la détermination des diverses fonctions exercées par ces services et les documents à fournir, on peut élaborer le guide de ces procédures.

IV. Le montant du cautionnement relatif au régisseur de recettes n'est pas fixe :

La décision de nomination du régisseur de recettes est établie par les services financiers relevant de la direction générale des collectivités locales suite à une demande envoyée par le service. Mais cette décision de nomination du régisseur n'a pas indiqué le montant du cautionnement. Et suivant vos remarques, nous avons institué un cautionnement pour le régisseur de recettes. De même nous saisissons Monsieur le ministre de l'intérieur (direction générale des collectivités locales) en vue de modifier en conséquence la décision concernée.

V. La situation illégale de certains agents de recouvrement des taxes

Ce problème concerne trois fonctionnaires (agents) responsables du recouvrement. Deux d'entre eux ont leurs décisions d'assermentation. Pour le troisième, sa situation a été régularisée suite aux observations de la Cour régionale des comptes à ce sujet :

Les références relatives à l'assermentation de ces trois agents se présentent comme suit :

- E.M. dossier N° 41/1999 du 05/04/1999.
- S. A. dossier N° 41/1999 du 05/04/1999.
- R. S. dossier N° 06/2007 du 30/08/2007.

VI. Dossiers et registres relatifs aux impôts et taxes

Les registres et dossiers relatifs aux taxes et redevances dont les services communaux suivent le recouvrement

sont ouverts au début de chaque année financière y compris les années 2004, 2005 et 2006 et concernent tous les redevables à ces taxes. Ainsi on peut suivre la situation de chaque redevable et prendre note du montant payé, N° de la quittance et la date de payement.

Et suivant ces données qui sont enregistrées dans ces dossiers, le service peut à la fin de l'année préparer facilement les ordres de recettes en application du décret N°1.76.584 du 30 Septembre 1976 relatif à l'organisation financière des collectivités locales et de leurs groupements.

Les remarques faites par la commission de vérification de la Cour régionale des comptes seront prises en considération par le service de la régie qui veillera au dépassement des lacunes constatées.

VII. Accumulation des restes a recouvrer

Le conseil municipal de la commune d'Ain Harrouda est conscient de l'importance du montant des restes a recouvrer. Pour cela, il a évoqué ce sujet dans la plus part des réunions soit au niveau de la commune, ou au niveau de la préfecture. Ce qui a abouti après plusieurs réunions à l'instauration d'un programme de travail entre la commune et les services financiers tout en mettant en œuvre un certain nombre de moyens pour faciliter la tâche au receveur (Voiture, carburant fourniture ...)

Mais l'insuffisance des agents de recouvrement au niveau du receveur n'a pas permis la diminution des restes à recouvrer surtout que les moyens de pression et de poursuites sont du ressort des services financiers qui doivent fournir plus d'efforts pour diminuer les restes à recouvrer qui gère le budget de cette commune. Pour cela, nous avons envoyé des écrits au trésorier préfectoral ainsi qu'au receveur en les incitant à fournir plus d'efforts en vue de diminuer les restes à recouvrer.

Il faut souligner que les recettes de la municipalité d'Ain Harrouda sont constituées essentiellement par trois rubriques budgétaires à savoir (Taxe Urbaine, Taxe d'édilité T.E et impôt des patentes) ces rubriques représentent à elles seules 75% des recettes de la commune.

A partir de cela, l'augmentation des restes à recouvrer concerne surtout ces trois rubriques dont le recouvrement est du ressort des services financiers.

VIII. La taxe sur les terrains urbains non bâtis

Le service de la régie dispose de dossiers individuels comprenant tous les renseignements nécessaires pour l'application de cette taxe, à savoir la superficie, le taux appliqué et le montant annuel. (Historique du titre foncier). Aussi le service dispose d'un registre englobant tous les titres fonciers situés dans le plan d'aménagement.

Concernant l'opération de recensement de ces terrains, effectivement un oubli a été commis aux cours des années 2004 et 2005, qui a été rattrapé au cours de l'année 2006 en dressant des procès verbaux relatifs à tous les changements connus au niveau des terrains urbains non bâtis situés au plan d'aménagement. De même au premier janvier 2007, une commission du service de la régie de recettes a effectué un recensement de tous les terrains urbains non bâtis relevant du territoire de la municipalité d'Ain Harrouda et a rédigé un P.V relatif à l'année 2007.

Ainsi nous appliquerons cette opération chaque année. Ceci montre que la commune a donné une grande importance pour le renouvellement de l'assiette relative à cette taxe.

A ce titre nous vous informons que le recouvrement de ce genre d'impôt connaît une certaine difficulté vu le nombre de copropriétaires qui peut atteindre dans certains cas cinquante propriétaires, en plus de l'aspect compagnard qui règne sur la région toute entière. Ainsi le seul moyen pour le recouvrement des restes à recouvrer de cette taxe peut s'effectuer au cours de la vente ou de la construction de ces terrains. En plus des difficultés rencontrées avec les services de la conservation foncière pour ce qui est des terrains dont les propriétaires sont inconnus.

Le recouvrement de cette taxe est opéré par le receveur municipal qui possède les moyens de poursuites et de pression à l'encontre des redevables.

IX. Absence de mesure de suivi des bénéficiaires de la taxe applicable à l'occupation du domaine communal pour raison de construction

Le service du plan calcule la taxe applicable à l'occupation temporaire du domaine public communal pour raison de construction comme suit :

- Calcul de la longueur totale des façades de la construction multipliée par deux mètres (cette mesure représente la moyenne de la largeur des trottoirs de la rue). En ce qui concerne la durée d'occupation cela dépend de la nature des travaux (construction - modification extension -...) la cellule de contrôle, selon les moyens humains dont elle dispose, assure le suivi de tous les chantiers et veille au respect des lois en vigueur dans le domaine de l'urbanisme.

Pour les modifications apportées :

- 1) dans le cas où la durée d'occupation autorisée est terminée, le service du plan la renouvelle en tenant compte du pourcentage des travaux restants et procède à une imposition supplémentaire.
- 2) dans le cas où le maître d'ouvrage ne respecte pas la superficie autorisée, la cellule de contrôle l'incite à respecter la surface permise.

En cas de non respect, les services communaux concernés en collaboration avec l'autorité locale obligent le contrevenant au respect de la réglementation et suivant les recommandations stipulées dans votre rapport concernant la taxe d'occupation du domaine public communal à des fins de constructions le service du plan assure le contrôle et le suivi de chantier en ce qui concerne les délais et la surface occupée.

X : Taxe sur les débits de boissons

- En ce qui concerne cette taxe, la loi 30/89 n'a pas précisé dans son chapitre 7 (Article 49) les normes qu'on peut utiliser pour distinguer les établissements assujettis à cette taxe.

Ainsi, le conseil communal n'a pas procédé à la classification de ces établissements étant donné l'aspect presque campagnard de la région au cours de la préparation de l'arrêté fiscal (1994).

Mais vu le développement qu'a connu la commune d'Ain Harrouda, le conseil communal a pris en considération cette classification dans son projet d'arrêté fiscal dont l'application n'a pas vu le jour, suite à l'adoption de la loi 47/06 du 30 Novembre 2007 qui a annulé le droit fixe.

Par conséquent, le conseil communal a adopté le projet de son nouveau arrêté fiscal dont il attend l'approbation des autorités compétentes.

- Pour ce qui est de droit annuel d'exploitation qui est fixé par cette commune à 2% des recettes brutes annuelles, la loi 30/89 n'a pas cité la classification des Établissements soumis à cette taxe.
- En ce qui concerne les ordres de recettes de la taxe sur les débits de boissons relatifs à l'année financière 2005, qui ont été émis au 30 Septembre 2006, ceci est dû au fait que le service voulait suivre l'opération de recouvrement en vue de diminuer les restes à recouvrer surtout que les services financiers ne disposent pas d'un nombre suffisant d'agents de recouvrement, ce qui entraîne une augmentation et une accumulation des restes à recouvrer non seulement pour cette taxe mais aussi pour les autres taxes.

Suite à vos observations, nous avons accéléré l'émission des ordres de recettes des années 2006 et 2007 en vue de faciliter au receveur de rattachement l'opération de recouvrement et d'éviter l'accumulation des restes à recouvrer.

XI. La taxe pour la fermeture tardive ou ouverture matinale

Les ordres de recettes de cette taxe sont établis par le service de la régie sur la base des déclarations faites par les établissements autorisés à rester ouverts au delà de l'heure de fermeture.

Sachant que le service ne reçoit ces déclarations qu'après l'envoi de plusieurs avis aux redevables, ce qui entraîne un retard dans l'émission des ordres de recettes.

Pour éviter ce problème, les services de cette commune appliqueront la taxation d'office comme prévue par la loi, ainsi les ordres de recettes seront transmis dans les plus brefs délais.

En ce qui concerne les impayés des deux établissements et des restes à recouvrer, le service de la régie ne peut pas effectuer deux opérations à la fois, la taxation et le recouvrement au même niveau, par contre le receveur assignataire peut appliquer les moyens de poursuites et de pression à l'encontre des redevables.

XII. Augmentation du montant des restes à recouvrer relatif à la R.O.T.D.P.C pour usage commercial, industriel ou professionnel

Cette augmentation est due à l'accumulation des restes à recouvrer sur les années antérieures en précisant que les services financiers peuvent appliquer les moyens de poursuite à l'encontre des débiteurs. Mais cela n'empêche qu'une coopération et collaboration entre le service de la régie, les services financiers et l'autorité locale est en cours, en vue d'inciter et de sensibiliser les redevables à liquider les impayés.

XIII. R.O.T.D.P.C par les biens meubles et immeubles

- Le service de la régie de recettes applique cette taxe sur la base de la valeur locative qui sert de base de calcul de l'impôt des patentes. Ceci en demandant aux redevables de présenter l'avis de l'impôt des patentes ou de la taxe d'édilité qui permet de calculer cette taxe.

Malgré les correspondances faites à la direction des impôts directs et taxes assimilées à propos de la liste des valeurs locatives de certains établissements commerciaux, cette dernière n'a jamais donné de suite. Pour cela, nous avons décidé d'écrire à monsieur le Gouverneur de Mohammedia pour intervenir auprès des services financiers.

- L'opération de taxation s'effectue selon la loi 30/89, mais le recouvrement qui se fait parfois par semestre est dû au fait que certains redevables ne respectent pas les délais de recouvrement prévus par la loi en dépit des avis envoyés par le service. Par conséquent le service est obligé d'accepter ces versements concernant six mois dans le but d'augmenter les montants des recettes de cet article.
- Quant aux ordres de recettes de cette taxe relatifs à l'année 2004 et qui n'ont été émis qu'en 2006, ceci est dû à l'insuffisance du nombre des agents au niveau du service. De plus le service voulait s'occuper du recouvrement durant l'année suivante étant donnée le nombre limité des agents de recouvrement au niveau de la recette municipale.

XIV. Non incorporation du remboursement des frais de transport de l'ambulance

La non incorporation de cette rubrique au niveau des prévisions budgétaires est dû au fait qu'elle n'est pas mentionnée dans la décision de nomination du régisseur. De plus, son recouvrement n'est qu'une initiative du service en vue d'augmenter le niveau des recettes et ainsi ces recettes ont été imputées à la rubrique des recettes diverses et imprévues.

Pour combler cette lacune, une demande d'insertion de cette rubrique à la décision de nomination du régisseur a été envoyée aux autorités compétentes et nous avons reçu la réponse à ce sujet le 14 Février 2007, ainsi cette rubrique a été inscrite au budget de l'année 2008.

De même, la taxe sur les établissements d'enseignements privés a été incorporée au projet du budget de l'année 2008.

XV. Compte spécial « lotissement Al Falah » :

En ce qui concerne le compte spécial « Lotissement AL FALAH », il faut signaler que des procédures et des études sont en cours et vont avoir un impact financier sur ce compte. Et dans les conditions actuelles, notre commune ne peut pas appliquer l'article 10 du dahir n° : 1.76.584 du 30 Septembre 1976, puisque le projet est purement social, et ses recettes sont basées uniquement sur les versements des attributaires qui attendent toujours l'acquisition de leurs lots.

Les difficultés que connaissent les procédures d'approbation des plans modificatifs auprès de l'agence urbaine de Casablanca sont à noter.

Il reste à signaler que l'année 2008 va enregistrer des dépenses au titre de ce compte.

La liquidation du compte spécial «Lotissement AL FALAH» va d'un côté porter atteinte aux intérêts des attributaires qui n'auront plus droit à leurs lots, et d'un autre côté, cette liquidation va pousser les attributaires à saisir la justice pour demander le remboursement de leurs versements et l'indemnisation sur dommages et intérêts, ce qui va impliquer la commune dans des poursuites judiciaires, et va se répercuter sur sa trésorerie par d'énormes sommes d'indemnisations qui dépassent largement sa capacité financière.

Tout en sachant que nous sommes en attente de l'avis de la région du grand Casablanca à propos de notre proposition d'entrer en partenariat pour la réalisation de ce projet.

XVI. La mise à jour de l'arrêté fiscal :

Le conseil communal n'a cessé de renouveler son arrêté fiscal durant ses sessions ordinaires et ce depuis Août 1996 à Juillet 2007 (9 sessions). mais ces projets n'ont pas vu le jour. Une modification a été opérée durant la session exceptionnelle de Février 2008, en application de la loi 47/06 du 30 Novembre 2007. ce projet a été présenté aux autorités compétentes le 25 Février 2008 sous le n°515 pour approbation.

XVII. La gestion du produit de location des biens privés

- En ce qui concerne les restes à recouvrer des locaux à usage d'habitation, les services financiers n'utilisent pas les moyens de contrainte et de pression à l'encontre des occupants de ses biens. Par contre les fonctionnaires bénéficiaires de ces habitations qui ne payent pas leurs loyers ont subi des prélèvements au niveau de leurs salaires par les receveurs communaux en vue de les obliger à payer leurs dettes.
- Sachant que le conseil communal avait approuvé dans sa session d'Avril 2004, la décision de cession de ces locaux à leurs bénéficiaires et les autorités de tutelle sont en cours d'appliquer cette décision.

XVIII. Les restes à recouvrer, relatifs au produit des locaux commerciaux

En ce qui concerne les restes à recouvrer des locaux commerciaux, le service de la régie a présenté les dossiers litigieux au service des affaires juridiques en vue d'initier les procédures judiciaires contre les impayés. Ainsi le juge communal avait commencé la procédure des notifications judiciaires.

Le président du tribunal commercial a donné l'ordre d'envoyer les dossiers par l'agent judiciaire en vue d'entamer l'opération d'application et par suite l'expropriation en cas de non paiements des redevables.

IXX. Non respect des dispositions de l'arrêté fiscal

Concernant les décisions du droit d'occupation du domaine privé relatives aux locaux d'habitation, et à cause de l'aspect et du niveau social des habitants de ces locaux, les membres du conseil communal ont hésité à prendre sanctions à l'encontre de ces occupants par contre ce conseil communal a accepté et approuvé dans sa session ordinaire du mois d'Avril 2001 la cession de ces habitations à leurs occupants.

XX. Produit des locaux d'estivage

- En ce qui concerne les ordres de recettes de l'année 2004 et qui n'ont été émis qu'au 30 Mars 2006, ceci est dû à l'initiative prise par le service de suivre le recouvrement au niveau de la commune dans une opération directe vis à vis des estivants qui se trouvent dans leurs locaux durant la période d'estivage (la saison d'été). Mais suite à vos recommandations, les ordres de recettes de l'année 2005 et 2006 ont été émis le 29 Mars 2007.
- En ce qui concerne l'augmentation des restes à recouvrer de cette rubrique, elle est due à la présence des exploitants uniquement pendant les trois mois d'été, en plus des difficultés rencontrées au niveau des adresses de ses estivants qui ne cessent de changer leurs adresses habituelles. Ceci entrave la campagne de recouvrement de 700 estivants au cours de l'année financière. Mais le service ne s'est pas arrêté à

ce niveau puisqu'il procède à des insertions mensuelles d'avis de règlement par le moyen des journaux nationaux en arabe et en français, en plus des lettres recommandées aux adresses dont dispose le service de la régie.

Cette initiative a abouti à une diminution des sommes restant à recouvrer au cours des années 2004, 2005 et 2006 (Voir tableau ci-dessous).

Années Budgétaires	R.A.R
2004	1.693.662,10
2005	1.489.086,90
2006	1.252.834,30

XXI. La non intégration du produit de location du café El Massira el Khadra au budget de la commune

- L'opération de location du café El Massira ElKhadra a été entamée suivant un appel d'offres ouvert en date du 27 Février 2003 en présence d'une commission composée d'un représentant de la commune urbaine, un représentant de l'autorité locale, un représentant de la recette communale (Sidi Moumen), le rapporteur du budget et le régisseur Municipal.
- Le conseil municipal a décidé la location de ce café en raison de son état délabré, qui a transformé un refuge des sans abris et ceci malgré l'absence d'un cahier des charges approuvé, dans le souci de conserver le patrimoine communal et d'améliorer les recettes de cette commune.
- Malgré l'établissement d'un nouveau cahier de charges par le service de patrimoine, ce dernier a connu diverses propositions et révisions de la part de l'autorité de tutelle qui ne l'ont approuvé que le 18 Octobre 05 c'est à dire trois années après la location dudit café.

Les droits de location de ce café ont été recouverts suivant les ordres de la commission d'inspection générale de l'administration territoriale (IGAT) lors de sa visite à la commune à la fin de l'exercice 2005 et au début de 2006, insistant sur la convocation obligatoire du locataire du café pour s'acquitter des droits d'exploitation en présence du trésorier préfectoral de Mohammedia.

Sur ce, il a été convenu que les arriérés seront payés par chèque en contre partie d'un récépissé. Ce chèque a été déposé auprès du receveur municipal qui n'a pas imputé ces recettes à celles des locaux commerciaux, mais au compte du trésor sous la rubrique (Recettes à classer).

Suite à vos recommandations, nous procéderons à la régularisation de la situation de ce café en proposant le cahier des charges et le contrat de location à l'autorité de tutelle pour approbation.

A signaler que le cahier des charges a déjà été élaboré par le service de patrimoine en vue d'être adopté après l'expiration de la période de location en cours.

XXII. La non définition des critères de sélection des bénéficiaires de la formation

Cette municipalité s'intéresse à la formation de son personnel dans le cadre des efforts du Ministère de l'Intérieur et de la Direction de la formation des cadres en vue de relever le niveau de l'encadrement dans les collectivités locales. la Direction de la formation des cadres du Ministère de l'intérieur ouvre la porte à candidatures chaque année à travers le Maroc pour le personnel et les agents en vue de s'inscrire dans les cycles des secrétaires administratifs dans les différentes branches : la gestion du personnel, finances locales, l'informatique et l'état civil. Dans le cadre de l'égalité des chances au sein du personnel, cette municipalité informe tous les services du contenu de cette circulaire, et lorsque les candidatures sont déposées au service du personnel, celui-ci remplit un imprimé pour chaque candidat précisant la formation proposée par chaque service selon les besoins, et sur cette base des agents et employés sont formés durant ces dernières années, en particulier en Informatique, qui est indispensable dans les divers services de la municipalité.

Ainsi, l'égalisation des chances et le processus de sélection des bénéficiaires pour la formation restent conditionnés par le nombre de postes proposés pour chaque formation et la priorité de sélection devant l'abondance des demandes.

XXIII. Un ensemble d'employés et agents mis à la disposition d'autres départements

la situation des fonctionnaires mis à la disposition des services extérieurs est connue depuis longtemps et avant le mandat du Conseil actuel, pour des raisons d'intérêt public et suivant la coutume, la tradition et la gestion dans la plupart des communes au Maroc, les employés et agents mis à la disposition des services (Préfecture de Mohammedia ; Pachalik Ain Harrouda ; La Cour de première instance ; pour le compte de l'éducation nationale ; Jeunesse et des Sports ; gendarmerie Royale) est dictée par la nécessité de mener à bien les tâches et les actions qui sont étroitement liées aux intérêts de cette municipalité dans un mode de coopération et de coexistence entre les différents services extérieurs dans le but de relever le niveau de rendement dans le territoire de cette commune.

Cependant, les services de la municipalité vont étudier la possibilité de remédier à cette situation à l'avenir, sans nuire à la conduite normale des services extérieurs.

XXIV. Prise en charge de la location d'une résidence au profit du pacha

En ce qui concerne la location d'une résidence au profit du pacha d'Ain Harrouda, on va saisir dans les prochains jours Mr le gouverneur de Mohammedia afin de l'informer de la fin de la location en décembre 2008, et ce pour permettre aux services de la préfecture de programmer les crédits correspondants à ce loyer dans leur budget 2009.

XXV. Subventions destinées aux associations

A propos des subventions données aux associations, on a procédé dès l'année 2007, à l'examen de toutes les demandes de subvention par la commission de développement économique, social et culturel en présence d'un représentant de l'autorité locale tout en déterminant des critères de sélection qui consistent entre autres à ce que les associations bénéficiaires de la subvention soient actifs et doivent fournir le rapport financier de l'année précédente parmi le dossier de demande de la subvention. Il est à noter que la liste des associations bénéficiaires de la subvention doit être approuvée par Mr le gouverneur à défaut de cette approbation, ces listes vont être rejetées par le receveur municipal.

XXVI. Absence de la concurrence dans l'établissement des bons de commande

Toutes les commandes établies par la commune sont soumises au principe de la concurrence en application des dispositions de l'article 72 du décret n° : 2.98.482 du 30 Décembre 1998 fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'État ainsi que certaines dispositions relatives à leur contrôle et à leur gestion. Tous les bons de commande établis par la commune sont établis sur la base de 3 devis contradictoires.

Cependant, les services de la recette municipale ne transmettent pas toujours les devis contradictoires aux services de la Cour régionale des comptes tout en sachant que le receveur municipal ne peut en aucun cas mettre son visa C.E.D sur les bons de commande en l'absence de devis contradictoires.

XXVII. Non achèvement du complexe culturel

Dans le cadre des efforts fournis pour achever les travaux du complexe culturel ; la Commune a signé une convention de partenariat concernant le développement des collectivités locales de la préfecture de Mohammedia avec le ministère de l'intérieur.

Vu la capacité financière insuffisante de la commune qui ne pouvait verser que 2.600.000,00 DH. le ministre de l'intérieur a contribué avec une somme de 3.900.000,00 DH.

Ainsi, la Commune a dernièrement lancé un appel d'offres aux journaux « le matin » et « رسالة الأمة » le 28/04/2008 et l'ouverture des plis est prévue pour le 22/05/2008.

XXVIII. Livraison du carburant

La Commune tient à avoir une bonne utilisation du carburant, pour cela elle ne dépasse pas les limites des attributions concernant les services intérieurs et extérieurs pour les raisons administratives.

En outre pour réussir des campagnes qui consistent à protéger, à sensibiliser et à ordonner la vie du citoyen, la commune se trouve dans l'obligation d'une contribution en carburant.

IXXX. Faiblesse du contrôle des travaux de l'hydro cureuse.

- Normalement l'hydro cureuse n'intervient qu'après paiement d'une Taxe par les tiers mais elle peut intervenir dans des travaux relevant de spécialité de la Commune a savoir :
- Vidange des fosses septique des douars.
- Vidange des fosses septiques de l'établissement administratif
- Vidange des fosses septiques des mosquées.
- Lavage et Nettoyage des centres Km 17 et km 15
- Arrosage des arbres et espaces verts.

Ces interventions sont en général gratuites, ces travaux ne peuvent entraver en aucun cas le rôle primordial de la Commune dans ses travaux.

4. Commune urbaine de Mohammedia

La Commune urbaine de Mohammedia est administrée par un conseil communal constitué de 39 membres dont neuf forment le bureau du conseil, et par un organe administratif composé de 1042 fonctionnaires et agents dont 58 cadres.

Au titre de l'exercice 2005, les recettes budgétaires totales s'élèvent à 320.746.847,20 DH réparties comme suit :

- Les recettes de fonctionnement : 134.339.853,57 DH.
- Les recettes d'investissement : 165.921.786,60 DH.
- Les budgets annexes et les comptes spéciaux : 20.485.207,03 DH.

4.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

La mission de contrôle de la gestion menée par la Cour régionale des comptes de Casablanca a donné lieu à plusieurs observations dont les principales sont présentées ci-dessous accompagnées des recommandations visant l'amélioration de la gestion de la commune de Mohammedia.

► Organisation et fonctionnement de la commune

Dans ce domaine la Cour régionale des comptes de Casablanca a relevé les anomalies et insuffisances suivantes :

• Absence de plan de développement économique et social

La commune urbaine de Mohammedia ne dispose pas, actuellement, d'un plan de développement économique et social comme le prévoit l'article 36 de la charte communale. Le dernier plan adopté par la commune est le plan quinquennal 1999-2003.

• Organigramme non approuvé, missions et responsabilités imprécises en l'absence de nominations officielles

La commune urbaine de Mohammedia ne dispose pas d'un organigramme approuvé par l'autorité de tutelle. Le projet d'organigramme conçu et appliqué par la commune ne reflète pas la situation réelle de l'organisation administrative de la commune. D'autre part, l'absence de nominations officielles des chefs de divisions et de services ne permet pas aux titulaires de ces postes de responsabilité de remplir leurs missions avec l'efficacité et la rigueur requises.

• Absence de charte de description des postes et des fonctions et de manuel des procédures.

La commune urbaine de Mohammedia ne dispose ni d'une charte de description des postes et des fonctions ni d'un manuel de procédures appliquées dans la gestion de la commune. Ces outils jouent pourtant un rôle important dans la rationalisation de la gestion à travers le respect des procédures et la délimitation des responsabilités qu'ils imposent.

La Cour régionale des comptes recommande aux responsables de :

- Soumettre le projet de plan de développement économique et social disponible au conseil communal pour délibération.
- Soumettre le projet d'organigramme à l'approbation de la tutelle et activer les procédures administratives nécessaires pour les propositions de nomination des chefs de divisions et des services conformément aux dispositions réglementaires en vigueur.
- Adopter une charte de description des postes et des fonctions à partir du projet disponible à la division des ressources humaines et activer la mise en place d'un manuel des procédures.

► Gestion des ressources humaines.

• La commune ne bénéficie pas de l'expérience et du savoir acquis par les fonctionnaires ayant suivi des stages de formation.

Certains fonctionnaires ont suivi des stages au centre de formation administrative de Casablanca. La commune

qui a mobilisé à cet effet la somme de 158.400,00 DH à raison de 15.840,00 DH par stagiaire n'a pas bénéficié pour autant de l'expérience et du savoir acquis par ces fonctionnaires durant leur formation puisque ces derniers ont rejoint pour la plupart leur affectation initiale et ce malgré le besoin exprimé par certains chefs de divisions pour ce genre de compétences.

- **Non respect des dispositions réglementaires en matière d'indemnités pour heures supplémentaires.**

La commune accorde des indemnités pour heures supplémentaires à tous ses agents communaux classés dans les échelles 1 à 9 (soit 90% de l'ensemble de son personnel), y compris ceux qui sont mis à la disposition d'autres administrations publiques et ce en méconnaissance des dispositions réglementaires en vigueur.

- **Mise à la disposition à d'autres administrations et organismes de fonctionnaires et agents sans base légale**

La commune a mis plusieurs fonctionnaires et agents, dont 4 cadres, à la disposition d'autres administrations en l'absence de toute base juridique autorisant ces opérations.

La Cour régionale des comptes recommande à la commune de :

- *Faire profiter les services des formations acquises par les fonctionnaires ayant suivi des stages de formation en les affectant aux services ayant besoin de leurs compétences et en procédant à un redéploiement du personnel selon les besoins exigés par l'intérêt général.*
- *Mettre un terme à l'attribution irrégulière des indemnités pour heures supplémentaires.*
- *Continuer les efforts déployés en vue de régulariser la situation des fonctionnaires mis à la disposition d'autres administrations.*

► **Gestion des recettes**

L'examen de la gestion des recettes a révélé les insuffisances suivantes :

- **Faible taux de recouvrement des recettes**

L'accroissement considérable du montant des restes à recouvrer qui est passé de 89.204.004,95 DH en 2004 à 147.818.953,66 DH en 2005 reflète l'insuffisance des efforts consentis par l'administration fiscale locale en matière de recouvrement des recettes.

- **Non actualisation de l'arrêté fiscal**

L'arrêté fiscal appliqué par la municipalité de Mohammedia remonte au 29 Juin 1990. Il n'a connu, depuis cette date, que de faibles retouches qui ne permettent pas à la commune de relever le niveau de ses ressources financières par l'élargissement de l'assiette fiscale et l'actualisation de la valeur locative du patrimoine communal.

- **Faiblesse du produit de location du patrimoine communal et laxisme face aux modifications non autorisées apportées par les occupants des logements communaux.**

La Cour régionale constate que le produit des locations à usage d'habitation est très faible compte tenu de sa consistance et de son importance (560 habitations) : les locations annuelles ne dépassent pas 240 DH pour les maisons et 1.252 DH pour les villas et les chalets.

En plus, le produit de ces modestes locations n'est que partiellement recouvert.

La même constatation est valable pour les locaux à usage commercial au nombre de 678 dont les locations sont situées entre 17 et 370 DH par mois.

Enfin, la commune n'a pas empêché les locataires d'effectuer des travaux non autorisés dans les locaux qu'ils occupent. Certains locataires ont même construit des étages supplémentaires sur les logements qu'ils occupent à « Diour Lakram » notamment, modifiant ainsi le patrimoine communal.

La Cour régionale des comptes de Casablanca recommande à la commune de :

- *Doubler les efforts et renforcer la coordination avec toutes les parties concernées (services communaux, autorité locale et services du Ministère des finances) pour limiter l'accroissement du montant des restes à recouvrer ;*
- *Actualiser l'arrêté fiscal n° 920 du 29 Juin 1990 en vue de relever le niveau des recettes de la municipalité ;*
- *Recouvrer les créances de la commune auprès des locataires du patrimoine communal particulièrement ceux des locaux à usage commercial ou, éventuellement, procéder à la résiliation des contrats de location non respectés ;*
- *Appliquer les dispositions de la loi 12.90 relative à l'urbanisme notamment les articles 68, 69 et 70 relatifs aux mesures à prendre lors de la constatation d'infractions en matière de construction.*

► **Gestion de la commande publique**

• **Irrégularités dans l'exécution de deux marchés d'acquisition de médicaments**

La commune a conclu en 2004 le marché n° 11/2004 d'un montant de 269.779,04 DH pour l'acquisition de médicaments. Il a été constaté que la commune n'a pas réceptionné tous les médicaments convenus et payés ; une partie a été conservée chez le contractant par décision écrite du président du conseil communal datée du 16 Décembre 2004, ce qui est en contradiction avec le procès verbal de réception définitive daté du 17 Décembre 2004 selon lequel l'ensemble des médicaments commandés ont été réceptionnés.

En outre, certains médicaments commandés ont été remplacés par d'autres qui ne figurent pas sur le bordereau des prix du marché concerné.

Par ailleurs, alors que le procès verbal de réception du marché n° 14/2005 d'un montant de 499.850,68 DH mentionne que tous les médicaments commandés ont été réceptionnés, la Cour régionale des comptes constate que ces médicaments ont, au contraire, été conservés chez le contractant (le pharmacien) par décision du président du conseil communal n°3439 du 30 Septembre 2005.

Ces médicaments sont délivrés par le pharmacien aux patients au vu des ordonnances visées par le 7^{ème} vice président. Ce qui confirme que la réception du marché n'est pas conforme aux clauses contractuelles (article 16).

• **Dépassement du seuil toléré pour le recours aux bons de commande**

L'article 72 du décret n° 2-98-482 du 30 septembre 1998 fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'Etat ainsi que certaines dispositions relatives à leur contrôle et à leur gestion stipule que : « Il peut être procédé, par bons de commande, à l'acquisition de fournitures livrables immédiatement et à la réalisation de travaux ou services et ce, dans la limite de cent mille dirhams ».

La décision du Premier ministre n° 3-55-99 du 12 Juillet 1999 pour l'application de l'article 72 cité ci-dessus a arrêté la liste des prestations de même nature qui sont prises en considération.

Or, la commune urbaine de Mohammedia ne respecte pas toujours ces dispositions puisqu'elle a procédé à la location de matériels de sonorisation et à l'installation de tentes par le biais de 3 bons de commande qui totalisent 153.814,00 DH.

La Cour régionale des compte recommande à la commune de :

- *recourir aux marchés cadre lorsqu'il n'est pas possible de déterminer à l'avance la quantité ou le rythme d'exécution d'une prestation qui présente un caractère prévisible et permanent ;*
- *Se conformer aux dispositions réglementaires fixant le seuil toléré pour les bons de commande et de généraliser la concurrence et le recours aux marchés publics.*

► Gestion du parc de véhicules

La Cour régionale des comptes a relevé plusieurs dépassements dans la gestion du garage municipal :

• Irrégularité dans la répartition du carburant

La Cour régionale a constaté que la répartition du carburant destiné au fonctionnement des services de la municipalité est entachée de plusieurs infractions. Des membres du bureau du conseil municipal et certains fonctionnaires de la commune bénéficient de dotations en carburant pour leurs voitures personnelles. D'autres personnes n'ayant aucun lien avec la municipalité et d'autres services extérieurs (services de la sûreté nationale, la recette communale, des arrondissements urbaines et d'autres organismes) bénéficient également de dotations en carburant.

• Règles d'engagement des dépenses transgressées et des restes à payer non régularisés

L'examen des factures relatives aux travaux de réparation des véhicules et engins et l'approvisionnement en pièces de rechange a fait ressortir les irrégularités suivantes :

- Un échantillon de factures datées du 27 Décembre 2004 concerne des bons de commande établis à une date postérieure (le 29 Décembre 2004) alors que le visa du CED correspondant est, par contre, daté du 9 Juin 2004. Cette succession anormale des opérations d'engagement des dépenses montre bien qu'il s'agit d'une régularisation de dépenses antérieures ;
- En outre, les états des sommes dues aux propriétaires des garages de réparation des véhicules font ressortir que les montants accumulés depuis 2001 ont atteint en 2005 la somme de 2.875.981,20 DH jusqu'à fin janvier 2007, la commune n'avait pas encore régularisé cette situation.

La Cour régionale des comptes recommande à la commune de :

- *Mettre fin au gaspillage des ressources de la commune par une répartition régulière du carburant en le réservant exclusivement au fonctionnement des services de la commune ;*
- *Respecter la réglementation en matière d'engagement des dépenses publiques.*

► Insuffisances dans la réalisation et l'exploitation de projets communaux

• Retard dans l'exploitation de certains équipements communaux

Il s'agit essentiellement des équipements du bureau municipal d'hygiène (appareil radio et laboratoire) et du pont bascule réservé à la décharge publique.

• Equipements du bureau municipal d'hygiène (radio et laboratoire)

Le bureau municipal d'hygiène dispose d'un appareil radio photo pulmonaire qui est en panne par manque de moyens et en l'absence d'un technicien spécialisé.

Le laboratoire disponible, bien qu'il soit équipé des appareils et préparations nécessaires, n'est pas opérationnel en l'absence d'un biologiste.

• Pont bascule non exploité

La commune a bénéficié d'un don de l'ambassade du Japon à Rabat pour l'acquisition d'un pont bascule, et ce dans le cadre de la restructuration de la décharge publique de Mohammédia. Le pont bascule a été effectivement acquis par marché n°29/2004/TM/CUM en date du 8 Décembre 2004 pour un montant de 307.777,20 DH, puis réceptionné et déposé au garage municipal en date du 6 Juillet 2005. Cependant, depuis cette date et jusqu'à janvier 2007, ce pont bascule n'était pas exploité.

Or, la commune aurait dû utiliser ce moyen pour assurer à la fois un contrôle et un suivi efficaces de la gestion déléguée de la collecte des déchets ménagers et de nettoyage, tout en réalisant des recettes supplémentaires générées par cette exploitation.

• **Le théâtre municipal et le complexe des sports et loisirs**

La commune a engagé des dépenses considérables pour la réalisation de deux grands projets : le théâtre municipal et le complexe des sports et des loisirs. Malgré leur importance et leurs coûts élevés (respectivement 81.391.402,02 DH et 26.757.939,08 DH), ces deux projets n'étaient pas encore exploités par la commune au début de l'année 2007.

La Cour régionale a également constaté que la durée de réalisation de certains projets, y compris les deux cités ci-dessus, n'a pas été respectée pour diverses raisons notamment la non maîtrise des moyens de financement et l'absence de programmation adéquate. Ces retards ont engendré des coûts supplémentaires considérables supportés par le budget communal.

La Cour régionale des comptes recommande à la commune de :

- *Mettre en application les dispositions de la convention de partenariat conclue avec le ministère de la santé publique en vue d'assurer l'exploitation de l'appareil radio et du laboratoire du bureau municipal d'hygiène (BMH) ;*
- *Procéder à l'exploitation du pont bascule conformément aux objectifs visés par son acquisition ;*
- *Veiller à prendre les mesures qui s'imposent en vue d'activer l'exploitation du théâtre municipal et du complexe des sports et loisirs.*

• **Observations préliminaires relatives à la gestion déléguée de deux services communaux**

Considérant que le contrôle des organismes concessionnaires ou gérants des services publics nécessite un examen approfondi de tous les aspects de la gestion déléguée, l'attention de la Cour régionale a été axée, dans le cadre du contrôle de la gestion de la municipalité de Mohammedia, sur la procédure de conclusion des deux contrats de gestion déléguée relatifs à la collecte des déchets ménagers et assimilés et au nettoyage des voies d'une part et au transport public urbain d'autre part. Ces deux gestions déléguées feront prochainement l'objet de missions de contrôle propres.

• **Le service de collecte des déchets ménagers et de nettoyage des voies et places publiques**

La commune a délégué la gestion des services de collecte des déchets ménagers et assimilés et de nettoyage des voies et places publiques à une société privée par la convention conclue le 11 Octobre 2004. Le contrôle effectué sur place a permis à la Cour régionale de constater que certaines clauses de la convention ne sont pas respectées et que les structures de contrôle et de suivi prévues ne fonctionnent pas de manière efficace et ne permettent pas aux responsables de la commune de s'assurer de l'application stricte des termes de la convention.

Les observations suivantes ont ainsi été relevées :

- L'article 36 du cahier des charges dispose que la commune mettra à la disposition du délégataire 91 fonctionnaires et agents (61 au service de collecte et 30 au service de nettoyage) pendant une durée de trois ans au moins, et ce dans la limite d'une masse salariale annuelle ne dépassant pas la somme de 2.824.197,96 DH correspondant à 235.349,83 DH mensuellement.

Or, cet effectif n'a jamais été respecté. Le personnel communal concerné ne dépasse guère 64 agents et fonctionnaires et la commune n'a pas procédé au remplacement du personnel manquant comme le prévoit l'article 36 cité ci-dessus.

- Le délégataire s'est engagé à acquérir dans les trois premiers mois suivant la date de notification de l'ordre de service de commencement des travaux, du matériel neuf prévu par le cahier des charges dont un pont bascule qui sera placé à la décharge publique. Cet engagement n'a pas été totalement respecté puisque le délégataire procède encore à la pesée des quantités collectées auprès d'une société privée.
- La commune a mis également à la disposition du délégataire gratuitement une partie importante du garage municipal alors que selon la convention (article 47) le délégataire doit disposer de ses propres locaux.

- De plus, depuis l'entrée en vigueur de la convention et pendant huit mois, le délégataire a bénéficié gratuitement de la consommation d'eau et d'électricité occasionnée par l'occupation de ces locaux.
- La cellule de contrôle et de régulation prévue par la convention, qui dispose de façon permanente de tous les pouvoirs de contrôle et d'audit financier et technique, n'a pas été créée.
- Les déchets provenant du balayage des voies et places sont déposés dans un lieu de transfert puis transportés dans des bennes pour pesage avant d'être évacués à la décharge publique contrairement aux dispositions de l'article 25 de la convention selon lesquelles ces déchets doivent être directement évacués à la décharge publique.
- En l'absence d'un contrôle efficace, le délégataire bénéficie ainsi d'un double paiement sur l'opération de nettoyage : un paiement au prix forfaitaire journalier (18.220,87 DH hors taxes) et un paiement au prix de la tonne collectée (245,33 DH hors taxes).

• **Le transport public**

Le conseil municipal de Mohammedia a approuvé, lors de la session du 29 Octobre 2004, la convention de gestion déléguée relative au transport public urbain. Or, suite aux investigations de la Cour régionale, il a été constaté que le président du conseil avait auparavant signé cette convention avec la même société. Par cet acte, le président du conseil outrepassé les dispositions de l'article 39 de la charte communale qui dispose dans son premier paragraphe : «Le conseil communal décide de la création et de la gestion des services publics communaux, notamment dans les secteurs suivants : ... transport public urbain...»

La Cour régionale des comptes recommande à la commune de :

- *Se conformer aux clauses contractuelles relatives à la gestion déléguée des services de collecte et de nettoyage notamment la partie relative au personnel et au matériel ;*
- *Prendre les mesures qui s'imposent pour régulariser la situation du garage municipal exploité par le délégataire sans base légale ;*
- *Mettre en application les dispositions relatives à la cellule de contrôle et de régulation en lui permettant d'exercer les pouvoirs de contrôle et d'audit financier et technique qui lui sont assignés par la convention ;*
- *Veiller à empêcher le pesage des déchets provenant du balayage des voies et places publiques.*

4.2. Réponse du président de la Commune urbaine de Mohammedia (Texte intégral)

Introduction :

Avant de répondre aux remarques évoquées par la Cour régionale des comptes, je voudrais exprimer les bons échos de cette visite d'audit à la commune urbaine de Mohammedia et son impact positif sur l'opinion publique et les conseillers de la ville.

Je voudrais aussi exprimer ma satisfaction quant aux résultats de cet audit, qui a attesté une bonne gestion de l'affaire locale au niveau de la ville de Mohammedia.

Il est à noter que l'audit de la Cour régionale des comptes a enregistré quelques observations dues aux contraintes de gestion mais nous sommes déterminés à continuer nos efforts pour atteindre les objectifs escomptés ; conformément aux suggestions de la commission.

• L'organisation et la gestion de l'administration communale.

Absence d'un nouveau plan de développement économique et social :

Effectivement, la commune de Mohammedia ne dispose que d'un plan allant de 1999 à 2003, mais pour la première fois, un plan fruit d'une large concertation a vu le jour le 5 Janvier 2006 dans le cadre des premières assises locales, en effet, une journée d'étude a connu la Participation des acteurs locaux : élus – autorités locales - professeurs chercheurs universitaires, associations, société civile ; les industriels, des bureaux d'étude, chose qui nous a permis d'avoir une banque de données sur les différentes attentes des citoyens, que nous avons soumis à la commission des affaires économiques et sociales et culturelles, du conseil municipal pour étude, mais malheureusement, pour des raisons politiques, les membres de cette commission ont entravé ce projet pour empêcher sa délibération par l'assemblée plénière, mais notre détermination l'a emporté parce que tous les projets réalisés et ceux encours de réalisation s'inspirent des propositions de cette journée d'étude.

Absence d'organigramme, fonctions confuses et non clarifiées.

La commune de Mohammedia n'a jamais connu d'organisation administrative structurée depuis sa création ; et à partir du mois d'octobre 2003, date à laquelle nous avons assumé la responsabilité de la gestion communale ; notre premier objectif était de structurer l'administration locale, outil primordial de l'exécution de la politique du conseil élu.

A cet effet, un bureau d'étude a été sollicité et actuellement un organigramme a vu le jour, des divisions sont fonctionnelles et nous sommes encore dans une phase d'essai pour juger sa conformité aux contraintes de la gestion locale.

Quant à la non mise en place de certains services prévus dans l'organigramme ; en l'occurrence la division de l'environnement et l'investissement, il y a lieu de dire que cette division a été créée et est fonctionnelle jusqu'à présent, elle a été coiffée par un ingénieur d'Etat dénommé Miftah said, qui suite à son départ dans une autre administration est remplacé par Monsieur zahir Abdelilah, lauréat de l'institut national d'aménagement et d'urbanisme, quant au service d'étude, il est intégré dans le service technique, et les études se font par les techniciens du même service.

Quant aux études approfondies des projets projetés, la commune envisage les confier aux bureaux d'études de renommée.

Quant au service local d'assiette et autorisations liées de manière structurelle à la division des affaires économiques et sociales il y'a lieu de signaler que ces dernières dépendent encore de la régie communale, dépendant elle-même de la division financière et matériel cette organisation vise l'atténuation du nombre des divisions et la fusion des services de manière à permettre l'harmonie, l'assouplissement des procédures et la gestion du temps, et en général étant donné le caractère provisoire de cette organisation, l'éventuelle dépendance de ces services à la division économique sera examinée, ainsi que la nomination des chefs de divisions et

services qui verra le jour après l'achèvement de l'organisation administrative qui visera la conformité des structures aux réalités de la collectivité .

Absence de guide

Depuis 2004, et grâce à cette organisation administrative, nous avons préparé un projet de guide explicatif des tâches et fonctions, et il est disponible à la division des ressources humaines, et après l'arrêt exhaustif de l'organigramme, ce guide sera opérationnel de manière définitive, ainsi que le cahier des procédures administratives. Je rappelle dans ce cadre que la tâche de gestion surtout dans une commune qui n'a jamais connue des efforts d'organisation est souvent sujette à des contraintes, surtout en l'absence de Secrétariat Général, qui a pour mission la coordination des services.

En évaluant nos réalisations, depuis le début de notre mandat, nous pouvons exprimer notre fierté de voir en fin la commune de Mohammedia, avec une pareille dimension démographique, organisée et structurée, mais nous n'allons pas nous contenter de ce qui est fait d'autres efforts suivront et convergeront vers cet état d'esprit : esprit d'organiser et de manager.

Gestion des ressources humaines

Les tâches administratives exercées doivent obligatoirement être conformes au profil disponible, à la formation acquise, et aux besoins de l'administration, c'est pourquoi certains fonctionnaires préfèrent après la Formation, préfèrent continuer dans leurs services sans pour autant manifester le désir d'assumer de nouvelles responsabilités. La formation reste une valeur ajoutée pour eux ,qui va certainement leur permettre d'améliorer leurs méthodes internes de gestion, mais après avoir évoqué cette remarque par la commission, et qui est pertinente d'ailleurs, nous avons tenu à ce que tous les fonctionnaires ayant bénéficié d'une formation soient nommés en fonction de leurs nouvelles habilités surtout sur demande d'un chef de division ou de service.

Le non respect des dispositions juridiques liées à l'octroi des indemnités sur les heures supplémentaires

Jusqu'à la date de notre investiture à la tête de la commune de Mohammedia la motivation matérielle des fonctionnaires n'a pas changé, et cette indemnité est considérée par les ouvriers et fonctionnaires comme un complément au salaire, et malgré nos tentatives de réduction de l'enveloppe allouée habituellement à cette rubrique, les pressions syndicales nous ont entravé, et à fin d'assainir le climat social comme c'était le cas avec les anciens présidents de conseil, tous les fonctionnaires, exerçant à la commune ou ceux qui sont mis à la disposition des autres administrations en bénéficient.

• La mise à la disposition illégale de certains fonctionnaires

Effectivement, la remarque de la commission est fondée, mais il faut dire que depuis que nous avons assumé la responsabilité de la gestion de la commune, des fonctionnaires communaux étaient dans une situation de mise à disposition et vu la lacune juridique dans ce cadre, cette mise à la disposition témoigne un esprit de solidarité pour l'intérêt général. Toutefois, cette remarque nous a permis de charger le secrétaire général et le chef de la division des ressources humaines à prendre contact avec tous les fonctionnaires concernés à fin de rejoindre l'administration mère ou éventuellement avoir un poste budgétaire à l'administration d'accueil.

Les fonctionnaires concernés sont :

- R. B. - Conducteur de travaux	Il a rejoint la commune
- M. O. (agent d'exécution)	En cours de régularisation
- S. C. (secrétaire administratif)	En cours de régularisation
- S. K. (secrétaire principal)	Situation régularisé et prise en charge par la commune de Kenitra
- A. D. (technicien de première catégorie)	Elle a rejoint la commune mère.
- A. K. (technicien de première catégorie)	En cours de régularisation.

Gestion des recettes communale

Cette remarque concerne la faiblesse du taux de recouvrement de la taxe urbaine et la taxe d'édilité A ce niveau, il faut rappeler que la gestion de ces taxes affectées est confiée à l'administration du Ministère des finances tant au niveau de l'assiette des taxes qu'au niveau de leur recouvrement ; et étant donné notre responsabilité de suivi, de sensibilisation et de contrôle des recettes communales, je signale que des réunions ont été tenues à maintes reprises avec le trésorier préfectoral, le percepteur, les responsables des services d'assiettes, le régisseur communal, tous ont manifesté leur ferme volonté pour l'accroissement de ce taux, et la part des restes à recouvrer reste importante suite à des exonérations et au contentieux fiscal.

La non actualisation de l'arrêté portant taxes

L'arrêté portant taxes n° 920 du 29 Juin 1990, depuis cette date, aucune actualisation n'a eu lieu, et suite aux efforts déployés pour améliorer la gestion communale surtout dans son volet financier, nous avons préparé un projet d'arrêté portant taxes que nous avons soumis aux délibérations du conseil. Lors de la session ordinaire du mois de février 2008, ce dernier (le conseil) a décidé de reporter son examen. Certains élus ont considéré l'augmentation des taux et tarifs d'inacceptable à cause de cette crise économique et de l'augmentation des prix, (voir le PV de l'assemblée).

Faiblesse du produit de location du domaine privé aménagements non autorisés de certaines habitations communales

Cette faiblesse est due à la non actualisation des taux et tarifs de l'arrêté portant taxes, qui n'est pas actualisé depuis l'entrée en vigueur de la réforme fiscale des collectivités locales en 1990, et même l'actualisation que nous avons faites, n'a pas fait l'objet de délibérations, à cause de la flambée des prix selon les élus, chose qui a poussé les citoyens occupant ces habitations depuis les années soixante à manifester leur colère, mais malgré, l'actualisation de l'arrêté est évidente pour l'accroissement des recettes communales.

Quant aux autorisations de surélévation, depuis septembre 2003, aucune autorisation de ce genre n'a été délivrée, mais les citoyens profitent des autorisation de petits aménagements, et nous avons interdit ces manipulations jusqu'à même les poursuivre en justice.

Quant au recouvrement des loyers commerciaux, des efforts sont déployés par la régie, et en cas de reste à recouvrer, la situation des impayés est arrêtée annuellement et l'envoi des rôles correspondant à la recette municipale se fait automatiquement.

Gestion des bons de commande

***Disfonctionnement dans l'exécution de deux marchés de médicaments**

Nous avons expliqué qu'il est difficile d'arrêter de manière exhaustive la liste des médicaments lors de l'établissement du marché suite aux ordonnances délivrées aux gens démunis de la ville de Mohammedia , et pour satisfaire au mieux les demandes émanant des citoyens ,nous sommes tenus conformément à la loi de procéder par marché, surtout que le prix du médicament est fixe et le montant de chaque ordonnance est déduit du montant global du marché jusqu'à l'épuisement des crédits alloués dans le marché, les médicaments sont gardés à la pharmacie sur recommandation de la commission d'hygiène (une copie du PV de cette commission est transmis à la cours des comptes), ce qui prouve que la décision de l'ordonnateur n'était pas individuelle, plutôt suite aux recommandations de la commission d'hygiène. Comme il serait difficile de conserver tous les médicaments au service d'hygiène en absence des conditions de stockage et de conditionnement. En fin il est difficile de prévoir au moment de l'établissement du marché, le nombre d'ordonnances et le genre de médicaments à prévoir dans le marché.

Dans le cadre de la rationalisation des médicaments, la commission a recommandé au président de prendre la décision objet de la lettre n° 3439 du 30 Septembre 2005. Cette confirmation de la commission et que nous approuvons, est l'objet de l'envoi en date du 16 Décembre 2004K mais suite à la recommandation de la Cour des comptes, nous procéderons dorénavant par voie de marchés cadres conformément à la loi.

Dépassement du seuil financier en cas de bons de commande.

La nature des prestations diffère :

- La dépense objet du B. C en date du 16/7/2004, mandat n° 1187 d'un montant de 99.964.00 DH concernant la location et la mise en place des tentes rentre dans le cadre des services : location des salles et stands.
- Le bon de commande en date du 21/7/2004, mandat n° 1276 d'un montant de 13.050.00 DH, et le bon de commande en date du 6/8/2004, mandat n° 1277 d'un montant de 40.800.00 DH rentre dans la rubrique : location du matériel et de mobilier.
- A cet effet, la nature des prestations est différente : la première prestation objet du BC 99.964.80 DH et le deuxième B.C ainsi que le troisième objet d'autres services, son montant global est 53.850.00 ne constituent aucun dépassement du seuil légal.
- Gestion du parc auto (distribution du gasoil destiné à l'administration de manière illégale).

Dans ce cadre il y'a lieu de signaler ce qui suit :

- La dotation réservée aux élus est motivée par leurs déplacements dans la ville pour les services de la commune soit en contrôlant les travaux et les projets en cours de réalisation, soit pour intérêt général de la ville.
- Quant aux fonctionnaires, ceci rentre dans le cadre de leur motivation pour les aider à mieux travailler et faire leur devoir dans des conditions meilleures.
- Quant à la sûreté nationale, et vu leur rôle primordial dans le maintien de l'ordre et de la paix des citoyens, nous considérons la contribution de la ville, dans ce cadre, un moyen pouvant aider la sûreté à mieux accomplir ces devoirs.
- D'autres bénéficiaires tels que les agents de la perception et de la trésorerie, les forces auxiliaires, les arrondissements urbains, le pacha de la ville, tous ces fonctionnaires rendent service à la commune chacun selon ses attributions, et la gestion isolée par le président, sans la coordination des autres intervenants est impossible, d'où l'obligation pour la commune de motiver et d'équiper les services impliqués dans la gestion communale.

Le non respect des procédures liées à la hiérarchie de l'engagement des dépenses et la non prise de mesures fiables pour le traitement du cumul des dettes

En ce qui concerne la non hiérarchie des engagements des dépenses, je voudrais signaler que depuis notre investiture, nous avons remarqué l'ampleur des impayés de la commune au niveau de tous les chapitres et articles du budget ,surtout la rubrique de l'achat des pièces détachées, pneumatique, et réparation des engins. En plus l'O N T, a refusé le paiement des dettes relatives aux engins mis à la disposition de la société délégitaire « tecmed » suite à notre décision de délégation du nettoyage, chose qui nous a entravé pour le paiement des dettes de la commune soit celles mises à la disposition de tecmed par voie de vignettes, ou par voie de bons de commande. Pour cela nous avons payé les dettes ultérieures, ce qui a engendré le non respect de la hiérarchie.

pour ce qui est l'anticipation du visas du contrôleur par rapport à la date des bons de commande, et après examen de l'état des paiements au fournisseur, il s'avère à travers la liste que nous avons préparé suite à la remarque évoquée, que le visas du contrôleur est toujours postérieur aux dates des bons de commandes, surtout que le contrôleur insiste toujours sur les dates, (une liste exhaustive des paiements au titre de l'année 2004 et 2005 par BC est communiquée à la cour des comptes.) d'ailleurs, c'est la seule dépense par BC durant ces deux années .

Quant aux causes de cumul des restes à payer aux ayants droit, ceci remonte aux années : 1997/1998 et les années qui suivent, à cause de la détérioration du parc auto communal, qui remonte aux années quatre vingt. Mais une simple comparaison permet de constater que le montant de ces droits est en nette régression à cause de la politique de la gestion déléguée (mise à la disposition du délégitaire de certains engins surtout pour l'année 2005.

tenons à préciser aussi que les droits dus pour la commune de 1997 à 2003 sont arrêtés lors de la passation des consignes au début de ce mandat à 5.642.754.56 DH comme inscrit sur le procès – verbal de passation communiqué à la cour des comptes.

- **Faiblesse de la gestion de la réalisation et de l'exploitation des projets communaux.**

- **La radio et le laboratoire du B M H.**

Cette machine a été acquise en 1997, et j'ignore que le conseil municipal devrait l'acquérir surtout que le Ministère de la santé publique n'en dispose pas, et depuis le début de notre mandat, cette machine était non fonctionnelle, mais nous avons pris des mesures urgentes à ce niveau, à travers la convention conclue entre la commune et le Ministère de la santé consistant à mettre à notre disposition des techniciens spécialisés, et nous avons aussi programmés des crédits dans le budget d'équipement pour l'achat des équipements sanitaires nécessaires .

Cette machine est actuellement opérationnelle chaque mardi, ainsi que le laboratoire, après 10 ans d'arrêt.

- **Le non fonctionnement du mécanisme de pesée de la décharge publique.**

Il est important de préciser que les crédits alloués pour l'achat de ce mécanisme de pesée, ne sont en aucun cas liés aux dispositions du cahier des charges relatives à la gestion déléguée du nettoyage ;

Ces crédits de 250.000,00 DH, sont l'objet d'une donation de l'ambassade du Japon, au profit de la ville de Mohammedia pour précisément, l'achat du mécanisme de pesée dans le cadre de la restructuration de la décharge publique de la ville, des marchés sont lancés pour cette opération :

Le premier marché n°12/2003 en date du 15/8/2003, qui était infructueux, à cause de l'offre excessive qui dépasse largement le crédit alloué (donation), une copie du PV de la séance d'ouverture est communiquée à la cour des comptes, Notons que ce marché a eu lieu avant la gestion déléguée du nettoyage, chose qui a obligé la commune à augmenter les crédits liés à cette opération. Un autre marché a été lancé en date du 9/9/2004 sous n°29/2004 (ce marché lui-même a eu lieu avant la date de la gestion déléguée), et l'ordre de service est notifié à l'adjudicataire en date du 21/12/2005 et la réception des travaux a eu lieu le 06/07/2005.

Quant aux tarifs de recouvrement de la pesée, ils ont été débattus lors de la session ordinaire du mois de juillet 2006 et le conseil a approuvé 10DH/ pesée et l'arrêté portant taxe est envoyé au Ministère de tutelle pour approbation, et le fonctionnement de ce mécanisme commencera dès la réception de l'approbation du Ministère.

Le théâtre municipal et le centre de sports et loisirs

En ce qui concerne le théâtre, certains travaux ne sont pas encore achevés, sa construction a débuté en 1989, et le conseil dirigeant entre 1997 et 2003 a carrément bloqué les travaux dans ce théâtre,

Raison majeure de sa détérioration, mais depuis le début de notre mandat, septembre 2003, nous avons décidé la réparation des dégâts tels que les vitres, le réseau d'assainissement, l'électrification, et d'autres travaux d'aménagement de la place avoisinante, la contrainte majeure réside dans les arriérés des bureaux d'études et des fournisseurs non payés, à cause des anomalies en matière de procédures administratives et comptables qui incombe à la commune durant sa gestion antérieure ; et face à cette situation, des réunions ont été tenues au niveau de la préfecture, en présence du représentant du Ministère des finances, le trésorier préfectoral et le percepteur communal, chose qui nous a permis de Surmonter ces contraintes, et le théâtre connaît depuis une année l'organisation de plus 20 événements jusqu'à 2006 (une copie des différentes manifestations avec objets et dates d'organisation est communiquée à la cour des comptes) sans pour autant négliger les grands aménagements actuellement en cours, en l'occurrence : la grande place avoisinant Dar Attakafa, sidi Mohamed Belarbi Al Alaoui pour plus d'embellissement au site d'une part, et d'autre part, pour réaliser un parking de stationnement pour les visiteurs d'un théâtre de 840 sièges, non prévu lors de sa construction.

Quant au centre de sports et loisirs, dont les travaux ont débuté en 1994, il a connu le même sort que le théâtre entre 1997 et 2003 : le blocage des travaux.

Après septembre 2003, début de notre mandat, nous étions contraints et bloqués pour la reprise des travaux : dettes non payées des architectes, des bureaux d'études, la raison était que l'engagement de la dépense des honoraires des architectes et bureaux d'études a été fait de manière partielle et non globale.

Nous avons à cet effet tenu des réunions au centre de sports et loisirs en présence de l'ex gouverneur avec les bureaux d'études, des ingénieurs architectes, et les entreprises, pour que la confiance règne entre ces intervenants et la commune, ils ont été rassurés pour le paiement de leurs droits en achevant les travaux (certaines entreprises n'existent plus). Malheureusement ils ont refusé, et nous avons malgré, continué nos efforts en tenant des réunions au siège de la préfecture, et après consultation du percepteur municipal et les services centraux du Ministère des finances, nous avons pu commencer à régulariser la situation des impayés des ingénieurs et bureaux d'étude et grâce à ces efforts, des travaux ont été repris dans certains équipements du centre tels que : l'électrification interne et externe, la climatisation, l'aménagement des terrains de sport, l'équipement de la cuisine ...etc .(les travaux sont encore en cours).

Il faut noter aussi que ce centre est isolé de la ville sans issue, mais avec l'ouverture du boulevard Riad et son électrification, desservant aussi la ville du côté nord est (entrée de Rabat), jusqu'à sud ouest de la ville, ce centre est devenu axé sur l'un des meilleurs boulevards de Mohammedia.

7/ Premiers remarques liées à la gestion déléguée de deux biens communaux

les ouvriers mis à la disposition de la société T..., conformément à l'article 10 de la convention conclue entre la commune et la société T..., surtout l'alinéa 1-10, étaient tous chargés du nettoyage pour la commune, et après la mise en vigueur de la convention, un grand nombre d'ouvriers ont décidé de rejoindre la commune vu l'impossibilité de s'adapter aux exigences de la nouvelle gestion, chose qui nous a obligé de décider leur réintégration dans la commune avec de nouvelles tâches convenables ; de retour à l'article 36 du cahier des charges, ce dernier stipule la nécessité remplacement avec une autre personne du même cadre, en plus l'article 4 -10 de la convention interdit au délégataire de recruter un agent mis à sa disposition pour une période indéterminée sauf avec l'accord du concerné.

Il faut noter qu'après 3 ans de gestion déléguée, tous les ouvriers mis à la disposition de la société et sans exception ont décidé, conformément au cahier des charges, le retour à la commune.

Quant aux engins que la société délégataire est tenue d'acheter dans les trois mois qui suivent la date de notification de l'ordre de service, le montant de la valeur résiduelle est payé pour le matériel mis à la disposition de la société (un état des ordres de versement est communiqué à la cour des comptes).

Quant à la situation du parc municipal ,au début, après l'entrée en vigueur de la gestion déléguée, et dans le cadre des privilèges temporaires accordés à la société, et suite à sa demande, nous l'avons autorisé à occuper une partie du parc, en contre partie, prendre en charge l'aménagement de certains jardins publics en l'occurrence jardin Yacoub Al Mansour à El Alia, jardin de centre des sports et loisirs, jardin à côté de la délégation de la santé, cette démarche a fait l'objet d'approbation du conseil., ainsi la décision de mettre une partie du parc à la disposition de la société revient au Conseil Municipal et non au président seul, sans pour autant oublier que le terrain abritant la partie exploitée par T... est la propriété du domaine de l'Etat.

Et non la propriété de la commune,

Les services du domaine non jamais avisés la commune. En conséquence, il est impossible d'admettre que cette mesure est sans contre partie tel que évoqué dans le rapport de la commission.

Quant à la gratuité de l'eau et de l'électricité, dont bénéficie la société, il faut savoir que le parc est doté d'un seul compteur, en attendant la réalisation des travaux dans le réseau pour la séparation de l'approvisionnement du parc en eau potable et la consommation de la société, cette situation est définitivement résolue.

Pour ce qui est du contrôle des dispositions du cahier des charges, une commission est instituée à l'effet de contrôle et de suivi. Nous disposons de la liste des fonctionnaires qui assument ces tâches depuis les premiers mois de la gestion déléguée..

Le paiement relatif au nettoyage concerne toutes les rues et les boulevards, la commune paye à ce titre 18.220,87 DH par jour, quant à la pesée des ordures ou la non pesée, il n'est pas explicitement stipulé dans le contrat, peut être, il a été omis par le CPS.

En Général nous allons mettre en œuvre les recommandations de la cour des comptes en ce qui concerne la gestion déléguée dans sa globalité et en particulier éviter de soumettre les résultats du ramassage à la pesée.

Le transport public.

La remarque liée à ce volet et concernant le non respect par le président suite à la signature de la convention de transport public conformément à l'article de la loi 78-00, sans délibérations du conseil municipal, je voudrais rappeler les conditions dans les quelles cette signature a eu lieu ; nous étions convoqués par la préfecture de Mohammedia pour assister à la cérémonie de signature sous la présidence de Monsieur le Ministre de l'intérieur deux jours avant la date de la cérémonie, à laquelle ont participé d'autres communes relevant de la wilaya du grand Casablanca, et nous avons signé conjointement avec les autres partenaires. Vu l'importance et l'aspect Social du secteur raison de plus, nous tenons à faire bénéficier la population de Mohammedia des meilleures conditions de transport, et s'inscrire dans la démarche du pays consistant à mettre à la disposition des citoyens les meilleurs équipements publics. Toutes ces raisons convaincantes ont abouti à l'approbation de cette convention par le conseil municipal de Mohammedia.

5. Gestion déléguée des nouveaux abattoirs de Casablanca

Jusqu'à 2002, les abattoirs de Casablanca étaient gérés directement par la Communauté Urbaine de Casablanca (CUC).

La construction des nouveaux abattoirs, décidée au milieu des années 1990, visait à doter la métropole d'équipements et d'installations modernes conformes aux standards internationaux de salubrité et d'hygiène tout en permettant une exploitation moderne répondant aux besoins des usagers et des consommateurs.

Pour profiter des meilleures conditions du savoir faire professionnel, compte tenu de la complexité des nouvelles installations, et parvenir à une exploitation industrielle des potentialités des abattoirs, la Communauté Urbaine de Casablanca a décidé de déléguer la gestion de ces nouveaux abattoirs au secteur privé.

5.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Deux constatations préliminaires ont été relevées par la Cour régionale des comptes de Casablanca ; elles concernent le coût du projet et le choix du délégataire.

► Le coût du projet est anormalement élevé

En effet, il dépasse largement les 700 millions DH avancés par certains responsables de la CUC ; le remboursement des 2 prêts relatifs au financement partiel du projet constitue, pour trois décennies, une lourde charge pour le budget de la CUC : les annuités payées au cours des années 2003 à 2006 avoisinent 50 millions DH/an.

► Le choix du délégataire n'a pas été fait selon des critères rationnels

La délégation de la gestion des abattoirs de Casablanca, initiée en 1998, a fait l'objet de trois appels d'offres. Les deux premiers n'ont pas eu de suite, malgré la signature d'un projet de convention avec la société ABATCA en 1999. Le troisième appel d'offres, lancé au cours de l'année 2001, a permis de sélectionner l'actuel gestionnaire : la société VIZCAINO GYPISA BEJAR MAROC (GVGB) qui est un groupe espagnol comprenant la société RAMON VISCAINO qui a construit les nouveaux abattoirs et la société GVGB MAROC.

Au-delà des raisons qui ont motivé l'abandon du premier projet de convention, il y a lieu de signaler qu'en comparant les clauses de cette convention à celles du contrat conclu en 2001 avec le Groupement GVGB, la Cour régionale constate que les intérêts de la CUC sont largement mieux préservés et l'équilibre financier de la convention mieux assuré par le projet initial.

La mission du contrôle de la Cour régionale des comptes s'est assignée comme objectifs principaux de voir, sur la base de l'exploitation des documents disponibles, des visites sur place et des rencontres avec les responsables, dans quelles mesures :

- La mise en exploitation des abattoirs, sous forme de gestion déléguée a permis une gestion optimale des équipements et installations mis en place ;
- La Commune Urbaine de Casablanca a exercé ses prérogatives en tant que délégant, particulièrement aux niveaux du suivi et du contrôle du délégataire ;
- Le délégataire a réussi à rentabiliser la gestion des abattoirs, et à améliorer les services rendus aux usagers ;
- Les divergences survenues entre le délégant et le délégataire, à l'approche du premier terme de la gestion déléguée au sujet de leurs situations financières respectives, ne sont pas révélatrices de désaccords lourds de conséquences ;
- La fin de la gestion déléguée, sa reconduction ou son renouvellement sont bien appréhendés.

► Une mise en œuvre défailante de la gestion déléguée

Dès la notification, le 1^{er} Février 2002, du contrat de gestion déléguée, les deux parties devaient accomplir des formalités substantielles, dont certaines devaient intervenir avant même la mise en exploitation des abattoirs.

La Cour régionale des comptes a constaté que les obligations des deux parties n'ont pas été correctement honorées :

• **Les garanties préalables ne sont pas toutes constituées**

En dehors d'une copie de la caution bancaire supplétive, la Cour régionale n'a pas pris connaissance de l'existence des autres sûretés prévues par la Convention, à savoir :

- La police d'assurance assortie d'une délégation en faveur de la CUC ;
- La caution personnelle et solidaire des associés du gestionnaire ;
- La retenue de garantie.

Il s'agit là d'une négligence lourde de conséquence dans la mesure où elle affaiblit considérablement la position de la CUC en cas de litige entre les deux parties, notamment au niveau de l'équilibre financier de la gestion déléguée, surtout que le gestionnaire s'est constitué en SARL à associé unique et à faible capital (150.000 DH), ce qui ne peut garantir la gestion d'un patrimoine de plus de 700 millions de DH.

• **L'inventaire contradictoire de prise en charge des biens mis à la disposition du délégataire n'est pas établi**

Cet inventaire constitue, avec la liste des plans de recollements et des notices techniques, l'annexe 2 faisant partie des documents contractuels.

Là aussi, la CUC s'est mise dans une situation très précaire vis-à-vis du gestionnaire, lorsqu'il faudra pour le gestionnaire, à la fin de la gestion déléguée, remettre à la CUC l'ensemble des équipements et installations mis à sa disposition.

• **Les modalités d'utilisation du fonds de réserve n'ont pas été définies**

Le fonds de réserve est prévu par la convention sous la forme d'une provision d'un montant égal à 0,12 DH/kg de viande, placée dans un compte générateur d'intérêts. Les modalités d'utilisation de ce compte devaient être définies par la CUC avant le démarrage de la gestion des abattoirs. Or, ce fonds a pris la forme d'une redevance facturée par le gestionnaire aux usagers et la CUC n'a jamais défini les modalités de son utilisation.

• **Le suivi du délégataire n'est pas effectif**

Les prérogatives de la CUC en tant qu'autorité délégante, ont été très peu exercées pour assurer le suivi et le contrôle du délégataire.

La CUC a manqué de fermeté et de vigilance à l'égard du gestionnaire, aussi bien au niveau de la constitution des garanties préalables, que pour le respect des autres clauses conventionnelles.

L'absence de toute mesure menaçant de déclarer la déchéance du gestionnaire est à relever alors que les contrôles techniques effectués à la diligence de la CUC proposaient parfois l'application de cette sanction extrême.

• **Carences et manquements en matière de contrôle technique, financier et de gestion**

En plus des anomalies qui viennent d'être signalées, les moyens de contrôle prévus n'ont pas été utilisés de manière à permettre à la CUC de jouer pleinement son rôle et de veiller à la bonne exécution de la délégation.

La réalisation de contrôles technique, financier et de gestion de l'exploitation des abattoirs fait défaut; les quelques contrôles techniques réalisés n'ont pas eu de suite alors qu'ils ont relevé des anomalies et des dysfonctionnements qui appelaient des mesures urgentes et d'importants rappels à l'ordre à adresser au gestionnaire.

► **Des clauses conventionnelles imprécises ou pénalisantes**

Certaines clauses de la Convention de la gestion déléguée sont imprécises ou ambiguës et méritent une nouvelle rédaction dans la perspective de la reconduction ou du renouvellement de la délégation de la gestion des

abattoirs de Casablanca. Il s'agit notamment de celles qui définissent la rémunération du délégataire, le fonds de réserve, la relation délégant – délégataire et les sanctions encourues par le délégataire :

• **La rémunération du délégataire telle qu'elle est définie par la convention est pénalisante pour la CUC**

La rémunération du délégataire est constituée de 3 éléments :

- Une redevance fixe, ferme et non révisable pendant toute la durée de la délégation, de 0,72 DH hors TVA/kg de carcasse de viande, perçue directement par le gestionnaire auprès des chevillards ;
- Une redevance annuelle égale à 12% du résultat net d'exploitation (RNE) réalisé par la CUC.

Le RNE se dégage de l'ensemble des taxes, droits et redevances fixés par l'arrêté fiscal, relatifs à l'activité principale des abattoirs, déduction faite des charges imputées à la CUC et des taxes, droits et redevances affectés à des tiers .

Curieusement, l'article 23 de la convention prévoit que si le niveau des taxes, droits et redevances venait à être modifié en plus ou en moins, les 12% du RNE seront calculés sur la base d'une moyenne de 2,15 DH/kg de carcasse de viande ;

Il est vrai que cette 2^{ème} formule prévue par la convention en cas de révision de l'arrêté fiscal à la hausse comme à la baisse, est particulièrement pénalisante pour la CUC et ce, à double titre :

- La moyenne de 2,15 DH/kg de viande correspond à l'ensemble des taxes, droits et redevances perçus par la CUC, y compris ceux qui sont perçus au profit des tiers et qui sont écartés de la première formule ;
- L'acceptation par la CUC de cette moyenne, même en cas de révision à la baisse de l'arrêté fiscal, comme cela était effectivement le cas en Avril 2004 (baisse de 50%) est incompréhensible puisqu'elle constitue une concession très préjudiciable aux intérêts de la commune.

C'est ainsi que la CUC doit indemniser le gestionnaire sur la base d'une moyenne de 2,15 DH/KG alors qu'elle n'en perçoit que 0,79 DH/KG.

- Le produit des activités annexes, facturé directement par le gestionnaire aux usagers, dont 50% du résultat brut d'exploitation avant impôts est reversé à la Commune Urbaine de Casablanca avec un minimum ainsi fixé par la convention à :

- 1 millions DH au titre de l'année 2003 ;
- 1,25 million DH au titre de l'année 2004 ;
- 1,5 million DH par an au titre des années 2005 et 2006 ;

Soit au total de 5.250.000 DH pour la durée de la gestion déléguée.

- La Cour régionale constate que la rémunération du gestionnaire est exorbitante, dans la mesure où une partie importante des charges d'exploitation est supportée par la CUC. Il s'agit notamment de l'approvisionnement en gasoil destiné au fonctionnement des chaudières et du groupe électrogène, l'eau, l'électricité et l'assainissement ainsi que l'indemnisation liée à l'augmentation du SMIG et des charges sociales. Enfin, la prise en charge par la CUC des opérations spéciales de maintenance et de renouvellement ainsi que celles de la formation imputées au fonds de réserve.

• **Les modalités de création et de gestion du fonds de réserve ne sont pas suffisamment claires**

La convention ne précise ni la forme de cette provision ni la partie qui sera chargée de la placer dans un compte générateur d'intérêts.

Alors qu'elle interdit au gestionnaire de mouvementer le compte sans l'accord préalable de la CUC, elle stipule néanmoins qu'au moment de la remise des installations à la CUC, le gestionnaire versera à la CUC le solde du fonds de réserve.

La CUC gagnerait à préciser si cette provision prend la forme d'une redevance à mettre à la charge des usagers (0,12 DH/kg) et à définir les modalités d'utilisation de ce fonds.

• **La relation délégrant – déléataire est ambiguë**

L'article 9 de la convention stipule que : «Tous travaux ou modifications des installations, de quelque nature que ce soit, ne peuvent être exécutés sans l'accord préalable de la CUC. La réponse de la CUC devra intervenir au plus tard 30 jours ouvrables après la date de l'accusé de réception de la demande écrite ... ».

La Convention ne précise pas si le déléataire peut ou non, passé le délai de 30 jours, mettre à exécution ses propositions.

• **Absence de sanctions modulées**

En dehors de la déchéance encourue par le gestionnaire, de plein droit en cas de non respect des dispositions de la Convention et de ses annexes, la Convention ne prévoit pas de pénalités en cas de faute, ne conduisant pas à la sanction extrême que constitue la déchéance.

Recommandations de la Cour régionale des comptes :

- *La Cour régionale invite les responsables de la CUC à veiller davantage à ce que les investissements de la Commune soient bien étudiés pour répondre au mieux aux besoins d'amélioration des services publics tout en tenant compte de ses capacités de remboursement des emprunts et des besoins réels des usagers des services publics concernés ;*
- *Elle rappelle la nécessité de reconstituer et de conserver l'ensemble des documents relatifs à la conception, à la réalisation et à l'exploitation des nouveaux abattoirs de Casablanca en prévision de toute mission de contrôle ou d'inspection ;*
- *Elle appelle la CUC à une extrême vigilance à l'égard du déléataire pour :*
 - *L'amener à constituer et à communiquer les garanties requises et à les renouveler, le cas échéant, suite à la reconduction de la délégation pour une année ;*
 - *Procéder à l'inventaire contradictoire des installations et des équipements mis en place et s'enquérir de leur état en vue de préparer la fin de la gestion actuelle et de lancer la procédure devant conduire à son renouvellement ;*
- *La Cour régionale souligne la nécessité pour la CUC de mettre en place des mécanismes de suivi et de contrôle efficaces lui permettant, selon les clauses de la Convention, de jouer pleinement son rôle d'autorité délégante.*
- *La Cour régionale prend note des réponses du Président du Conseil Communal selon lesquelles :*
 - *La CUC procède actuellement à des études préalables pour les projets à réaliser ;*
 - *La Commune est entrain de reconstituer le dossier des abattoirs.*

► **Une exploitation des abattoirs, classique et peu conforme aux clauses contractuelles**

- **Les défaillances relevées au niveau de la mise en œuvre de la gestion déléguée des abattoirs ont eu des conséquences graves qui se sont traduites notamment par :**
- La sous utilisation des capacités des équipements et installations mis en place et l'absence de développement de toute activité industrielle au sein des abattoirs ;
 - La survenance de multiples divergences entre les parties contractantes au sujet de la rémunération et de l'imputation des charges d'exploitation ;
 - L'aggravation de la situation litigieuse des deux parties et la difficulté pour la CUC de s'entendre avec le déléataire aussi bien sur l'assainissement de leurs situations financières respectives que sur les perspectives de reconduction ou de renouvellement de la délégation.

- Exploitation modeste et classique des abattoirs

La Cour relève que les capacités des équipements et des installations mises en place sont sous-exploitées :

- Les abattoirs fonctionnent à moins du quart de leur capacité pour les activités classiques d'abattage ;
- Les nouveaux abattoirs, qui sont équipés en tant qu'unité industrielle et qui répondent aux normes modernes d'hygiène et de salubrité, sont exploités comme de simples abattoirs classiques, alors que selon les termes de la Convention de gestion déléguée, le gestionnaire est tenu de développer des activités annexes ;
- L'activité des abattoirs demeure en deçà du volume réalisé par les anciens abattoirs. C'est ainsi que ces derniers traitaient pour les dernières années de leur exploitation près de 27.000 tonnes, alors que la moyenne de production actuelle est de l'ordre de 20.000 tonnes.

- Absence d'activités industrielles annexes

La Cour régionale constate l'absence de développement de toute activité industrielle au sein des abattoirs de Casablanca.

Les clauses relatives aux activités annexes n'ont pas été respectées : au lieu de développer des activités annexes conformément aux clauses conventionnelles, ce qui aurait permis de mieux rentabiliser les installations et équipements disponibles, le gestionnaire s'est limité à une exploitation classique des abattoirs, considérant les opérations induites par les prestations principales comme activités annexes.

• Désaccords sur l'imputation et la répartition des charges

Le manque de communication entre les deux parties, aggravé par l'absence de réaction de la CUC aux requêtes du délégataire, a fini par créer un climat tendu du fait des profondes divergences restées sans issues jusqu'à l'intervention de la Cour régionale. Elles concernent notamment l'application de certaines clauses contractuelles qui ont des répercussions financières, en particulier celles qui se rapportent aux charges d'exploitation suivantes :

- Maintenance, entretien et réparation

Le délégataire demande à se faire rembourser sur de petites opérations de maintenance, de réparation et/ou de remplacement suite à l'usure du matériel qui relèvent des charges normales d'exploitation autres que celles précisément mises à la charge de la CUC par la convention.

- Réalisation de nouveaux aménagements au sein des abattoirs

Le gestionnaire a procédé à des aménagements nouveaux et à certaines modifications des installations en se basant sur un accord verbal que lui aurait donné le Wali lors d'une réunion.

L'article 9 de la convention est clair à ce sujet, le gestionnaire ne peut procéder à aucune modification ou aménagement sans l'accord préalable de la CUC.

- Assainissement

Depuis 2004, le délégataire demande à être remboursé pour des dépenses engagées et qu'il présente comme étant des dépenses d'assainissement.

Au vu des factures justifiant ces dépenses, la Cour régionale relève que là aussi, il s'agit essentiellement de l'achat de produits chimiques pour le pré-traitement des eaux, et qu'à ce titre, ces dépenses incombent au gestionnaire.

- Approvisionnement des abattoirs en gasoil

Selon les clauses contractuelles, il revient à la CUC d'approvisionner directement les abattoirs en gasoil nécessaire au fonctionnement du groupe électrogène et des chaudières.

Au lieu de respecter ses engagements, la CUC a laissé le gestionnaire s'approvisionner lui-même sans fixer en accord avec lui les valeurs limites de ces produits.

- Variation du SMIG et des charges sociales

La convention donne au délégataire le droit de se faire rembourser les charges supplémentaires résultant de l'augmentation du SMIG intervenues en juillet 2004 et de la variation des charges sociales décidées par les pouvoirs publics entrées en vigueur le 1^{er} Avril 2002 et le 1^{er} Septembre 2005 pour les cotisations à la CNSS. Toutefois, ce dernier réclame des montants exagérés.

Par contre, les variations des cotisations relatives à l'assurance maladie maternité et accidents de travail, que le gestionnaire intègre dans ses réclamations ne peuvent donner droit à des compensations du fait que les augmentations survenues à ce titre n'ont pas été décidées par les pouvoirs publics.

- Charges de grèves

Le gestionnaire demande aussi à être indemnisé pour les charges de grèves survenues notamment lors du démarrage de l'exploitation. Or, ces charges incombent au gestionnaire qui gère les abattoirs à ses risques et périls.

- Frais de formation du personnel d'exploitation

La Convention fixe la contribution de la Commune Urbaine de Casablanca aux frais de formation à un plafond de 650.000 DH. Le gestionnaire demande à être indemnisé à ce titre et réclame un montant inférieur au plafond mis à la charge de la Commune Urbaine de Casablanca.

• Désaccord au sujet de la rémunération du gestionnaire

- La rémunération du délégataire (12% du RNE) est mal calculée par les deux parties

- La Cour régionale constate que la Commune Urbaine de Casablanca n'a pas procédé au règlement de la rémunération annuelle du gestionnaire depuis le démarrage de l'exploitation des abattoirs en 2002.
- Elle relève aussi que le délégataire réclame à la Commune Urbaine de Casablanca, à la fin de chaque année, le règlement de cette rémunération sur la base de propositions chiffrées, mais non conformes aux clauses conventionnelles, dans la mesure où les 12% du RNE ont été calculées sur la base de la moyenne de 2,15 DH/KG de carcasse de viande pour toute la période 2002 à 2006 et non pas uniquement à partir du mois d'avril 2004.

Tout en rejetant tardivement les propositions faites par le délégataire, la Commune Urbaine de Casablanca a fini par faire des contre propositions qui ne sont pas, non plus, conformes à ce qui est prévu au contrat, puisqu'elles sont établies uniquement sur la base de la première formule qui exclut du RNE les taxes, droits et redevances affectés à des tiers.

- La rémunération des activités annexes

Dès le démarrage de l'exploitation en 2002, le délégataire a proposé à la Commune Urbaine de Casablanca de considérer les services expédition et incinération comme des activités annexes au sens de l'article 4 de la convention.

La Commune Urbaine de Casablanca n'ayant pas réagi tout de suite à cette requête, le délégataire a décidé tout seul de considérer ces deux services comme activités annexes et de fixer pour le service expédition une redevance « fictive » de 0,35 DH/KG de carcasse de viande qu'il n'a pas facturé aux usagers. Il demande de ce fait à la Commune Urbaine de Casablanca de lui rembourser la moitié de cette redevance (0,17) sur toute la période de la gestion.

La Commune Urbaine de Casablanca n'a réagi négativement à ces propositions qu'en 2006.

Le gestionnaire réclame à être indemnisé sur la base d'un service « fictif » auquel il a appliqué un tarif imaginaire, non facturé aux usagers.

- Redevances perçues par le gestionnaire sans base légale

Par lettre n° 3184 datée du 16 Mai 2002, le Wali de la région du Grand Casablanca autorisait le gestionnaire à percevoir auprès des usagers et au profit de la Commune Urbaine de Casablanca deux redevances, l'une fixée au taux de 1,57 DH/kg de carcasse de viande au titre de redevance supplémentaire de la Commune Urbaine de Casablanca et l'autre à 0,12 DH/kg pour la constitution du fonds de réserve.

- Le fonds de réserve

A l'origine, ce fonds devait être constitué par la Commune Urbaine de Casablanca sous forme de provision (0,12 DH/kg de viande) pour faire face rapidement aux dépenses de maintenance spécialisée et de pièces de rechange notamment. Or, il a constaté ce qui suit :

- D'une part, ce fonds a été constitué et géré par le gestionnaire, sur la base de la correspondance du Wali de la région du Grand Casablanca citée ci-dessus.
- D'autre part, le gestionnaire n'a pas ouvert de compte générateur d'intérêts. Il a géré le fonds de réserve et n'a jamais restitué à la Commune Urbaine de Casablanca les montants correspondants.
- De plus, le gestionnaire s'est permis d'imputer au fonds de réserve, dans ses écritures comptables, certaines dépenses qu'il considère comme étant des charges incombant à la Commune Urbaine de Casablanca, ou correspondant à la partie de sa rémunération non réglée par la Commune.

- La redevance supplémentaire

Sur la base de la même correspondance du Wali, le délégataire perçoit, pour le compte de la Commune Urbaine de Casablanca, une redevance initialement fixée à 1,57 DH/kg de carcasse de viande.

Sans consulter la Commune Urbaine de Casablanca, le gestionnaire a modifié à plusieurs reprises cette tarification. Les derniers tarifs appliqués sont de l'ordre de 0,17 DH/kg pour les bovins, 0,65 DH/kg pour les camelins, 1,13 DH/kg pour les asins, 1,26 DH/kg pour les équins et 0,93 DH/kg pour les porcins.

La Cour régionale constate que cette redevance supplémentaire est appliquée sans base légale, en l'absence d'avenant à la Convention autorisant le gestionnaire à la percevoir.

• Marginalisation du rôle de la Commune Urbaine de Casablanca en tant qu'autorité déléguée

La Cour régionale constate que la Commune Urbaine de Casablanca n'a que très peu exercé ses larges prérogatives prévues par la Convention, particulièrement celles qui concernent le suivi et le contrôle de la gestion déléguée.

Les principales lacunes sont les suivantes :

- La Commune n'a pas été suffisamment ferme pour exiger du délégataire la constitution des garanties préliminaires ;
- La Commune Urbaine de Casablanca n'a pas évalué son patrimoine ni au début ni au cours de la gestion, ce qui rend particulièrement difficile toute opération d'inventaire à la fin de la gestion déléguée ;
- Le suivi sur place de l'exploitation est quasi-inexistant :
 - Absence de contrôleurs de pesage assermentés désignés par la Commune et qui doivent informer quotidiennement le régisseur des recettes sur les opérations de pesage qu'ils sont censés contrôler ;
 - Les contrôles exercés par les agents affectés à cette tâche sont superficiels et insuffisants. En plus ces contrôleurs n'ont pas réellement accès au circuit d'abattage ; l'espace réservé au pesage étant entièrement séparé du reste de la chaîne d'abattage.
- Le circuit d'abattage n'est pas suffisamment fiable.
- Le système de traçabilité des carcasses et des sous produits mis en place par le gestionnaire en application des dispositions de l'art 18 de la Convention est insuffisant :
 - Il n'est pas opérationnel pour les sous produits des ovins ;
 - Il n'est pas efficace pour les carcasses, les étiquettes se détachent facilement ;
- Le passage des carcasses préparées au pesage n'est pas systématique, la « voie de garage » mise en place peut permettre des dérapages et des fraudes ;

- Les agents de la Commune Urbaine de Casablanca ne sont pas en mesure de vérifier l'étalonnage des balances électroniques ;
- La constatation des recettes au niveau des abattoirs ne se fait pas par la Commune ; le régisseur chargé la constatation des recettes dépend du gestionnaire ;

La quasi-absence du personnel de la Commune dans le circuit d'abattage ne permet pas à la régie de s'assurer de la réalité des données communiquées par le gestionnaire ;

Certaines taxes telles que la taxe de stabulation ne sont pas constatées à partir du nombre de bêtes admises en stabulation, mais plutôt à partir du nombre de carcasses communiquées par le gestionnaire ;

- La communication et la coordination entre les services vétérinaires et la régie sont pratiquement inexistantes ;

La Cour régionale note, aussi, l'absence de communication et de coordination entre la régie et les services vétérinaires, notamment en ce qui concerne le nombre de carcasses contrôlées et le nombre de celles qui sont saisies ;

- La vérification contradictoire des usagers sur le gestionnaire n'est pas opérationnelle.

En fait, un comité de surveillance et de discipline est prévu par l'annexe I de la Convention ; il est censé être constitué de représentants de chaque corps de métier et a pour mission de relever les fautes, les anomalies et les irrégularités qui peuvent survenir à l'occasion de l'exploitation des abattoirs. Or, ce comité n'a pas été constitué.

Les chevillards se plaignent d'ailleurs de préjudices et d'arnaques qu'ils subissent, notamment pour le poids des carcasses et des tripes qui leur sont affectées.

La Cour invite la Commune Urbaine de Casablanca à réexaminer rapidement, dans le cadre de la procédure de renouvellement de la délégation de la gestion des abattoirs de Casablanca, l'ensemble des dispositions contractuelles, pour :

- *Éviter les divergences d'interprétations des clauses de la délégation actuelle et rétablir l'équilibre entre les deux parties, notamment aux niveaux de la définition des activités principales et des activités annexes, des charges d'exploitation, de la rémunération du gestionnaire, des sanctions, etc. ;*
- *Examiner la possibilité d'assurer aux nouveaux abattoirs leur vocation régionale en étendant leur champ d'action à l'ensemble du territoire de la région du Grand Casablanca avec la mise en place d'un système de compensation au profit de toutes les autres communes qui relèvent de la région ;*
- *Inciter les futurs candidats à développer des activités industrielles qui peuvent répondre au mieux aux besoins des usagers et des consommateurs.*

La Cour régionale appelle la Commune Urbaine de Casablanca à montrer plus de fermeté à l'égard du délégataire pour le non respect, par ce dernier, des clauses conventionnelles et aussi assumer elle-même sa part de responsabilité dans les dérapages constatés (approvisionnement en gasoil et règlement de la rémunération annuelle du délégataire notamment).

La Cour régionale constate que les fonds perçus par le délégataire auprès des usagers, en faveur de la Commune Urbaine de Casablanca (Fonds de réserve et redevance supplémentaire) continuent à être détenus de manière illégale par le délégataire.

A ce titre, la Cour régionale recommande que :

- *Le délégataire procéderait sans délai au reversement dans les caisses de la Commune Urbaine de Casablanca, des montants perçus par lui au profit de la Commune.*
- *Le Conseil Communal délibérerait sur la possibilité de faire assurer le recouvrement de ces deux redevances par le régisseur de la Commune Urbaine de Casablanca, en intégrant à l'arrêté fiscal, la redevance supplémentaire et en se conformant, pour le fonds de réserve, aux clauses contractuelles.*

La Cour régionale prend acte de la volonté exprimée par le Président du Conseil Communal de soumettre à

la délibération du Conseil la décision de reprendre par la Commune Urbaine de Casablanca, le recouvrement du fonds de réserve et de la redevance supplémentaire.

Elle constate avec satisfaction que suite à ses propositions, une commission composée de représentants de la Commune, du Ministère de l'Intérieur, du Ministère de l'Agriculture et de la Wilaya du Grand Casablanca procède à la rédaction de nouveaux cahiers des charges et d'une nouvelle convention, en réexaminant en particulier les points litigieux en suspens : définition des activités principales et annexes, partage des charges, rémunération du gestionnaire, fonds de réserve...

► Une situation financière litigieuse

La violation par les deux parties des clauses contractuelles, notamment les dispositions financières de la Convention et l'absence du règlement annuel de leur situation financière respective ont mis la Commune Urbaine de Casablanca dans une situation paradoxale et extrêmement précaire à la veille de la fin de la gestion déléguée.

D'un coté, le gestionnaire détient encore des montants considérables perçus auprès des usagers au profit de la Commune. Il s'en sert comme moyen de pression pour faire valoir ses prétentions.

D'un autre coté, la Commune, en ne respectant pas ses obligations financières annuelles vis-à-vis du gestionnaire et en ne jouant pas pleinement son rôle d'autorité délégante, a aggravé la situation en l'absence de toute garantie effective du délégataire.

La Cour régionale des comptes a procédé à l'analyse des prétentions financières du délégataire à la lumière des clauses contractuelles et a fait des propositions chiffrées pour aider les deux parties à assainir leur situation financière respective pour la période 2002 à 2006. Elle a demandé aux deux parties de s'inspirer de ses propositions pour régler définitivement leur litige pour toute la période de la gestion déléguée.

• Des prétentions indues et/ou exagérées du délégataire

A partir principalement des écritures comptables et des données physiques communiquées par le délégataire, les seules pratiquement disponibles, la Cour régionale, tout en formulant ses réserves sur la fiabilité de ces données, constate que certaines propositions du délégataire ne sont pas conformes aux clauses contractuelles et que d'autres sont exagérément surestimées.

Selon les chiffres présentés par le gestionnaire au 31 Décembre 2006, les montants réclamés à la Commune Urbaine de Casablanca sont de l'ordre de 49.383.663,43 DH, détaillés comme suit :

Activités	Montant
Rémunération annuelle (12% du RNE)	20.982.639,08
Expéditions	15.290.386,21
Incinération	8.203,36
Formation	293.108,50
Variation SMIG	5.494.631,19
Gasoil	5.292.085,50
Assainissement	1.021.442,50
Adéquations*	492.428,51
Charges extra grèves	508.738,58
Total	49.383.663,43

*Ce poste englobe les frais d'entretien, de réparation et d'aménagements nouveaux.

Toujours d'après le délégataire, le montant total des sommes perçues par lui, au profit de la Commune Urbaine de Casablanca, est de 32.697.429,10 DH (Fond de réserves et redevance supplémentaire).

Ainsi, à la date du 31 Décembre 2006, la Commune lui serait redevable de plus de 16 millions DH.

• **Les propositions de la Cour régionale pour l'assainissement de la situation financière des deux parties**

Sur la base des clauses contractuelles qui lient les deux parties, tout en soulignant l'impossibilité de vérifier, a posteriori, la matérialité des opérations soutenant ces chiffres et la fiabilité des écritures comptables y afférentes (vu l'absence du commissaire aux comptes et la non fiabilité du circuit d'abattage qu'il faut souligner par ailleurs), la Cour régionale a fait des propositions aux deux parties leur demandant d'assainir cette situation de la manière la plus conforme à leurs engagements contractuels mutuels.

- Le gestionnaire est redevable à la Commune Urbaine de Casablanca d'un montant de 38.069.914,00 DH ainsi détaillé :

- Dans le journal grand livre du gestionnaire :

Fonds de réserve 11.754.577,00 DH
Redevance supplémentaire de la Commune Urbaine de Casablanca.....21.065.337,00 DH

- Le montant global que le délégataire est tenu de verser à la Commune Urbaine de Casablanca au titre des activités annexes est de 5.250.000,00 DH, au lieu de la rémunération imaginaire proposée par le délégataire.

- Quant à la Commune Urbaine de Casablanca, elle reste redevable au gestionnaire d'un montant de : 23.744.558,65 DH ainsi détaillé :

- Redevance annuelle (12% du RNE).....17.722.143,80 DH

Elle est calculée en appliquant les deux formules prévues par la convention pour le calcul du RNE avant et après la révision de l'arrêté fiscal en Avril 2004.

- Quant aux charges qui incombent à la CUC et que cette dernière doit rembourser au délégataire, elles sont arrêtées par la Cour régionale comme suit :

- Dépenses de Gasoil4.933.873,03 DH

- Frais de formation293.108,50 DH

- Relèvement du SMIG et des charges sociales (CNSS)795.433,35 DH

En définitive, alors que les prétentions du délégataire allaient entraîner une situation financière particulièrement préjudiciable aux intérêts de la Commune Urbaine de Casablanca avec une différence de plus de 16 millions DH en faveur du gestionnaire, les redressements effectués par la Cour régionale, en se référant aux clauses contractuelles, pourtant largement déséquilibrées à l'avantage du délégataire, ont permis à celle-ci de conclure que, contrairement aux prétentions du gestionnaire, celui-ci reste encore redevable à la Commune Urbaine de Casablanca de près de 15 millions de DH au titre des années 2002 à 2006.

Bien entendu, la Convention n'autorise aucune compensation ni affectation de recettes aux dépenses, en dehors des frais de la formation qui peuvent directement être financés par le fonds de réserve selon la convention.

Tout en formulant ses réserves sur la fiabilité des écritures comptables et la matérialité des données physiques communiquées par le délégataire (les seules pratiquement disponibles), la Cour invite les deux parties à s'inspirer de ses propositions et à procéder sans délai à l'apurement de leur situation financière respective aussi bien pour la période 2002 à 2006, pour laquelle des propositions chiffrées ont pu être faites, que pour la période restante de la délégation actuelle de la gestion des abattoirs de Casablanca.

A ce propos, la Cour constate que la Commune Urbaine de Casablanca a globalement accepté les propositions qui lui ont été faites par le biais de la lettre du Président de la Cour, contrairement au gestionnaire qui continue à défendre sa position, particulièrement au niveau des prétendues activités annexes liées au service expédition.

Toutefois, la Cour prend acte du fait que, conformément à ses propositions, les deux parties ont effectivement repris leurs discussions dans le but de rapprocher leurs positions et de régler définitivement leurs litiges, sur la base des résultats des investigations de la Cour.

► **La fin de la gestion déléguée et les perspectives de son renouvellement**

La fin de la gestion déléguée a été caractérisée par l'ignorance des clauses contractuelles, notamment l'article 15 bis de la convention qui donne de larges possibilités à la Commune afin de préparer la relève et d'assurer la continuité du service public.

Les dispositions prises tardivement par la Commune Urbaine de Casablanca ont permis de lancer deux appels d'offres qui n'ont pas été concluants. La Commune Urbaine de Casablanca a alors proposé au gestionnaire, qui a donné son accord, la reconduction de la convention pour une année supplémentaire. L'avenant correspondant a été approuvé par l'autorité de tutelle.

La Cour régionale appelle les deux parties à montrer davantage de respect à leurs engagements mutuels pour gérer au mieux leurs intérêts réciproques, à l'approche de la fin de la délégation de la gestion des abattoirs de Casablanca.

Elle invite la Commune Urbaine de Casablanca à accélérer le processus de lancement effectif de la procédure d'une nouvelle délégation de la gestion des abattoirs avec de nouveaux cahiers de charges, un inventaire global des équipements et installations disponibles et une nouvelle Convention conforme aux dispositions de la loi 54.05 relative à la gestion déléguée des services publics.

La Cour régionale attire l'attention des responsables sur les nouvelles dispositions de la loi 54.05 qui exigent plus de rigueur en matière de :

- *Respect de la concurrence ;*
- *Respect du service public : égalité des usagers, continuité du service et son adaptation aux évolutions technologiques, économiques et sociales ;*
- *Recherche d'un équilibre financier du contrat en tenant compte des impératifs de service public et de la juste rémunération du délégataire ;*
- *Respect du régime juridique et comptable des biens de la délégation ;*
- *Contrôle, suivi, sanctions et indemnisation.*

La Cour régionale prend acte des mesures prises par la Commune Urbaine de Casablanca en vue du renouvellement de l'actuelle délégation de la gestion des nouveaux abattoirs qui prend fin le 18 Mai 2008 et ce, en s'inspirant des propositions de la Cour régionale des comptes et en évitant les failles de la convention actuelle.

5.2. Réponse du président de la Commune urbaine de Casablanca (Texte intégral)

La Commune Urbaine de Casablanca ne soulève pas d'observations particulières aux deux constatations préliminaires émanant de la Cour régionale des comptes relatives au coût élevé du projet des Abattoirs et au choix du délégataire.

I. Mise en œuvre défaillante de la gestion déléguée

La commune prend note des observations de la Cour concernant la défaillance de la gestion déléguée des abattoirs notamment :

- L'absence totale des garanties (assurances, cautions, retenue de garantie et le très faible capital de la SARL à laquelle est confié ce projet très coûteux)
Il est à signaler que le gestionnaire n'a pas honoré les cautions malgré les différents courriers qui lui ont été adressés ;
- Le non établissement de l'inventaire contradictoire de prise en charge des biens mis à la disposition du délégataire ;
- La non définition des modalités d'utilisation du fonds de réserve ;
- L'insuffisance du contrôle et du suivi, néanmoins la Commune a assuré ses prérogatives par un contrôle technique en 2004, un contrôle technique et financier en 2006 et un audit technique des équipements et installations en décembre 2006.

II. Clauses conventionnelles imprécises, ambiguës ou pénalisantes

La Commune prend note des constats de la Cour régionale des comptes, relatifs à l'ambiguïté des clauses de la convention, et surtout celles relatives à la rémunération du délégataire, aux modalités de création et de gestion du fonds de réserve, aux relations délégant-délégataire et à l'absence de pénalités, sans émettre d'observations particulières.

Toutefois, et en réponse aux recommandations de la Cour régionale des comptes, il y'a lieu de préciser ce qui suit :

- Pour tout nouveau projet, la Commune procède à des études de faisabilité, des études financières et techniques préalables, en vue de l'optimisation, la rationalisation, la rentabilité des investissements et surtout en vue de l'amélioration des services publics rendus au citoyen casablançais.
- De plus, elle se fait assister par des conseillers juridiques pour la finalisation des Contrats de Gestion Déléguée des Services Publics ;
- Pour le dossier des Abattoirs (conception, construction et exploitation), il est à rappeler que la Commune est entrain de le reconstituer (études, plans de recollement, notices techniques, garantie décennale, inventaire...) pour tout éventuel contrôle, tout en signalant la difficulté de cette mission vue la dilapidation d'une partie des archives.
- Consciente de l'importance de l'évaluation de son patrimoine et en application de la loi 54/05 sur la Gestion Déléguée, la Commune, est entrain de conclure un marché négocié pour la réalisation de cette mission, ce marché ayant pour objet « ETUDE PREPARATIVE A LA DELEGATION DE LA GESTION DES ABATTOIRS DE CASABLANCA » a pour mission principale le diagnostic du patrimoine des Abattoirs, l'inventaire et l'évaluation des équipements, installations et bâtiment ;

III. Une exploitation classique des abattoirs peu conforme aux clauses contractuelles

A. Exploitation modeste et classique des abattoirs :

C'est une réalité, les abattoirs sont sous exploités avec absence totale des activités industrielles.

B. Désaccord sur l'imputation des charges :

Concernant ce point de divergence, la Commune classe les dépenses de fonctionnement en deux parties distinctes :

1/ les dépenses acceptées par la Commune :

- La compensation des variations des charges sociales SMIG et autres :

Le gestionnaire surestime d'une façon exagérée ses prétentions pour la compensation des variations des charges sociales en refusant de communiquer les pièces justificatives à la Commune, tout en réclamant les 10 % d'augmentation du SMIG sur sa rémunération (0,72 DH par kilo de viande), alors que la convention stipule la compensation des charges supplémentaires engendrées par cette augmentation sans gains ni pertes.

La Commune prendra en charge uniquement la juste compensation des variations, tout en réclamant son droit absolu d'avoir accès aux documents comptables.

- Le Gasoil :

La Commune admet les dépenses de Gasoil réclamées par le gestionnaire, malgré l'exagération des montants faute de sa part de ne pas avoir appliqué le contrat depuis le départ et de ne pas avoir établi des valeurs limites annuellement en commun accord avec le gestionnaire.

- La formation :

Convaincue par les recommandations de la Cour régionale des comptes, la Commune a fini par accepter ces dépenses qu'elle rejetait faute de justificatifs.

2/ Les dépenses rejetées catégoriquement par la CUC

- L'assainissement :

En application des termes de la Convention, la Commune prend en charge les dépenses d'assainissement qu'elle paie directement à la lydec dans le cadre de la facture d'eau et refuse de prendre en charge les frais relatifs à l'entretien courant de la station d'épuration qui sont des dépenses de fonctionnement à assumer logiquement par le gestionnaire.

- Les adéquations :

Contrairement aux prétentions du gestionnaire, ces dépenses sont à sa charge puisqu'il s'agit de modifications non autorisées par la Commune et jugées non utiles par le service vétérinaire officiel.

- Les charges de grèves :

Le gestionnaire est sensé gérer les Abattoirs à ses risques et périls, donc les charges de grèves sont à sa charge.

Il est à signaler que toutes ces dépenses que la Commune rejette catégoriquement sont déjà comptabilisées par le gestionnaire, donc déjà déduites de son chiffre d'affaires pour le calcul de son bénéfice d'exploitation et de son résultat fiscal.

C. Désaccord sur la rémunération du gestionnaire :

La Commune reconnaît ne pas avoir pris en considération la révision de l'arrêté fiscal en 2004, et conformément aux recommandations de la Cour régionale des comptes, la Commune Urbaine de Casablanca a refait ses calculs en appliquant la moyenne de 2,15 DH/Kg prévue par le contrat en cas de modification des taxes.

Quant à l'expédition et l'incinération qui sont des dépenses induites par les activités principales, donc considérées comme telles, la Commune juge qu'elle n'est pas tenue de répondre favorablement au gestionnaire sur sa demande de considérer ces activités comme annexes juste après le démarrage de la gestion déléguée. Le silence de l'administration ne vaut en aucun cas son accord.

D'autant plus que la Commune réclame les minimums exigés par la convention en cas de non développement des activités annexes et qui sont de l'ordre de 6.750.000,00 DH couvrant la période de la délégation et l'année de prorogation.

D. Redevances perçues par le gestionnaire sans base légale :

Pour les fonds perçus par le gestionnaire (fonds de maintenance et la redevance instaurée par monsieur le Wali), ce dernier a été invité à plusieurs reprises et par tous les moyens (courrier, réunions) à les reverser immédiatement à la Commune sans résultat.

Ainsi, dans le cadre de l'actualisation de l'arrêté fiscal, les redevances supplémentaires instaurées par Monsieur le Wali sans base légale (à savoir 0,17 DH/ Kg pour les bovins, 0,65 DH / Kg pour les camelins, 1,13 DH /Kg pour les asins, 1,26 DH/ Kg pour les équins et 0,93 DH/ Kg pour les porcins) y ont été intégrées, et le conseil communal a délibéré sur cette révision lors de la session extraordinaire du 21 Janvier 2008.

Dès approbation de l'arrêté fiscal actualisé par le Ministère de l'Intérieur, ces redevances seront perçues par le régisseur des Abattoirs.

Par ailleurs, en application de la loi 54/05 sur la gestion déléguée qui stipule que les biens de la gestion déléguée doivent figurer dans l'actif de la société délégataire, et par conséquent la maintenance de cet actif est à sa charge, il a été jugé opportun que le fonds de maintenance soit supprimé dans le projet du futur contrat.

E. Marginalisation du rôle de la Commune :

Les observations relevées au sujet de l'absence du rôle de la Commune en tant que délégant sont entièrement partagées par cette dernière qui veillera à la rectification de cette situation dans le cadre du futur contrat.

IV. Situation financière litigieuse

Il convient de noter par ailleurs, que fin du contrat oblige, et sur recommandation de la Cour régionale des comptes, les négociations avec le gestionnaire ont été reprises pour l'apurement de la situation financière de la gestion déléguée des Abattoirs, mais l'attitude négative du Gestionnaire, son manque de sérieux et sa constante absence du Maroc ont suspendu pour l'instant cette initiative de la Commune.

V. Perspectives du futur contrat de gestion déléguée des abattoirs

Lors de la préparation de la future Gestion Déléguée des Abattoirs pour un nouveau mandat, le premier souci des responsables de la commune a été la prise en considération de l'équilibre financier du contrat.

A cet effet, une commission composée de représentants de la commune, du Ministère de l'Intérieur, du Ministère de l'Agriculture et de la Wilaya assistée par les magistrats de la Cour régionale des comptes a préparé le dossier d'appel d'offres, considération prise de ce qui suit :

- Les failles du contrat actuel ont été évitées ;
- Le professionnalisme du futur délégataire est considéré comme premier critère de choix des concurrents ;
- L'exigence d'une politique commerciale pour développer les Abattoirs ;

Les grandes lignes du projet de contrat sont :

- Les activités principales et les activités annexes sont bien précises ;
- Le Délégataire est tenu de développer des activités annexes, exploiter les équipements (salle de découpe et chambres frigorifiques), afin de satisfaire la demande naissante en viande transformée (saucisse, steak, hamburger...) à travers une politique commerciale capable de générer des recettes supplémentaires et de rentabiliser les Abattoirs et faire face à la concurrence déloyale de la viande foraine et de l'abattage clandestin, dans le but de rendre les Abattoirs attractifs et leur permettre un rayonnement au niveau régional.
- Les charges d'exploitation seront désormais à la charge du futur délégataire ;
- Des pénalités sont prévues pour tous les cas du non respect des termes du contrat ;

Conclusion

Il reste qu'en définitive, la faiblesse manifeste de la Commune l'empêchant de recourir à la déchéance se justifie par son souci de préserver la continuité de service.

D'autre part et pour information de la cour des Comptes, la Commune a lancé un premier appel d'offres dont l'ouverture des plis a eu lieu le 25 Mars 2008 qui s'est avéré infructueux étant donné que le gestionnaire actuel était le seul soumissionnaire et que le Ministère de l'Intérieur n'avait pas encore approuvé le CPS.

De même, un deuxième appel d'offres est lancé dont les adjudications auront lieu le 6 Mai 2008.

Enfin, la Commune remercie la Cour régionale des comptes pour son accompagnement, pour les efforts consentis, pour le diagnostic de ce dossier, pour les propositions de son assainissement et ses orientations pour le futur contrat de gestion déléguée.

COUR RÉGIONALE DES COMPTES DE TANGER

1. Commune urbaine de Larache

Située sur la côte nord-ouest du Royaume, la ville de Larache s'étend sur une superficie de 55 Km². Selon le recensement général de la population et de l'habitat de 2004, elle compte près de 108 mille habitants.

La commune est gérée par un conseil communal de 31 membres et emploie 560 fonctionnaires et agents dont 7% seulement sont des cadres.

Au cours de l'année 2005, les recettes de la commune ont atteint 51.829.961,56 DH et les dépenses 48.731.967,37 DH, soit un excédent de 3.097.994,19 DH.

1.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Les principales observations et recommandations faite lors du contrôle de la gestion opéré par la Cour régionale des comptes de Tanger se présentent comme suit :

► Organisation administrative et gestion des ressources humaines

La Cour régionale a relevé les observations suivantes :

• Structures administratives informelles et concentration des attributions

L'arrêté du président du conseil communal du 3 Janvier 2005 portant organisation des services communaux n'est pas visé par le ministre de l'intérieur comme le stipulent les dispositions de l'article 54 de la loi n° 78-00 portant charte communale. De plus, plusieurs fonctionnaires sont désignés aux postes de responsabilité sans nomination officielle et sans que leurs attributions soient officiellement fixées.

Par ailleurs, il a été constaté que la fonction comptable et celle de la gestion des ressources humaines sont exercées par le même service.

• Des fonctionnaires et agents communaux mis à la disposition d'autres administrations

Contrairement aux dispositions de l'article 37 du Dahir n° 1-58-008 portant statut général de la fonction publique, 37 des fonctionnaires et agents communaux ont été mis à disposition des services extérieurs relevant de différents ministères (Intérieur, Finances, Culture) et des collectivités locales (Tétouan, Martil, Berkane).

Cette situation fait supporter au budget de la commune, au titre de la seule année 2004, plus d'un million de DH.

• Absence de mesures disciplinaires en cas d'absence non justifiée d'agents communaux

Contrairement aux dispositions de l'article 75 bis du Dahir n° 1-58-008 du 24 février 1958 portant statut général de la fonction publique, aucune mesure disciplinaire n'a été prise à l'encontre de deux agents communaux qui ont abandonné leur poste depuis plusieurs années.

A cet égard, la Cour régionale des comptes recommande au président de la commune :

- d'établir un arrêté fixant l'organisation des services communaux, basé sur la détermination des attributions et la répartition des tâches et des responsabilités afin d'assurer le bon fonctionnement des services communaux et de le soumettre au visa du ministre de l'intérieur conformément à la loi ;
- de régulariser la situation des fonctionnaires et agents mis à la disposition d'autres administrations ;
- de prendre les mesures légales à l'encontre des fonctionnaires qui s'absentent sans justification.

► Gestion des recettes

Dans ce cadre, la Cour régionale des comptes a relevé les observations suivantes :

• Absence de mesures nécessaires à la réduction des restes à recouvrer

Il a été constaté que la commune n'a pas pris les mesures nécessaires pour réduire les restes à recouvrer qui

sont en hausse continue : 47.986.324,78 DH en 2004 (soit 54% des recettes) et 51.532.622,87 DH en 2005 (ou 56% des recettes). Cette observation concerne, essentiellement, la taxe d'édilité, la taxe urbaine, la patente, la taxe sur les terrains urbains non bâtis et le produit de location des biens immobiliers communaux.

- **Insuffisance des mesures de sécurité dans les locaux de la régie de recettes**

Il a été constaté que les mesures de sécurité prises pour la protection des fonds et valeurs contre le vol et l'incendie sont insuffisantes dans les locaux de la régie de recettes, et ce contrairement aux dispositions de l'instruction du ministre des finances du 26 Mars 1969 sur le fonctionnement des régies de recettes de l'Etat.

- **Non application des pénalités de retard prévues par la loi**

Contrairement aux dispositions de la section IX de la loi n° 30-89 relative à la fiscalité des collectivités locales et de leurs groupements, la régie de recettes n'applique pas les pénalités et majorations dues au non respect par les redevables des conditions et délais de paiement des impôts et taxes locales.

- **Perception de recettes sans bases légales**

Les services de la commune recouvrent le montant de 10 DH pour chaque imprimé de demande d'une autorisation administrative délivré aux citoyens (autorisation de construire ou d'exercer un commerce ou une profession) au lieu des 2 DH prévus par l'arrêté fiscal.

Par ailleurs, lesdits services apposent des vignettes de l'état civil et de la légalisation des signatures sur l'imprimé pour justifier le recouvrement, et ce contrairement aux formes d'utilisation de ces vignettes telles que précisées aux articles 43 et 75 de la loi n° 30-89.

- **Non recouvrement de la taxe sur les établissements d'enseignement privé**

Aucun ordre de recettes de la taxe sur les établissements d'enseignement privé n'a été établi au titre des années 2004 et 2005, sous prétexte de l'existence d'une lettre du Premier Ministre de 1997 demandant au Ministre des Finances de suspendre le recouvrement des droits fiscaux appliqués aux établissements d'enseignement privé. Or, ni les termes de ladite lettre ni les mesures incitatives des lois de finances pour ces établissements n'ont prévu la suspension du paiement de la taxe locale, objet de l'article 131 de la loi n° 30.89 précitée.

- **Exonération des pharmacies de la redevance d'occupation temporaire du domaine public communal**

La commune a supprimé les pharmaciens de la liste des assujettis à la redevance d'occupation temporaire du domaine public communal au moyen de biens meubles et immeubles liés à l'exercice d'un commerce, d'une industrie ou d'une profession et ce, en se basant sur l'arrêt n° 168 du 7 Février 2005 prononcé par le tribunal administratif de Rabat qui considère que la plaque comprenant le nom et qualité de pharmacien n'entre pas dans la liste des biens meubles et immeubles cités à titre limitatif dans l'article 192 de la loi n°30.89 relative à la fiscalité des collectivités locales.

Toutefois, et en prenant en considération l'arrêt précité qui ne concerne que les plaques portant le nom et la qualité des pharmaciens, il n'existe aucune justification pour exonérer totalement ces derniers de la redevance d'occupation temporaire, d'autant plus qu'ils utilisent, dans l'exercice de leur l'activité, d'autres meubles accessoires à leur activité commerciale et professionnelle soumis à cette redevance en vertu de l'article 192 précité, telles que les plaques de signalisation et les rampes d'illumination.

- **Manquements au niveau du recensement et du recouvrement de la taxe sur les terrains urbains non bâtis**

Les services fiscaux de la commune ne procèdent pas au recensement annuel des propriétés soumises à la taxe sur les terrains urbains non bâtis, comme le prévoit l'article 93 de la loi n°30.89 relative à la fiscalité des collectivités locales et de leurs groupements. Par conséquent, aucun ordre de recettes n'a été émis et aucune prise en charge n'a été effectuée concernant cette taxe durant les années 2003 et 2004.

A ce propos, la Cour régionale des comptes recommande de :

- Prendre les mesures nécessaires pour réduire les restes à recouvrer ;
- Prendre les mesures de sécurité pour la protection des locaux de la régie de recettes conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur ;
- Respecter les dispositions légales relatives à l'application des pénalités et majorations de retard ;
- Cesser le recouvrement des recettes non autorisées par les textes et les règlements fixant les impôts et taxes locales ;
- Emettre les ordres de recettes pour le recouvrement de la taxe sur les établissements d'enseignement privé ;
- Se conformer aux dispositions légales de la fiscalité locale en appliquant aux pharmacies la redevance d'occupation temporaire du domaine public communal par des biens meubles et immeubles liés à l'exercice d'un commerce, d'une industrie ou d'une profession ;
- Procéder au recensement annuel des propriétés soumises à la taxe sur les terrains urbains non bâtis et à l'émission des ordres de recettes y afférents conformément à la loi.

► Gestion des dépenses

Dans ce domaine, la Cour régionale des comptes a relevé les observations suivantes :

• Prise en charge de dépenses ne relevant pas des attributions de la commune

Il s'agit, à titre d'exemples, des dépenses suivantes :

Location de bâtiments administratifs non exploités par les services communaux

La commune prend en charge la location du siège de la recette communale de Larache, des logements du receveur communal et de certains agents de l'autorité locale, et ce pour un montant annuel de 67.392,00 DH.

Dépenses liées à la consommation d'eau potable et d'électricité par des administrations et des personnes ne relevant pas des services communaux

La commune prend en charge les factures de consommation d'eau potable et d'électricité concernant les logements de fonctionnaires relevant de services extérieurs du ministère de l'intérieur et du ministère chargé des finances ainsi que d'autres administrations externes aux services de la commune. Le tableau suivant montre les montants des factures réglés par la commune en 2003 et 2004 :

Année	2003	2004
Eau potable	114.848,90 DH	104.098,23 DH
Electricité	72.368,06 DH	86.852,29 DH

Frais d'abonnement et de communication de téléphones utilisés par des administrations et des personnes ne relevant pas des services communaux

La commune règle les frais d'abonnement et de communication de téléphones installés dans les bureaux et logements de quelques agents de l'autorité locale. Le tableau suivant montre les montants des factures prises en charge en 2004 et 2005 :

Année	2004	5 premiers mois de 2005
Frais de téléphone	76.966,45 DH	18.651,44 DH

Les dépenses précitées n'entrent pas dans les attributions de la commune, en vertu de l'article 21 du Dahir portant loi n°1-76-584 relatif à l'organisation des finances des collectivités locales et de leurs groupements.

• **Ordonnancement de dépenses en l'absence du service fait**

Des dépenses ont été ordonnancées en l'absence du service fait. Il s'agit, à titre d'exemple, des cas suivants :

Indemnités pour déplacements fictifs au profit du président du conseil communal

Cinq déplacements du président du conseil communal, objet du mandat n°1166 du 23 Novembre 2004 (montant : 38.000,00 DH), ont été enregistrés à des dates qui coïncidaient avec sa présence à des sessions du conseil communal. Ainsi, les dépenses correspondant à ces déplacements ont été payées en l'absence du service fait, ce qui constitue une transgression aux règles d'exécution des dépenses publiques telles que prescrites par les lois et règlements en vigueur.

Exécution de dépenses fictives

Les dépenses, objet des mandats n° 722, 1409, et 1421 émis en 2004 et n° 147, 148 et 379 émis en 2005, d'un montant total de 438.411,80 DH, ont été ordonnancées en l'absence de service fait, sous prétexte que la commune était redevable de ce montant à ses fournisseurs suite à l'acquisition de produits et travaux pour lesquels elle ne disposait pas des crédits nécessaires. Cette pratique enfreint les dispositions de l'article 43 du décret n° 2.76.576 du 30 Septembre 1976 portant règlement de la comptabilité des collectivités locales et de leurs groupements, qui stipulent que les dépenses de la commune doivent être prévues au budget, et celles de l'article 46 du même décret, qui dispose que les dépenses engagées doivent rester dans la limite des autorisations budgétaires et demeurer subordonnées aux décisions, avis ou visas prévus par les lois et règlements.

Modification de l'objet de dépenses sans respect des procédures légales

La commune a réceptionné des travaux et fournitures différents de ceux commandés par le bon de commande n° 18/2004 et les marchés n° 16ML/2003, 7ML/2004 et 8ML/2004. De plus, elle a procédé à la modification de la nature et des quantités de certaines prestations et fournitures demandées d'un montant avoisinant 70.000 DH et ce, sans respect des procédures légales prévues pour la demande de fournitures ou travaux supplémentaires lors de l'exécution des dépenses, telles que précisées par l'article 54 du décret n° 2-76-576 du 30 Septembre 1976 portant règlement de la comptabilité des collectivités locales et de leurs groupements, l'article 69 du décret n° 2.98.482 du 30 Décembre 1998 fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'Etat et l'article 51 du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de travaux exécutés pour le compte de l'Etat.

Déclaration de la réception pour des travaux et fournitures non entièrement exécutés

Les services de la commune ont déclaré la réception des fournitures et travaux objet des marchés n°4ML/2003, 1ML/2004, 2ML/2004, 7ML/2004, 8ML/2004 et 11ML/2004 et mandaté le montant correspondant (848.383,20 DH) avant la livraison complète. Cette opération constitue une infraction aux règles d'exécution des dépenses publiques et aux dispositions de l'article 65 du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de travaux exécutés pour le compte de l'Etat, qui stipule que les ouvrages ne peuvent être réceptionnés qu'après avoir subi les contrôles de conformité des travaux avec l'ensemble des obligations du marché.

La Cour régionale des comptes recommande au président du conseil communal de :

- *Ne pas mandater les dépenses qui n'entrent pas dans les attributions légales de la commune ;*
- *Ne pas ordonnancer des indemnités pour des déplacements fictifs ;*
- *Ne pas déclarer la réception des fournitures et travaux avant service fait ;*
- *Veiller d'une manière générale au respect des règles d'exécution des dépenses publiques.*

► **Gestion du patrimoine**

Les principales insuffisances relevées par le contrôle de la gestion du patrimoine communal sont les suivantes :

• **Absence de numérotation des biens mobiliers et de la tenue des registres d'inventaire**

Les biens meubles de la commune ne portent pas les numéros d'inventaire qui leur sont attribués, d'autant plus

que les registres d'inventaire ne font pas ressortir toutes les données relatives à l'état et à l'usage de ces biens. Il a été noté, en outre, que sept ordinateurs et sept imprimantes se trouvant dans différents services communaux n'ont pas été inscrits aux registres d'inventaire. Une telle situation ne permet ni le contrôle ni le suivi de cette catégorie de biens.

• **Distribution de matériaux et produits à des services ne relevant pas de la commune**

Des personnes physiques, des associations et des agents d'autorité ont bénéficié de matériaux de construction et d'autres produits du magasin communal, en l'absence de conventions de partenariat ou de coopération avec les bénéficiaires de ces produits passées conformément aux dispositions des articles 36, 42 et 69 de la loi n° 78-00 portant charte communale.

• **Non immatriculation des biens immobiliers à la conservation foncière**

Il a été constaté que, à l'exception de quelques parcelles de terrains communaux entrant dans le cadre du programme national «Villes sans bidonvilles», la commune n'a pas pris de mesures pour l'immatriculation de ses biens immobiliers, au nombre de mille, composés de locaux à usage d'habitation, de boutiques et de terrains.

• **Faiblesse de la valeur locative des biens communaux**

Le président du conseil communal n'a pas pris les mesures nécessaires pour la révision de la valeur locative des biens immobiliers de la commune, et par conséquent, l'amélioration de ses recettes. En effet, cette valeur ne dépasse guère 30 DH par mois pour les 510 logements communaux et varie de 60 à 600 DH par mois pour les 461 locaux à usage commercial ou professionnel.

• **Absence de diligences pour le recouvrement des loyers impayés**

Les loyers impayés des logements et boutiques relevant de la commune sont en augmentation continue. En effet, selon les pièces comptables, ils sont passés de 3.444.246,09 DH en 2003 à 4.339.814,67 DH en 2005, sans que des mesures soient prises pour leur recouvrement.

Suite à ces observations, la Cour régionale des comptes recommande à la commune de :

- *Veiller à l'enregistrement de tous les renseignements utiles concernant les biens mobiliers de la commune dans les registres d'inventaire et d'inscrire les numéros d'inventaire sur ces biens ;*
- *Faire les diligences nécessaires pour l'immatriculation foncière des biens immobiliers communaux ;*
- *Prendre les mesures nécessaires pour la révision à la hausse de la valeur locative des biens immobiliers de la commune ;*
- *Prendre les mesures légales pour le recouvrement des impayés afférents aux loyers des biens communaux.*

► **Urbanisme : Déclaration de la réception d'un lotissement avant la fin des travaux de viabilisation**

Le président de la commune a réceptionné le lotissement Najma à Larache avant même que les travaux d'assainissement liquide, d'éclairage public et de voiries ne soient achevés ; ce qui constitue une violation des dispositions de l'article 23 de la loi n° 25-90 relative aux lotissements, groupes d'habitations et morcellements, qui énonce que la commune doit s'assurer que lesdits travaux ont été exécutés conformément au projet autorisé avant leur réception provisoire.

Par ailleurs, il a été noté que le procès-verbal de réception des travaux de lotissement précités n'a pas été signé par la commission composée de représentants de la commune et des administrations concernées comme le stipulent les dispositions de l'article 24 de la loi n° 25-90 précitée ainsi que celles de l'article 16 du décret n° 2.92.833 du 12 Octobre 1993 pris pour l'application de ladite loi.

Ainsi, la Cour régionale des comptes recommande au président du conseil communal de veiller au respect des dispositions législatives et réglementaires relatives à l'urbanisme.

► Transport public urbain

Le secteur de transport public urbain connaît des insuffisances dont les principales sont les suivantes :

• **Exploitation du service de transport public urbain après expiration de la durée du contrat**

Le 15 Décembre 1988, la commune avait concédé l'exploitation du service de transport public urbain de Larache pour une durée de dix ans. Or, après l'expiration du contrat de concession en 1998, et sans aucune base légale, le concessionnaire a continué à exploiter le service jusqu'au 15 Juillet 2005.

• **Exploitation illégale du service de transport public urbain**

Lors de la session d'avril 2004, le conseil communal de Larache a adopté la décision n° 2004/19, qui consiste à déléguer la gestion du service de transport public urbain au conseil préfectoral de Larache, à condition que le conseil communal approuve les clauses du cahier des charges relatives au périmètre urbain. Or, le 22 Décembre 2004, le conseil préfectoral a procédé à la signature d'un contrat de concession des services de transport public urbain et intercommunal avec une société concessionnaire, sans soumettre les clauses du cahier des charges relatives au périmètre urbain de Larache à la délibération du conseil communal de la ville, comme stipulé dans la décision n° 2004/19 précité.

Ainsi, l'exploitation par ladite société du service de transport public dans le périmètre urbain de la ville de Larache est illégale, puisqu'elle n'a pas fait l'objet de contrat conclu avec le conseil communal, seul habilité par l'article 39 de la loi n° 78-00 portant charte communale à créer et à gérer ce service public.

La Cour régionale des comptes recommande :

- *Le respect des lois et règlements relatifs à la gestion des services publics communaux ;*
- *La régularisation de la situation de l'exploitation du service de transport public urbain dans la ville de Larache conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.*

1.2. Réponse du président de la Commune urbaine de Larache

(Texte intégral)

Introduction :

La commune urbaine de Larache a accueilli une inspection de la cour régional des comptes de Tanger en application du deuxième livre du dahir n°1-02-124 du 23 Juin 2002 exécutant la loi n°62-99 concernant le code des juridictions financières.

Suite à la **note des remarques de la cour des comptes sur le contrôle de la gestion de la commune urbaine de Larache** émanant de la Cour régionale des comptes de Tanger B.E 581 du 27 Octobre 2005 .

Après étude de la note des remarques, la commune urbaine de Larache a donné suite a cette note,tout en soulignant l'importance primordiale du contrôle de la Cour régionale des comptes et la fonction d'encadrement et d'orientation de Mms les juges de la cour.

Le contrôle et la suite de la commune sont axés sur les éléments suivants :

1. Organisation administrative et gestion des ressources humaines :

La commune dispose de deux documents de référence qui constitue le plan stratégique de la commune, ces documents sont délibéré par le conseil, il s'agit du document de **la mise à niveau de Larache** objet de l'arrêté n°31/2004 et du document élaboré par **la commission de l'aménagement du territoire de l'urbanisme et de l'environnement** objet de l'arrêté n° 32/2004, ces deux documents de référence constituent les grand axes de la stratégie de développement de la commune urbaine de larache.

Concernant l'organigramme non visé par les services de la tutelle, il est à souligné que la commune entame un travail de conformité avec la nouvelle charte communal.

A propos de concentration des responsabilités et missions au sein de la division des ressources humains et comptabilités et la régie des recettes,l'organigramme de cette division est conçu suivant les besoins de la commune et les missions sont répartis en services et bureaux.

Au sujet du guide des procédures, cette expérience jeune au sein des communes mérite un effort et une réflexion sérieuse de la commune.

Concernant les cadres qualifiés, la commune et les services de la tutelle prêtent une intention particulière à ce sujet pour améliorer les capacités et le rendement des ressources humaines de la commune .et le recours au privé pour l'entretien du matériel informatique est une question conforme à la réglementation et à a nomenclature du budget même si la commune dispose d'un technicien en informatique.

De plus le Médecin chef du BCM qui est aussi le Médecin de la province est une forme de coopération entre la commune et la province en attendant que la commune recrute un médecin.

La formation continue est initiée par le ministère de l'intérieur (Direction de la Formation des Cadres Administratifs et Techniques) et les cadres de la bénéficient des session de formation,aussi l'administration de la commune prépare un plan de formation au profit des cadres et fonctionnaires de la commune.

La mise à la disposition du personnel communal au profit d'autres communes ou administrations public, est une mesure administratif courante qui fait que les communes assistent d'autres secteurs ministériel qui ne disposent pas de ressources humaines suffisants, exemple la justice, l'éducation national, le conseil scientifique local. Et concernant le personnel qui est à la disposition d'autres communes il s'agit de résoudre des problèmes sociaux.

Le recrutement de la main d'œuvre se fait par le biais d'une commission, après l'administration fait un triage de profil de ces ouvriers pour renforcer les secteurs de l'électricité et la maçonnerie et autres...

Pour la question de l'habillement il est a souligné que la loi prévoit un seul tenu pour les ayants droit ce qui pose des problèmes de temps a autre.

2. Gestion des recettes communales

Le reste à recouvrer reste le problème majeur du budget de la commune, des efforts sont déployés pour minimiser ce problème, une convention de coopération initiée par Mr le gouverneur entre la commune et la trésorerie provinciale mobilise tous les moyens humains et logistiques pour assurer un recouvrement efficace.

Au sujet du respect de l'arrêté régissant la régie des recettes le problème se pose au niveau de l'adaptation de l'horaire entre la régie et la perception.

Pour les majorations la commune a initié un projet de logiciel pour faciliter les opérations. Et concernant les mesures de sécurité et l'état de la régie, la commune a initié un projet de construction d'un nouveau siège de la commune qui respecte tous les mesures de sécurité.

3. Gestion des dépenses de la commune

Concernant les indemnités de déplacement du président et des conseillers il s'agit des déplacements effectués pour des dossiers de la commune.

La location de la perception communale fait l'objet d'une coopération intercommunal pour assurer un bon fonctionnement de la perception.

A propos de la consommation d'eau et électricité et le téléphone la commune fait un grand effort pour réduire la consommation et maîtriser les coûts.

Concernant les dépenses effectuées par les bons de commande il est à signaler que des circonstances et des situations et des imprévus touchent parfois au respect des délais et procédures.

Par rapport aux dépenses effectuées par des appels d'offre, et surtout les marchés 01/2004 ; 02/2004 ; 07/2004 ; 11/2004 ; 16/2003 ; les remarques du conseil régional des comptes de Tanger touchent des aspects à ordre organisationnel et les perturbations de l'exécution rapporte sur des questions d'organisation des stocks du matériel objet de ces marchés.

4. Gestion du patrimoine communal

La commune tient un registre spécial pour inventorier le matériel de la commune.

Concernant le matériel du parc municipal, la commune assiste d'autres administrations et associations dans le cadre de coopération et de contribution de la commune dans le dynamisme local.

La commune déploie un grand effort pour conserver ses biens fonciers tel que le lotissement NASR et la procédure encours pour HARCHA.

Pour le produit de location des boutiques et maisons, la réglementation prévoit des procédures spécifiques pour augmenter les prix de location.

Concernant le lotissement NJMA la réception provisoire a été délivrée pour des raisons liées aux problèmes de ce lotissement.

5. Transport urbain

Il a été procédé à la gestion déléguée du transport urbain pour des raisons d'efficacité et du rendement social de ce secteur.

COUR RÉGIONALE DES COMPTES D'AGADIR

1. Commune urbaine de Taliouine

La commune urbaine de Taliouine est située dans le ressort territorial de la Province de Taroudant relevant de la Région Souss Massa Drâa. Sa population est estimée à environ 5000 habitants. Elle est administrée par un conseil communal composé de 11 conseillers et d'un bureau formé du Président assisté par trois vice-présidents. Elle dispose de 35 fonctionnaires et agents avec un taux d'encadrement qui ne dépasse guère 2,8% et une absence totale de cadres techniques supérieurs. Parallèlement, la part des agents et ouvriers dépasse 68 %.

La Cour régionale des comptes d'Agadir a procédé au contrôle de la gestion de ladite commune. Ce contrôle a porté sur le contrôle interne ainsi que sur la gestion des ressources humaines, du patrimoine, des recettes et du parc communal. Il a porté, également, sur la régularité et la sincérité des dépenses relatives aux achats et aux services, la passation et l'exécution des marchés publics et enfin les conventions et les subventions accordées aux associations.

1.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Les principales observations relevées par la Cour régionale des comptes et les recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la gestion sont présentées comme suit :

► Absence totale de système de contrôle interne

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

- Insuffisance de l'organisation et de la coordination entre les services de la commune ;
- Absence de procédures organisant l'intervention des différents services dans toutes les phases de la gestion des affaires de la commune ;
- Monopolisation du pouvoir décisionnel et de gestion par l'ordonnateur ;
- Méconnaissance des textes législatifs et réglementaires relatifs à la gestion locale.

La Cour régionale des comptes invite la commune urbaine de Taliouine à :

- *Etablir un organigramme détaillé de la commune définissant les tâches et les responsabilités au sein de chaque service;*
- *Elaborer des procédures écrites définissant les responsabilités et régissant les relations entre les différents services et la régie de recettes, et ce à la lumière des dispositions législatives et réglementaires en vigueur dans ce domaine.*

► Non respect des dispositions législatives et réglementaires relatives à la fonction publique et nombreuses défaillances dans la gestion des ressources humaines

Sur la base de l'analyse par échantillon de dossiers du personnel de la commune, les observations suivantes ont été relevées:

- Certains fonctionnaires de la commune sont dans une situation administrative irrégulière. Il s'agit notamment de l'agent recruté le premier juillet 1996 et qui continue de percevoir son salaire sur le budget de la commune sans jamais y avoir exercé ses fonctions. Il en est de même pour un autre fonctionnaire qui bénéficie à tort, depuis juin 2004, de la situation de mise en disponibilité ;
- Certains fonctionnaires communaux ont bénéficié de congés annuels se rapportant à plus de deux années précédentes, et ce en méconnaissance des prescriptions de la circulaire du Premier Ministre n° 67 FP du 1^{er} Septembre 1959 ;
- La plupart des dossiers administratifs du personnel communal sont incomplets et ne sont pas appuyés des documents relatifs à la situation administrative et financière des intéressés, tels que les décisions de congés, les P.V d'arrêt et de reprise de service et les fiches de notation ;

- La gestion du personnel communal n'est pas maîtrisée et les responsabilités ne sont pas définies. En effet, aucune mesure de nature à garantir le secret et la protection des dossiers n'a été prise, de sorte que les informations portées sur certains documents et dossiers ont été modifiées sans que le président du conseil communal ne puisse en déterminer les responsables ;
- Les déplacements du personnel ne sont pas maîtrisés. En effet, le registre des ordres de missions n'a été tenu qu'à partir du 19 Décembre 2006, alors que les déplacements antérieurs à cette date n'ont donné lieu à aucun enregistrement.

La Cour régionale des comptes recommande à la commune urbaine de Taliouine de :

- *Désigner des cadres de haut niveau dans les postes de responsabilité et organiser des cycles de formation au profit du personnel communal, notamment en matière de fiscalité locale ;*
- *Assurer une meilleure gestion du personnel de la commune, par la tenue des différents registres et dossiers, et veiller à la protection de l'ensemble des documents et états se rapportant à la situation administrative et financière des fonctionnaires ;*
- *Veiller à l'application stricte et rigoureuse des dispositions législatives et réglementaires et celles des différentes instructions et circulaires relatives aux horaires de travail, à l'assiduité et aux périodes de congés.*

► **Déficience de la gestion du patrimoine communal**

Contrairement aux dispositions du premier article de l'arrêté viziriel du 31 Décembre 1921 relatif aux modalités de gestion du patrimoine communal des municipalités, la commune ne dispose pas d'un sommier de consistance en l'absence d'un recensement exact du patrimoine communal, de la non régularisation de la situation foncière de certains biens immeubles et de la confusion entre le domaine public et le domaine privé communal.

De plus, certains commerçants exploitent des locaux commerciaux relevant du patrimoine communal sans disposer d'une autorisation d'occupation temporaire du domaine local délivrée par le président de la commune. D'autres locaux commerciaux sont exploités par des personnes, autres que celles ayant bénéficié initialement d'autorisations d'occupation temporaire. Ces changements d'exploitants sont dus à des sous-locations ou à des cessions réalisées en méconnaissance des termes des arrêtés d'occupation qui exigent une autorisation préalable du président du conseil communal.

Il y a lieu de signaler, également, que l'ordonnateur n'a pas pris les dispositions réglementaires nécessaires pour le recouvrement des recettes relatives à l'exploitation du domaine public communal ; ce qui a contribué à l'accroissement du montant des restes à recouvrer.

Concernant le patrimoine mobilier de la commune, les services de l'ordonnateur ne tiennent pas de comptabilité matière telle que stipulée par l'article 58 du décret Royal n° 330-66 du 21 Avril 1967 relatif à la comptabilité publique. De plus, les produits et matériels acquis par la commune n'ont pas transité par le magasin et n'ont pas été consignés dans le registre des mouvements (entrées-sorties), ce qui a rendu difficile la vérification de la conformité des quantités et valeurs réelles des acquisitions avec les factures produites comme pièces justificatives.

D'un autre côté, le contrôle de la matérialité a permis de constater l'absence de plusieurs produits et matériels, en dépit de leur inscription dans le registre d'inventaire du matériel et mobilier de bureau. L'ordonnateur a déclaré les avoir mis à la disposition du Pacha de Taliouine sans présenter les preuves matérielles nécessaires (les décharges notamment).

Aussi, la Cour régionale des comptes recommande à la commune urbaine de Taliouine :

- *D'établir un sommier de consistance exhaustif, tout en veillant à l'application des dispositions des textes législatifs et réglementaires, notamment celles se rapportant aux compétences du conseil communal et de son président ;*
- *De régulariser la situation juridique de certains occupants du domaine public local qui ne disposent pas de l'autorisation d'occupation prévue par la réglementation en vigueur; et*

- *D'une manière générale, d'assurer une gestion saine du patrimoine communal, par l'application des différents dispositifs légaux.*

► **Déficience de l'administration fiscale de la commune**

Cette déficience se manifeste au niveau de l'organisation de la régie de recettes, de la détermination de l'assiette fiscale et de la liquidation des montants des droits acquis au profit de la commune, comme le montrent les observations suivantes :

• **Pour ce qui est du service des impôts et taxes**

Les observations suivantes ont été relevées :

- La décision de nomination du régisseur de recettes ne délimite pas le plafond d'encaisse, ce qui est contraire à l'article 35 du décret n° 2-76-576 du 30 Septembre 1976 relatif à la comptabilité des collectivités locales et de leurs groupements ;
- Les registres tenus par le régisseur de recettes ne sont ni numérotés ni paraphés par le comptable assignataire, ce qui va à l'encontre des dispositions de l'article 37 du décret cité ci-dessus;
- Aucune séparation des tâches n'a été adoptée au sein du service. Ainsi, le régisseur se charge lui-même du recensement, de la liquidation et du recouvrement des impôts et taxes ;
- Les mesures prises pour veiller sur la conservation et la protection des archives de la régie sont insuffisantes;
- La régie n'a fait l'objet d'aucun contrôle ni de l'ordonnateur ni du comptable, contrairement aux dispositions du décret n° 2-76-576 du 30 septembre 1976 relatif à la comptabilité des collectivités locales et de leurs groupements et de la circulaire du Ministre des Finances du 26 Mars 1969 relative aux régies de recettes et de dépenses.

• **Concernant la détermination et le recouvrement des recettes**

Il a été remarqué ce qui suit :

- **Recouvrement de certaines recettes sans base légale :** A titre d'exemple, il convient de citer le cas de recouvrement des recettes relatives à la vente d'eau (imputation budgétaire : 40.10.20/25) qui a eu lieu sans base juridique et en méconnaissance des dispositions des articles 12 et 21 du décret n°2-76-576 du 30 septembre 1976 relatif à la comptabilité des collectivités locales et de leurs groupements.
- **Exploitation du domaine public communal sans autorisation :** Certains commerçants et professionnels exploitent le domaine public communal sans autorisation du président du conseil communal, ce qui va à l'encontre du Dahir de 1918 relatif à l'occupation du domaine public communal et de la loi n° 30-89 relative à la fiscalité des collectivités locales et de leurs groupements. Il est à noter que malgré le recensement réalisé par une commission relevant de la commune durant le mois de janvier 2003 pour déterminer les personnes assujetties à cette taxe, l'ordonnateur de la commune s'est abstenu de prendre les mesures nécessaires pour recouvrer les recettes arrêtées par la commission. Aussi, la commune se trouve-t-elle privée de ressources importantes estimées à 60.000,00 DH par année budgétaire.
- **Absence de diligences pour le recouvrement de certaines recettes :** Les services de la commune n'ont pas procédé au recensement des surfaces concernées par l'occupation temporaire du domaine public communal pour un usage commercial, industriel ou professionnel. Par conséquent, les exploitants de ces surfaces échappent au paiement de la taxe prévue par l'article 185 de la loi n° 30-89 relative à la fiscalité des collectivités locales et de leurs groupements.

Par ailleurs, il a été constaté que la redevance en question est parfois liquidée sur la base d'une superficie estimative de 1m² au lieu de la superficie réellement occupée, et ce en méconnaissance des dispositions de l'article 187 de la loi 30-89 précité qui prévoit la liquidation de cette redevance sur la base de la superficie réellement occupée, de l'emplacement et de la nature de l'occupation.

La Cour régionale des comptes constate que l'ordonnateur n'exerce pas les compétences que lui confère la loi, y compris la prise de mesures pour améliorer les ressources financières de la commune. En application de l'article 47 de la charte communale qui lui confie de larges compétences en matières d'exécution et de contrôle, l'ordonnateur est tenu d'exercer ses attributions en collaboration avec les commissions spécialisées.

Aussi, la Cour régionale des comptes recommande à la commune urbaine de Taliouine :

- *D'établir des procédures écrites permettant de réaliser des recensements et des contrôles périodiques de l'assiette fiscale relative à la construction et à l'urbanisme ;*
- *De redoubler d'efforts pour recouvrer les recettes et trouver une solution au problème des restes à recouvrer, et ce de concert avec les différents services communaux et les services du Ministère des finances. Parallèlement, il y a lieu de veiller à l'application des pénalités de retard afin d'amener les redevables à s'acquitter de leurs obligations fiscales dans les délais impartis ;*
- *De veiller au respect des dispositions législatives et réglementaires relatives à la liquidation et au recouvrement des taxes et impôts locaux, en particulier la loi n° 30-89 précitée ;*
- *D'activer le contrôle afin de contrecarrer la fraude et l'évasion fiscale, en désignant des commissions composées de représentants de la commune et des différents services concernés et chargées de s'assurer de l'exactitude des déclarations des assujettis. Les résultats de leurs investigations doivent être consignés dans des procès verbaux.*

► **Carences dans la gestion des dépenses**

• **Non respect des lois et règlements relatifs à la régularité et à la matérialité des dépenses de fournitures et services**

La vérification des pièces justificatives relatives à certaines dépenses a permis de constater que la commune ne veille pas au respect des textes législatifs et réglementaires en vigueur. Aussi, les observations suivantes ont-elles été relevées :

- Présentation de fausses pièces en vue de justifier une dépense fictive ou de mandater une dépense au profit d'un fournisseur autre que celui qui a assuré le service ou livré les achats pour le compte de la commune, ce qui constitue une entorse aux règles de la comptabilité publique et une violation de la réglementation en vigueur ;
- Adoption de fausses imputations au lieu de celles qui conviennent à la nature des produits acquis ;
- Réception des biens et produits par l'ordonnateur lui même qui atteste personnellement l'exactitude des calculs de liquidation et de la réalisation du service fait, en méconnaissance des dispositions du décret n° 2-76-576 précité ;
- Acquisition de produits et équipements, en quantité exagérée et à des prix excessifs, qui ne sont pas destinés à satisfaire des besoins pour la commune. Il s'agit, à titre d'exemple, du matériel électronique et informatique;
- imputation au budget communal de dépenses, de certains services ne relevant pas de la commune, telles que les dépenses de télécommunications ; ce qui constitue un gaspillage des ressources de la commune et une entorse à la réglementation en vigueur et aux principes de bonne gestion ;
- Réalisation de certains travaux et acquisition de certains produits et équipements, notamment lors de la phase d'engagement (établissement des bons de commande) sans respect des règles de la comptabilité publique et en contradiction avec les dispositions de l'article 54 du décret n° 2-76-576 précité et de l'article 3 du décret n° 2-76-577 relatif au contrôle des engagements des dépenses des collectivités locales et de leurs groupements.

• **Incapacité de la commune à maîtriser la gestion de son parc auto**

A ce niveau, Il a été constaté que l'ordonnateur n'a pas procédé à l'établissement de procédures claires susceptibles d'assurer une gestion rationnelle du parc auto communal notamment l'approvisionnement en

carburant et lubrifiants. De ce fait, ces deux matières ont été exposées à des pertes suite à leur utilisation par des personnes et des services ne relevant pas de la commune. Il a été également constaté que la totalité des achats de carburant et lubrifiants est faite auprès d'un seul fournisseur, en dehors de tout recours à la concurrence qui doit être la règle d'exécution des commandes publiques. Concernant le carburant, les véhicules de la commune s'approvisionnent directement auprès du fournisseur sur la base de bons signés par le président du conseil communal, qui procède également à la certification de l'exactitude des calculs et du service fait à la place du service habilité.

Par la suite, le fournisseur établit régulièrement des factures de régularisation qu'il transmet à l'ordonnateur pour règlement, sans que les services concernés ne puissent s'assurer ni de l'identité du bénéficiaire ni des quantités réellement livrées ; ce qui rend impossible tout recoupement entre les achats et les consommations de cette matière et expose, par conséquent, les deniers communaux à la perte.

• **Déficience dans la gestion des marchés**

Cette déficience a été constatée à travers la vérification des dossiers de marchés passés par la commune. Ce qui a permis de relever les observations suivantes :

- Les attachements établis par le technicien chargé du suivi des travaux ne sont pas datés. Par conséquent, il n'est pas possible de s'assurer ni de la durée réelle d'exécution des travaux, ni même du respect des obligations prescrites dans le cadre du CPS par le titulaire du marché, notamment celles relatives aux calendriers des réalisations ;
- Les décomptes sont signés par l'architecte de la préfecture qui ne fait pas partie du personnel de la commune et qui n'a reçu aucune délégation à ce sujet ; ce qui va à l'encontre des dispositions de l'article 3 du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de travaux exécutés pour le compte de l'Etat, qui stipulent que le maître d'ouvrage désigne le maître d'œuvre dans le cahier des prescriptions spéciales et précise les missions qui lui sont dévolues.

• **Exécution de conventions sans l'approbation de l'autorité de tutelle**

A ce niveau, il a été constaté que toutes les conventions conclues par la commune avec des tiers ne sont pas approuvées par l'autorité de tutelle. Certaines d'entre elles n'ont même pas fait l'objet de délibération du conseil communal; ce qui constitue une entorse aux dispositions de l'article 69 de la loi 78.00 portant charte communale, selon laquelle que les décisions du conseil communal concernant les conventions ne sont exécutoires qu'après l'approbation de l'autorité de tutelle.

• **Absence de critères préétablis pour l'octroi de subventions aux associations**

Le choix des associations bénéficiaires de subventions accordées par la commune est arbitraire et ne se base pas sur des critères préétablis, et ce en méconnaissance des principes de bonne gestion reconnus en la matière qui privilégient les actions culturelles programmées par les différentes associations. De même, les services de l'ordonnateur n'ont jamais exercé de contrôle sur ces associations pour s'assurer du sort et de l'emploi des subventions accordées.

Aussi, la Cour régionale des comptes recommande à la commune urbaine de Taliouine de :

- *Veiller au respect des règles de la comptabilité publique durant toutes les phases de l'exécution des dépenses ;*
- *Veiller au respect des textes législatifs et réglementaires relatifs à la gestion et en particulier les dispositions se rapportant à la préparation et à l'exécution du budget ainsi qu'au principe de la spécialité du budget (ce qui signifie que le budget communal ne peut être exécuté que pour la réalisation des activités de la commune);*
- *Veiller au respect des dispositions de l'article 103 et suivants du décret n° 2-76-576 relatifs à la comptabilité des collectivités locales et de leurs groupements, qui exigent de l'ordonnateur la tenue de la comptabilité administrative et des registres contenant des données véridiques conformes aux pièces justificatives ;*

- *Associer les différents services et les fonctionnaires à la gestion de la commune, afin de mettre un terme à la monopolisation actuelle de la décision par l'ordonnateur, et veiller à ce que chaque service accomplisse les tâches qui lui sont dévolues conformément à un organigramme et à des procédures établis ;*
- *Faire appel à la concurrence pour s'approvisionner en carburant, lubrifiants et pièces de rechange, afin d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix ;*
- *Veiller au respect des textes réglementaires et des circulaires relatifs à la gestion du parc auto des administrations publiques, notamment le décret n° 2-97-1052 du 2 Février 1998, la circulaire du Premier Ministre n° 43 du 22 Février 1998 et la note de l'Office National de Transport n° 86/01 du 13 Septembre 2001, qui édictent l'instauration d'un système de contrôle interne pour la gestion et l'exploitation du parc auto.*
- *Etablir et publier le programme prévisionnel des marchés que la commune a l'intention de lancer au cours de l'année ;*
- *Revoir le mode de gestion des marchés publics de la commune, afin d'éviter les retards d'exécution et leurs effets négatifs sur le développement local ; ce qui requiert l'activation du rôle du service technique en le rendant plus dynamique dans ce domaine ;*
- *Désigner une commission polyvalente, selon le type de marché, qui se chargera de la réception des travaux ;*
- *Respecter les dispositions de la loi n° 78.00 précitée, qui exige l'approbation préalable des conventions avant leur mise en application ;*
- *Adopter une politique claire et transparente en matière d'octroi des subventions, en se basant sur des critères préétablis lors du choix des associations bénéficiaires et en confiant cette tâche à une commission locale désignée à cet effet ;*
- *Promouvoir le contrôle sur les associations et veiller à ce que ces dernières produisent les comptes relatifs à l'emploi des subventions accordées par la commune.*

1.2. Réponses du président de la Commune urbaine de Taliouine (Texte intégral)

Gestion du service du personnel

1- En ce qui concerne la situation de M.B.M., mis à disposition au cercle de Taliouine :

On porte à votre connaissance que l'agent, M.B. à été mis en disposition au service du cercle de Taliouine, en qualité d'agent du bureau, juste après son recrutement le 1^{er} Juillet 1995, et cela à la période de conseil élu en 1995 sans aucune procédure administrative de sa mise à disposition.

A la suite de la visite des inspecteur de la Cour régionale des comptes d'Agadir, nous avons envoyé un avis de prise de service à l'intéressé, sous l'envoi N° 508 en date du 16 Août 2007 et Actuellement le concerné accompli sa tâche de travaux municipaux dès la date de l'envoi citée ci haut.

2- La mise en disponibilité au profit de Mme F.A. du mois juin 2004 a été fait sur la base de l'arrêté n° 116 en date du 23 Août 2004. Qui est abrogé par l'arrêté n° 167 du 16 Novembre 2004, et au vu de procès-verbal de la Commission Administrative Paritaire en date du 16 Novembre 2004 qui a décidé ce qui suit :

Mettre la fonctionnaire, F.A. agent d'exécution Titulaire échelle 02, échelon 04, Indice 133 en mise en disponibilité durant 24 mois à partir du 26 Juin 2004.

Abroger et annuler l'arrêté n° 116 du 23 Août 2004.

3- En ce qui concerne, les fonctionnaires qui ne bénéficiaient pas de leurs congés avant l'expiration de deux ans cela est dû à leurs participation à l'opération de l'inscription et la révision exceptionnelle des listes électorales de l'année 2001. Ainsi ils ont présidés le bureaux de vote relatifs aux élections parlementaires de l'année 2002, et celles des collectivités locales de l'année 2003 et leur engagement dans l'opération de recensement général d'habitat et d'habitants année 2004. Et c'est pour cela que les fonctionnaires ont bénéficié de leurs autorisations annuelles tardivement suite aux instructions des autorités locales.

Dans le but d'avoir une bonne gestion du service des Ressources Humaines, on a disposé des registres pour :

- Inscrire les autorisations d'absence, les congés et des certificats médicaux (après avoir numéroté et signé les dits registre par les concernés et le président ou son vice).
- Enregistrer et numéroté les ordres de missions après les avoirs signer par le président ou son adjoint en marquant la date de départ et le retour du concerné.
- Enregistrer la situation administrative et financière de chaque fonctionnaire.

4- Au sujet des fiches de notation relatives à l'année 2005, elles ont été remplies à la même année (2005) celles de l'année 2006 ont été reportées suite à l'envoi N° 390 en date du 17 Octobre 2006 de l'Arrêté de Ministre chargé de la modernisation des secteurs publics n° 1725.06 du 28 Juillet 2006 qui détermine le nouveau imprimé de fiches de notation et le compte rendu sur l'évaluation des fonctionnaires de l'administration publique, selon le bulletin officiel n° 5452 du 31 Juin 2006. Mais à l'arrivée de nouveau imprimé on a remplis immédiatement, les formulaires des dites fiches des deux années manquantes (2006/2007) et les ont classées aux dossiers des fonctionnaires.

Gestion du service de la comptabilité et du budget

La gestion des finances publiques (rubrique dépenses) se concrétise de la manière suivante :

1- Préparation du budget :

Le conseil communal au cours de la cession ordinaire du mois d'octobre formule un projet du budget selon les lois en vigueur dans ce domaine.

En ce qui concerne les dépenses, le service gestionnaire formule des observations relatives aux plans de développement en cours de la commune dans le but de donner la primauté au nécessaire dans le projet du budget.

2- Exécution du budget :

la régie des dépenses consacre ses efforts en coordination avec l'ordonnateur dans le but d'affecter chaque dépense selon les articles, les chapitres et les paragraphes conformément aux rubriques budgétaires.

Toutes les dépenses liquidées par la commune se réalisent conformément aux règles définies par la réglementation en cours: soit par des appels d'offres, soit par bons de commandes pour l'acquisition de petits et grands matériel ou d'exécution des travaux.

Toutes les étapes suivies pour la liquidation d'une dépense sont inscrites dans des registres spéciaux définis comme suit :

Registre des fiches de contrôle des engagements et des dépenses dans lequel on mentionne les crédits ouverts, les engagements de dépenses et les mandats émis datés et numérotés.

Registre de réception des facteurs.

Registre de mouvement des vignettes : vignettes postales, vignettes pour carburant et lubrifiants, vignettes consommation Eau et Electricité, vignettes télécommunications.

Registre de distribution de fournitures de bureau aux services municipaux, signé à chaque opération par le fonctionnaire qui les a réceptionnés.

3- Acquisition de pièces de rechange :

Cette opération se fait selon les conditions imposées par la réglementation des marchés publics ou par celle régissant l'émission des bons de commandes en respectant les règles de la concurrence (meilleure qualité et meilleur prix).

A propos du carburants et lubrifiants, la commune conclut une convention avec la S.N.T.L pour l'acquisition des vignettes afin d'approvisionner le parc municipal par les carburants et lubrifiants après approbation desdites conventions par les autorités du tutelle.

4- Pour les conventions conclues entre la municipalité et d'autres services externes :

- a- conventions avec l'ONEP (acquisition des vignettes pour eau et électricité, vignettes pour télécommunications)
- b- convention avec la SNTL pour acquisition des vignettes du carburant et des lubrifiant
- c- convention avec BARIDAL MAGHRIB pour approvisionnement en vignettes servant aux correspondances de la municipalité;
- d- convention avec l'Institut Pasteur du Maroc pour l'achat des produits de vaccination.

Ces conventions, une fois signées par les intéressés, sont présentées aux autorités supérieures compétentes pour approbation.

5- Subventions aux associations.

Au sujet d'aide aux associations sociales telles que :

Bureau local du croissant rouge marocain

Association IHSSANE pour aides au diabétique à Taliouine.

Association des parents des élèves du lycée Med V à Taliouine

Association des parents des élèves du lycée IBN MAJA. à Taliouine

Association des parents des élèves de l'école MHAND OUBRAHIM EL Y AKOUBI à Taliouine.

Association des parents des élèves de l'école KASABAH à Taliouine.

Cette sélection est soumise à l'approbation des autorités provinciales.

La gestion de la régie de recettes.

Il y'a longtemps que la régie de recettes a pensé de distribuer les taches et les responsabilité et constitue un organigramme, mais le service a besoin de personnel, de formation continue et du matériel de travail.

Pour que la régie de recettes donne un bon rendement il faut que le service soit divisée comme suit: - le service d'assiette, le service contentieux, le service de contrôle et le service de liquidation et du recouvrement.

Le montant maximal que le régisseur peut garder dans la caisse est mil DH 1.000.00 conformément à l'arrêté de création de la régie de recette.

Les registres du régisseur de recettes sont maintenant numérotés et visés par le percepteur.

A noter que la distribution des taches au sein du service, l'application de l'organigramme est très délicate à cause des problèmes cités - ci haut, et cela est du à l'absence de personnel autorisé.

L'archive est bien classé après avoir eu les classeurs et la fourniture spécifiée au classement de la part du président.

La régie de recettes est contrôlée par le percepteur de Taliouine trimestriellement.

En ce qui concerne la vente d'eau avec le camion à citerne, cette taxe est fixée dans à l'arrêté fiscal qui est en approbation.

En ce qui concerne l'occupation temporaire des domaines publics sans aucune autorisation de l'ordonnateur et qui est occupé par les exploitants, la régie de recette a essayé de faire un recensement et le recouvrement global mais elle a été entravée par des difficultés avec les dites exploitants, et à cause de cela on a envoyé au autorités compétentes un envoi sous numéro 924 du 26 Novembre 2002 concernant ce sujet.

Le conseil à délibéré sur ce point pendant la session de juillet 2003 mais il a reporté son décision jusqu'au une autre session, ce point doit être inclus dans l'ordre du jour du conseil pour délibération. ce qui concerne l'occupation temporaire du domaine public par les matériaux de construction il est calculé par suivant l'arrêté fiscal en coordination avec le service technique.

Nous remercions la Cour régionale des comptes pour ces recommandations concernant l'activation des commissions du conseil.

Gestion des véhicules communaux

Pour la gestion des véhicules du parc municipal, une convention est signée avec la société nationale du transport et logistique pour fournir les vignettes dont chaque véhicule à son propre carnet de bons pour vignettes qui contient son numéro d'immatriculation. La livraison des carburant et lubrifiant se fait par bon de venettes.

Les marchés publics

Les marchés passés pour le compte de cette municipalité ont été réalisé dans le délais d'exécution prévus par le C.P.S. Concernent la certification des décomptes des marchés municipaux par l'ingénieur provincial est due au manque d'ingénieurs commerciaux et rentre dans le cadre de aide technique et la coordination entre le service technique et la division de provinciale programmation et équipement.

Gestion du patrimoine communal

Ce qui concerne le sommier de consistance du patrimoine foncier communal, il existait jusqu'au l'année 2003. Pour les années du 2004 au 2007, il n'existe pas, suite à l'arrêté du conseil communal concernant le règlement de la situation foncier des patrimoines communal.

Le service est en terrain de régler cette situation après un recensement précis.

Tous les patrimoines fonciers de la commune sont exploités soit par le loyer ou l'occupation temporaire des domaines publics.

En ce qui concerne les boutiques exploitées par d'autres commerçants qui n'ont pas un lien avec la commune, le conseil communal a décidé d'exploiter ces boutiques par les vrais commerçants.

Pour le règlement de la situation foncière des patrimoines, le service concerné a établi les plans topographiques des terrains. Ainsi le conseil est invité à programmer les crédits nécessaires pour adopter les actes de propriétés et la conservation foncière.

En ce qui concerne la gestion des mobiliers, le service concerné a adopté un registre pour le mouvement des produits, matériaux et matériel acquis par la commune.

Les fournitures mises à la disposition de l'autorité locale, sont dans la salle des réunions du pachalik de Taliouine suite à l'arrêté du conseil communal car la commune ne dispose pas de grandes salles de réunions. En plus, elles sont utilisées pour les fêtes officielles.

Conclusion

Le président, le conseil et le personnel de la commune urbaine de Taliouine remercient la cour des comptes et la Cour régionale des comptes d'Agadir pour ces recommandations qui vont contribuer à la bonne gestion des services.

2. Commune urbaine de Dcheira Aljihadia

La commune urbaine de Dcheira Aljihadia se situe dans le ressort territorial de la préfecture d'Inezgane Ait Melloul relevant de la Région Souss Massa Draa. Selon le recensement de 2004, sa population est estimée à environ 89.360 habitants. Occupant une superficie de 9 km². La commune est administrée par un conseil communal de 31 membres et d'un bureau composé du président et de 7 vice-présidents.

2.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Conformément aux dispositions de l'article 147 du code des juridictions financières, la Cour régionale des comptes d'Agadir a procédé au contrôle de la gestion de cette commune. Ce contrôle a concerné les exercices budgétaires de 2004 à 2006 et le premier semestre de l'exercice 2007. Il a porté essentiellement sur la gestion des ressources humaines, le recouvrement des recettes communales, la passation des marchés publics, les aides aux associations ainsi que la gestion du parc automobile et du patrimoine communal. Les observations ainsi relevées sont appuyées de recommandations de la Cour régionale dans le but d'améliorer la qualité de la gestion.

► Dysfonctionnements dans la gestion des ressources humaines

Ces dysfonctionnements sont illustrés à travers les observations suivantes :

- **La non distinction, au niveau de la Division des ressources humaines, des fonctions de gestion du personnel de celles de paiement des salaires et allocations**

Etant entendu que la séparation de ces fonctions constitue une pratique de bonne gestion qu'il convient de la respecter.

- **La mise à la disposition d'autres administrations de fonctionnaires communaux sans base juridique**

Malgré les faiblesses enregistrées au niveau de l'encadrement et de la répartition des fonctionnaires entre les services et divisions en termes d'effectifs et de compétences, il a été constaté que certains fonctionnaires ont été mis à la disposition d'autres administrations en l'absence de conventions écrites avec les administrations concernées. Cette situation ne peut pas trouver de justification, dans la mesure où les dispositions légales et réglementaires régissant le domaine de la fonction publique communale ne l'ont pas prévue.

- **Le paiement des émoluments des agents occasionnels sur les crédits ouverts à la deuxième partie du budget**

Malgré la disponibilité d'une rubrique budgétaire à la première partie du budget dédiée aux salaires des agents occasionnels, la commune a procédé, en 2006, au recrutement d'occasionnels, mais en imputant leurs émoluments sur la rubrique relative aux grands travaux d'assainissement et d'éradication des points noirs figurant à la deuxième partie du budget.

- **Le recrutement en 2004 de quatre nouveaux fonctionnaires sans recours à l'organisation d'un concours**

Dans sa réponse, l'ordonnateur avance que s'agissant de postes budgétaires relatifs aux échelles 1 à 5, le recrutement peut être opéré sans passer par les modalités du concours à condition que ces agents remplissent un certain nombre de conditions conformément à la réglementation en vigueur. Néanmoins, la Cour régionale estime que le recours au concours public demeure nécessaire pour la sélection de ressources humaines prêtes à assumer des responsabilités au sein des services de l'administration.

- **L'absence d'un système de contrôle interne des indemnités horaires pour travaux supplémentaires**

Ce système permettrait d'éviter l'octroi irrégulier de ces indemnités et de ne les servir qu'aux véritables bénéficiaires.

Eu égard de ce qui précède, la Cour régionale invite la commune urbaine de Dcheira Aljihadia à :

- *Elaborer un organigramme de la commune précisant les attributions de chaque cellule et de son*

responsable, en insistant sur la nécessité d'adopter des procédures écrites afin de clarifier les relations entre les services ;

- Améliorer le taux d'encadrement et éviter le déséquilibre dans la répartition des fonctionnaires, en adoptant une politique rationnelle et efficace dans la gestion des ressources humaines disponibles et en œuvrant à l'amélioration de leur productivité par l'organisation de stages et de formations continues ;
- Prendre les mesures nécessaires pour la régularisation de la situation administrative des agents mis à la disposition d'autres administrations, dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur ;
- Améliorer la gestion des ressources humaines, en adoptant une meilleure organisation du service du personnel et en tenant les registres et les dossiers nécessaires, tout en veillant à la conservation des divers documents et états afférents à la situation administrative et budgétaire des fonctionnaires et agents.

► Négligences dans la gestion des recettes communales

Ces négligences ont permis de faire ressortir des observations qui découlent du contrôle des taxes, redevances et autres recettes de la commune à savoir :

• **Le montant très élevé des restes à recouvrer** : le montant des restes à recouvrer demeure très important en dépit de sa stagnation au cours des années 2004 (18.529.856,16 DH), 2005 (17.416.057,21 DH) et 2006 (18.532.248,41 DH). Selon les services de l'ordonnateur, les restes à recouvrer sont essentiellement dus à l'imprécision qui entache les adresses des redevables.

Cependant, la Cour régionale des comptes estime que les mesures entreprises par les services concernées sont insuffisantes.

• **La non activation des mécanismes de contrôle pour s'assurer de l'exactitude des déclarations des assujettis. Il s'agit des taxes ci-après :**

- **La taxe sur les débits de boissons** : la commune recouvre un montant fixe de 500 DH pour les crémeries-laiteries et les commerces de fast-food et de 1.000 DH pour les cafés. Le montant annuel de la taxe est recouvré au vu d'une déclaration des revenus annuels bruts des redevables concernés.

Toutefois, il a été constaté que les mécanismes de contrôle ne sont pas actionnés pour s'assurer de la conformité des revenus déclarés (qui sont faibles dans la plupart des cas) à ceux réalisés par les intéressés. De plus, le recensement est effectué par un seul agent non assermenté. Enfin, les majorations et pénalités de retard n'ont pas été appliquées ; à titre d'exemple, les déclarations reçues au titre de l'année 2006 concernent les années 2003 et 2004.

- **La taxe sur les opérations de lotissement** : conformément à la loi 30-89 relative à la fiscalité locale, cette taxe est recouvrée en deux versements :

- Un acompte de 75% du montant de la taxe exigible au moment de la délivrance de l'autorisation de lotir, liquidé sur la base du coût total estimatif des travaux de viabilisation, d'assainissement et d'électrification du lotissement ;
- Un deuxième versement est liquidé sur la base du coût total réel des travaux au moment de la délivrance du permis de conformité.

Cependant, il a été constaté l'absence de contrôle des déclarations pour s'assurer de la conformité entre le coût global réel d'une part et la valeur estimative d'autre part. De même, les dossiers de déclaration ne sont pas appuyés de factures correspondantes.

- **La redevance d'occupation temporaire du domaine public communal pour un usage commercial, industriel ou professionnel** :

Conformément à l'article 30 de l'arrêté fiscal communal n° 2 du 1^{er} Août 2005, cette redevance est fixée en tenant compte de la superficie occupée du domaine communal, de l'emplacement de la partie occupée et de la

nature du domaine occupé. Toutefois, les insuffisances suivantes ont été relevées :

- L'absence de documents et pièces confirmant que les services communaux ont effectué les contrôles nécessaires pour s'assurer du respect par les exploitants des superficies autorisées du domaine public ;
- Le non recouvrement de toutes les sommes liées à l'occupation du domaine public en ce qui concerne les affiches publicitaires, dans la mesure où il n'a été recouvré qu'un montant de 780 DH relatif à l'autorisation 48/2004 sur la base d'une superficie de 26 m² au moment où la superficie autorisée s'établit à 50 m².
- L'importance des restes à recouvrer qui ont dépassé 1.760.000 DH.

• **L'importance excessive des restes à recouvrer au titre de la taxe sur les établissements d'enseignement privé**

L'article 132 de la loi 30-89 relative à la fiscalité locale stipule que la taxe est due par les titulaires d'autorisations d'ouverture d'un ou plusieurs établissements assujettis à ladite taxe prévue par l'article 131 de la même loi. Toutefois, plusieurs établissements d'enseignement privé relevant de la commune urbaine de Dcheira ne s'acquittent pas de leurs arriérés qui dépassent 546.000 DH.

Si les associations déclarées d'utilité publique sont exonérées de cette taxe en vertu des dispositions du décret 18-96-2 du 9 Janvier 1996, il est constaté que le non paiement des arriérés des autres établissements trouve son explication dans le fait que le percepteur n'entreprend pas les diligences nécessaires, suite aux notes et circulaires qu'il a reçues du ministère des finances et qui renvoient à une autre circulaire du Premier Ministre invitant les percepteurs à surseoir temporairement au recouvrement de cette taxe.

Considérant que les circulaires du Premier Ministre et du ministre des finances ne sauraient se substituer à la loi en vertu du principe du parallélisme des formes, le non recouvrement de cette taxe constitue une infraction aux dispositions légales relatives à fiscalité locale et au code de recouvrement des créances publiques.

• **Dysfonctionnements dans l'octroi du droit d'exploitation temporaire des locaux à usage commercial**

L'autorisation d'exploitation est accordée conformément au cahier des charges du 25 Mai 2004 approuvé par l'autorité de tutelle le 18 Juin 2004. Dans son article 10, le cahier des charges prévoit que le droit d'exploitation est payé trimestriellement dans les 15 premiers jours de chaque trimestre. Le nombre de bénéficiaires s'élève actuellement à 118 personnes. A ce niveau, les dysfonctionnements suivants ont été constatés:

- Suivant le modèle de la décision du président communal autorisant l'exploitation provisoire du domaine public municipal au marché Salam, l'autorisation prend effet à compter du 30 Mai 2005 alors que le modèle en question n'a été approuvé par le gouverneur compétent que le 7 Juin 2006 ;
- La commune ne dispose que de 65 dossiers pour 118 bénéficiaires. Les raisons de l'absence des documents et informations concernant les 53 bénéficiaires restants ne sont pas connues;
- Les recettes relatives à l'octroi du droit d'exploitation temporaire des locaux commerciaux n'ont pas été recouvrées. Les investigations menées sur place ont permis de constater que les bénéficiaires ont commencé à exploiter ces locaux depuis le mois de novembre 2004 ;
- La commune n'a pas fait de diligences pour résoudre les problèmes rencontrés depuis le lancement du projet, il y a plus de trois ans.

• **La non application des taux réglementaires prévus pour certaines taxes**

Cette défaillance se manifeste au niveau de la liquidation des taxes suivantes :

La redevance d'occupation temporaire du domaine public communal pour usage lié à la construction

Conformément à l'article 29 de l'arrêté fiscal communal n° 2 du 1^{er} Août 2005, le montant de la redevance d'occupation temporaire du domaine public communal pour usage lié à la construction est fixé à 40 DH/m² / trimestre. Néanmoins, les services de la commune se basent, sans justification valable, sur une superficie uniforme de 10 m² par trimestre lorsqu'il s'agit d'opérations de construction et de 3 m² pour les opérations d'aménagement.

La taxe sur la dégradation des chaussées : Les services de la commune évaluent cette taxe au vu d'un procès verbal de constatation de la dégradation des chaussées communales, revêtant la forme d'un constat émargé par le technicien de la commune et approuvé par le président du conseil communal. Cependant, il a été constaté qu'un montant uniforme de 200 DH/m² dégradé est appliqué, en méconnaissance des dispositions de la loi sur la fiscalité locale qui, dans son article 41, stipule que la taxe est égale à la totalité des frais de réparation des chaussées endommagées en plus d'un montant de 25% desdits frais, et ce après établissement d'un procès-verbal rédigé par les autorités compétentes et indiquant l'importance de la dégradation ainsi que l'identité exacte de l'établissement ou de la personne responsable de cette dégradation.

• **L'absence de recettes pour certaines taxes prévues au budget**

Il s'agit notamment de la taxe d'enlèvement des déchets industriels, des jardins et des matériaux ou déblais abandonnés sur la voie publique, des recettes de la bibliothèque communale et du produit du théâtre municipal.

Concernant la taxe d'enlèvement des déchets des jardins, industriels et matériaux ou déblais abandonnés sur la voie publique : l'article 39 de l'arrêté fiscal communal n° 2 du 1^{er} Août 2005 stipule que les enlèvements des déchets des jardins et industriels et les déblais abandonnés sur la voie publique effectués par les agents du service d'hygiène à leur propre initiative ou sur demande des intéressés sont assurés moyennant le paiement de certaines taxes.

Or, la commune n'a recouvré aucune recette sur cette rubrique sachant qu'elle dispose d'une zone industrielle importante au quartier Tassila susceptible de produire des déchets. Aussi, est-il nécessaire de mettre l'accent sur le rôle dévolu au président du conseil communal pour veiller au recouvrement des créances de la commune et à la recherche de nouvelles ressources à investir dans le développement économique et social de la commune.

Concernant les recettes de la bibliothèque communale et du théâtre municipal : la commune dispose d'un important complexe culturel et d'une bibliothèque communale qui ne sont pas exploités ; de ce fait, ils ne produisent pas les recettes prévues par les articles 44 et 45 de l'arrêté fiscal.

• **Carences et infractions dans les opérations d'octroi d'autorisation d'exploitation des kiosques commerciaux**

Les carences et les infractions qui ont entaché certaines autorisations d'occupation temporaire du domaine public communal pour usage industriel, commercial ou professionnel, peuvent être résumées comme suit :

L'autorisation 71/98 : Le titulaire de l'autorisation continue à exploiter un kiosque d'une superficie de 13,5 m² à Amoukai sans l'approbation préalable des services de la Préfecture ;

L'autorisation 28/2005 : Elle concerne le kiosque téléphonique près du centre de santé au quartier administratif à Dcheira qui n'a fait l'objet d'aucune opération de recouvrement, contrairement aux dispositions de l'arrêté fiscal communal ;

L'autorisation 78/98 : Le fonds de commerce relatif à cette autorisation a été cédé sans l'accord préalable du conseil communal, sans l'approbation des autorités de tutelle et en l'absence de tout recouvrement de recettes correspondantes.

• **Vente de véhicules inutilisables ou mis à la fourrière à un prix inférieur à leur valeur réelle**

Le 3 Février 2005, la commune a organisé une vente aux enchères publiques de voitures, camions et cyclomoteurs mis à la fourrière et hors usage. Le lot a été adjugé pour le prix de 5.500 DH avec une majoration de 10%. Cependant, il convient de constater un grand décalage entre le montant arrêté suite aux enchères et la valeur réelle supposée des véhicules en question, composés de 45 voitures, 4 camions et 43 cyclomoteurs. D'où des interrogations sur les conditions de conclusion de cette transaction en l'absence d'un rapport technique d'évaluation qui devait être élaboré préalablement à l'opération.

Eu égard de ce qui précède, la Cour régionale invite la commune urbaine de Dcheira Aljihadia à :

- S'assurer au préalable des adresses exactes des redevables, en vue d'éviter le cumul des restes à recouvrer, et ce en concertation avec les services de la perception et les représentants des autorités locales, et prendre toutes les mesures réglementaires pour le recouvrement des créances dues ;
- Veiller au respect des textes législatifs et réglementaires relatifs à la liquidation et au recouvrement des taxes communales ;
- Faire le nécessaire, en concertation avec les services de l'équipement, en vue de régulariser la situation du domaine communal relatif aux panneaux publicitaires et recouvrer tous les montants liés à son exploitation ;
- Accélérer la mise en application des procédures de recouvrement concernant les autorisations d'exploitation temporaire des locaux commerciaux, à partir de la date de début d'exploitation et en prenant en considération la date d'approbation par les autorités de tutelle ;
- Adopter une politique ouverte de communication en vue de sensibiliser les acteurs du domaine culturel et théâtral sur l'importance économique du théâtre sis au complexe culturel, qui pourrait bien constituer une source de revenus eu égard de sa capacité d'accueil ;
- Elaborer un cahier des charges spécifique à l'exploitation des kiosques communaux pour permettre à la régie de recettes de recouvrer les droits afférents à la redevance d'occupation temporaire du domaine public communal, en insistant sur la nécessité de veiller à ce que les dossiers contiennent tous les documents afférents à l'exploitation, confiée exclusivement au titulaire initial de l'autorisation, dans le respect des termes des contrats et décisions du président de la commune ;
- Renforcer le contrôle en vue d'éviter toute tentative de fraude ou d'évasion fiscale, en instituant des commissions composées des représentants des services concernés auxquelles sera confiée la mission de vérifier les déclarations des redevables. Bien entendu, des PV et comptes rendus de leurs travaux devront être dressés le cas échéant ;
- Veiller à la protection du patrimoine mobilier de la commune et au respect des principes de la concurrence et de la transparence lors de la vente des biens mis en fourrière ou inutilisables. Veiller également à la désignation de commissions spécialisées chargées de l'évaluation technique et financière de ces biens.

► Défaillances dans la gestion des dépenses

A ce niveau, la Cour régionale des comptes a enregistré les observations suivantes :

• Absence de pièces et d'informations relatives aux marchés publics

- La vérification des pièces justificatives relatives à certains marchés a permis de constater l'absence des éléments suivants :
- La qualité et l'identité des signataires des attachements (marché n° 07/06) ;
- Le PV de l'évaluation des offres (marchés n° 07/06 et 06/09) ;
- Les pénalités de retards dans l'exécution des travaux (marchés n° 07/06 et 06/09). La Cour régionale des comptes n'a pas pu arrêter les montants relatifs à ces amendes en l'absence des pièces en question (ordres d'arrêt et de reprise des travaux notamment) ;
- Le prix estimatif fixé par l'administration (marché n° 07/06) ;
- Les offres financières des concurrents au niveau du PV de la commission d'ouverture des plis n° 40/2006 relatif à l'acquisition de fournitures de bureau (marché n° 24/06).

• Augmentation des dépenses relatives à la consommation du carburant et des lubrifiants

Il a été remarqué que la consommation moyenne du carburant et des lubrifiants est arrêtée à 2.000 DH par véhicule et par mois, dépassant la moyenne enregistrée au niveau des communes similaires, et ce en dépit

du système des bons adopté par la commune depuis 2005. Cette augmentation s'explique par les raisons suivantes :

- Défaillance du système de distribution du carburant, pannes des compteurs des véhicules et absence de contrôle des bénéficiaires. De plus, des discordances entre les «fiches carburant» et les «bons gasoil» ont été enregistrées ;
- Non adoption d'un plafond de consommation périodique pour chaque véhicule, avec obligation de justifier tout dépassement éventuel ;
- Absence des «carnets de bord» qui enregistrent les mouvements des véhicules. Il a été constaté, dans certains cas, que les bons indiquent le kilométrage pour des compteurs de véhicules en panne.
- La majorité des «bons pour» signés par le président du conseil communal n'est pas numérotée et ne mentionne pas les numéros des véhicules concernés.
- Des services étrangers à la commune ont bénéficié des «bons carburant». Il s'agit particulièrement de l'arrondissement urbain de Dcheira, du service des collectivités locales relevant de la préfecture d'Inezgane Ait Melloul, de la perception de Dcheira et du deuxième vice président du conseil communal. Les dépenses enregistrées à ce titre au cours des années 2004 et 2005 ont été arrêtées respectivement à 141.206,17 DH et 91.140,11 DH.

• **Absence de contrôle des subventions octroyées aux associations et clubs sportifs**

Conformément au PV de la réunion de la commission culturelle du 18 Octobre 2006, des subventions ont été octroyées au Club Olympique Dcheira de football pour l'équipement de son siège (300.000 DH), au club Dcheira toutes sections (400.000 DH) et au club Adrar Dcheira section football (200.000 DH).

A ce niveau, il été constaté, d'une part, l'absence des instruments de contrôle permettant au conseil communal de s'assurer de la réalité des dépenses engagées dans le cadre de ces subventions, et d'autre part, l'absence des états comptables que ces clubs sont tenus de produire au conseil communal.

Par ailleurs, la convention de parrainage et de partenariat entre le conseil communal et l'association sportive Olympique Dcheira arrête dans ses articles 5, 6 et 7 les engagements de l'association. Or, ces articles ne donnent pas suffisamment de détails, notamment chiffrés, sur les engagements financiers des deux parties et sur les instruments à mettre en œuvre pour s'assurer de la transparence, du bon emploi de ces subventions et de la réalisation des objectifs que l'association s'est engagée à concrétiser sur le terrain.

De plus, la commune ne veille pas au respect des dispositions de l'article 32 bis du Dahir n° 1-58-376 du 15 Novembre 1958 tel que modifié et complété, qui oblige les associations qui reçoivent périodiquement des subventions dépassant 10.000 DH d'une collectivité locale, d'un établissement public bénéficiant d'une participation totale ou partielle au capital de la part de l'Etat, d'une collectivité ou d'un établissement, à produire leurs comptes aux organismes donateurs.

La Cour régionale des comptes invite la commune urbaine de Dcheira Aljihadia à :

- *Accorder tout l'intérêt nécessaire à la conservation et à l'archivage des pièces administratives et comptables relatives aux marchés publics, afin de faciliter leur consultation et leur exploitation éventuelles par les organes de contrôle habilités ;*
- *Recourir à l'évaluation des offres, car même si cette évaluation n'est pas expressément prévue par un texte, elle constitue pourtant un outil de bonne gestion que les responsables sont tenus de respecter à l'avenir ;*
- *Prévoir des procédures écrites, définissant les tâches et précisant les responsables en matière de distribution et de consommation du carburant qui s'appliquent aussi bien aux périodes normales qu'aux circonstances exceptionnelles ;*
- *Renforcer le contrôle des «bons carburant» afin d'éviter toute augmentation irrationnelle de la consommation ;*

- Adopter le système d'un plafond de consommation périodique pour chaque véhicule tout en prévoyant une dotation pour les circonstances exceptionnelles et urgentes qui sera fixée suivant les données statistiques du service parc auto ;
- Utiliser des « carnets de bord » pour mieux suivre les mouvements de chaque véhicule et veiller à la réparation des compteurs défectueux ;
- Relancer des partenariats avec les communes limitrophes en matière de gestion déléguée de l'assainissement solide ;
- Eviter de faire bénéficier des services étrangers à la commune de dotations en carburant ;
- Prévoir des instruments de contrôle sur les associations qui reçoivent des subventions de la commune et exiger la production des rapports financiers qui constituent un moyen de suivi des dépenses exécutées dans le cadre de ces subventions ;
- S'assurer du bon emploi des subventions et veiller à la conservation des pièces et situations comptables présentées par les clubs précités.

► **Non régularisation de la situation juridique et foncière du patrimoine communal**

Des constructions ont été édifiées sans que leur situation foncière soit régularisée vis-à-vis des services des domaines publics et de la conservation foncière. Il s'agit, entre autres, des constructions suivantes :

- Les bureaux (n° 1 et 2) de la commune et la pharmacie de garde sont en cours d'enregistrement à la conservation foncière après que les formalités d'immatriculation soient accomplies ;
- Le terrain municipal de Dcheira ne peut être cédé à la commune que sur accord du ministère de la jeunesse et du sport comme il ressort d'une correspondance du chef de l'arrondissement des domaines d'Agadir ;
- Le parc municipal, le nouveau palais municipal, le marché municipal Salam, le jardin public, la salle polyvalente, la maison de la cité, l'espace sportif et le marché Omar Alkhiam sont construits sur des terrains non encore acquis auprès des services des domaines publics.

La Cour régionale des comptes recommande à la commune urbaine de Dcheira Aljihadia de veiller à la régularisation de la situation juridique et foncière des terrains ayant accueilli les constructions communales et de mobiliser les moyens de financement de ces acquisitions.

2.2. Réponse du président de la Commune urbaine de Dchira El Jihadiya (Texte traduit de l'arabe)

1^{er} axe : irrégularités au niveau de la gestion du personnel :

- **La non séparation entre les fonctions gestion du personnel et liquidation et traitement des salaires :**
- Depuis le déménagement au nouveau siège ce problème a été dépassé. Il a été procédé à la répartition des tâches et à l'élaboration d'organigramme qui consacre la séparation des tâches dans ce cadre ;
- **Des fonctionnaires communaux mis à la disposition des autres administrations sans aucune base légale :**
- Ces cas ont été soit hérités du passé et sont en cours de régularisation, soit sur la base de lettres royales comme c'est le cas des sept (7) fonctionnaires mis à la disposition de la préfecture d'Inzegane Ait Melloul.
- Les fonctionnaires ont réintégré la commune après les avoir mis à la disposition de la perception et l'arrondissement urbaine de Dchira.
- **Païement des émoluments des agents occasionnels des dotations allouées à la deuxième partie du budget :**
- L'imputation des dépenses de la main d'œuvre dans la deuxième partie du budget au cours de l'exercice 2006 a été faite après la création d'une régie de dépenses à la commune relative aux grands travaux d'entretien de la ville ; vous trouverez ci-joint
 - Une copie de la décision portant création de la régie ;
 - Une copie du plafond que le régisseur peut payer ;
 - Une copie du programme à exécuter.
- **Recrutement de 4 agents en 2004 sans passer par un concours :**
- Même si la présidence du conseil estime qu'il n'y pas eu violation des textes organisant le recrutement d'agents dans les échelles de 1 à 5, cette observation relative à la consécration de l'égalité des chances va être prise en compte lors de futurs recrutements.
- **Les services de la commune ne disposent pas d'un système de contrôle interne pour le mandatement des indemnités pour heures supplémentaires :**
- La commune ne procède au paiement des indemnités pour heures supplémentaires qu'après établissement de rapports dûment signés par les chefs de division immédiats qui doivent déposer une liste dans ce sens au niveau de la division des ressources humaines qui la transmet à la division de la comptabilité après visa du président du conseil municipal. Les services des deux divisions sus indiqués vont veiller à l'application de vos recommandations

2^{ème} axe : insuffisance au niveau de la gestion des recettes communales :

- **Importance du montant des restes à recouvrer :** les restes à recouvrer sont passés de 17.416.054,21 DH en 2005 à 18.532.248,41 DH ; cette augmentation est due essentiellement au recensement de nouveaux quartiers assujetties à la taxe urbaine (hay eljihadiya et hay tafoukt). Les diligences entreprises par la perception pour le recouvrement de ces impôts sont les suivantes :
 - Le montant des affaires en contentieux s'élève à 12.975.000 DH et concerne les procédures de vente des fonds de commerce, immeubles et également la liquidation judiciaire à la trésorerie régionale d'Agadir ;
 - Des créances irrécouvrables proposées à l'annulation à cause de l'absence des adresses des redevables, constitués de sociétés fantôme qui ont cessés toutes activités mais toujours inscrites aux registres des impôts,
 - Les articles reçus à la perception en fin d'année et dont date d'exigibilité des impôts n'est pas encore arrivée à terme. l'échéance de paiement. Ils sont évalués à 1.284.000 DH.

En plus, des facilités de paiement accordées à certains redevables ayant déposés des garanties suffisantes au niveau de la perception. Il faut signaler que la perception n'a épargné aucun effort pour améliorer la situation des restes à recouvrer en coordination avec l'autorité locale.

• **Absence de contrôle en matière de compatibilité entre les recettes déclarés et ceux effectivement imposables :**

- **Taxe sur débit de boisson :** cet article a connu ces dernières années une nette amélioration même si le taux appliqué de 6% est relativement élevé comparé à celui appliqué à Agadir (3%). Les recettes de cette taxe durant ces trois dernières années sont passées de 94.961 DH en 2005 à 162.191,20 DH en 2006 et 192.181 DH en 2007. Cette amélioration des recettes a été le fruit de nos correspondances adressées aux redevables pour réviser leurs déclarations, mais ceci n'empêche pas le recours à des contrôles sur place en renforçant le service concerné par des agents assermentés.

- **Taxe sur les opérations de lotissements :** la commune urbaine applique à la lettre les dispositions de la loi 30-89. L'observation soulevée par la Cour régionale d'Agadir fait suite au contrôle de la division des recettes qui ne dispose que des déclarations alors que les factures estimatives et réelles, qui ont été transmis après à la CRC d'Agadir, se trouvaient au niveau de la division de l'Urbanisme.

- **Taxe sur l'occupation temporaire du domaine public communal pour l'exercice d'activités commerciales, industrielles ou professionnelles :** La commune procède à des campagnes de contrôle par des commissions mixtes et à la sensibilisation des occupants du domaine communal pour le respect des dispositions de l'autorisation délivrée et la superficie à occuper.

Pour le montant de 780 DH, il s'agit d'une correction du montant restant dû pour l'occupation de 50 m² objet de l'autorisation n°48/2004 qui a annulé l'autorisation n°17/2001 sur la base de laquelle, l'intéressé exploitait une superficie de 24 m² au lieu de 26 comme mentionné dans le rapport de la Cour régionale des comptes. L'occupant a déjà réglé la somme de 720 DH soit 30 DH x 24m² = 720 DH en sus du paiement de 780 DH pour la superficie de 26 m² restante.

Concernant les panneaux publicitaires, il faut souligner que malgré les problèmes de recouvrement, la somme encaissée est de l'ordre de 632.218,14 DH. Le service des biens communaux est en cours d'activation de la procédure d'extraction pour régler le problème de l'occupation du domaine communal en concertation avec le Ministère de l'Equipement. Le conseil communal, lors de sa session ordinaire du février 2008 a adopté un cahier des charges relatif aux panneaux publicitaires.

• **Aggravation des restes à recouvrer relatifs à la taxe sur les établissements privés de l'enseignement :** en application des dispositions des articles 131 à 137 du titre 23 de la loi 30/89 relative à la fiscalité des collectivités locales et leur groupements, la régie des recettes, après avoir épuisé tous les voies de recouvrement à l'amiable, a saisi le percepteur pour l'ensemble des restes à recouvrer pour poursuivre les redevables pour le recouvrement forcé.

• **Irrégularités au niveau de l'octroi du privilège d'exploitation des magasins commerciaux :** lors de sa session ordinaire du février 2008, le conseil communal a décidé à l'unanimité de revoir la date d'exigibilité des loyers relatifs aux magasins commerciaux du souk Assalam ; ainsi la date de d'exigibilité deviendra le 1^{er} Janvier 2007 au lieu du 1^{er} Mai 2005. Concernant les dossiers relatifs à souk Assalam, 65 autorisations ont été établis et des correspondances ont été adressées aux autres commerçants afin de compléter leurs dossiers sous peine d'annuler leurs demandes.

• **La non application du taux réglementaire pour certaines taxes :**

Taxe sur l'occupation temporaire du domaine communal pour usage de construction : effectivement, la commune procède à l'application d'une superficie moyenne d'occupation du domaine communal par construction définie comme suit :

- Habitat social : 10 m² ;
- Habitat commercial : 20 m² ;

- Villas et immeubles : 30 m² ;
- Travaux d'aménagement : 5 m² ;

Ces superficies ont été adoptées depuis la création de la commune en 1992 en raison de manque de main d'œuvre qualifiée et les droits y afférents sont recouverts au moment de retrait de l'autorisation. La commune veillera, après la restructuration des divisions de l'urbanisme et du patrimoine, à l'application de la dite taxe sur la base de la superficie réellement occupée ; À noter également que la commune est en cours de préparation d'un arrêté concernant cette question.

Taxe sur la dégradation de la chaussée : pour l'application de cette taxe, la commune applique les dispositions de l'article 41 de la loi relative à la fiscalité des collectivités locales et leurs groupements, en établissant un PV de constatation de la dégradation signé conjointement par l'adjoint technique et le président et comprenant l'ensemble des charges nécessaires pour la réparation de la chaussée avec une majoration de 25%. Il a été décidé d'appliquer un barème de 200 DH/m² englobant l'ensemble des opérations nécessaires à la réparation de la chaussée.

La non constatation de recettes au titre de certaines rubriques :

- Enlèvement des déchets des jardins, des usines et matériaux de construction de la voie publique : aucune taxe n'a été appliquée du fait que les propriétaires procèdent eux même au ramassage des déchets. Cette recommandation sera prise en compte en concertation avec les autorités locales.
- Les recettes de la bibliothèque et théâtre communaux : le recouvrement de la taxe relative à la bibliothèque se fait sur la base de l'article 44 de l'arrêté fiscal et la faiblesse est dû au nombre limité des adhérents à la bibliothèque communal. Les recettes du théâtre municipal sont dérisoires du fait du caractère culturel, d'encadrement et associatif des activités autorisées.

Insuffisances et irrégularités au niveau de l'octroi des autorisations d'exploitation des kiosques : concernant l'autorisation n° 78/98, l'intéressé a réglé à la commune les droits jusqu'au 3^{ème} trimestre de l'exercice 2007. pour l'autorisation n°28/2005, les droits ont été réglés jusqu'au dernier trimestre de l'année 2007. Le conseil communal, dans sa dernière session de février 2008, a adopté un cahier des charges relatif à l'exploitation des kiosques, qui entrera en vigueur après son approbation par l'autorité de tutelle.

Vente des voitures saisi et non opérationnelles à des prix inférieurs à leurs valeurs réelles : en février 2003 une vente aux enchères publiques a été organisée et qui a concerné deux lots. Le premier relatif aux voitures, camions et motocycles saisis a été cédé à 27.000 DH à laquelle il faut ajouter 10% du montant (2.700 DH) et le second constitué de matériaux communaux cédé à 5.500 DH en plus de 10% (550 DH).

Concernant les recommandations relatives à cet axe, la commune urbaine de Dchira veillera à leur application et elle a même programmé les points évoqués pour la session ordinaire d'Avril 2008. Des réunions locales seront tenues dans le but d'élaborer un programme d'action pour concrétiser les autres recommandations.

Troisième axe : irrégularités dans la gestion des dépenses :

Absence certaines pièces et informations relatives aux marchés publics :

- Il a été procédé à l'identification du nom et qualité des signataires des attachements ;
- Il n'a pas été procédé à l'évaluation des offres vu qu'une telle évaluation n'est pas exigée ni par le règlement de la consultation ni par le CPS du marché ;
- Les pénalités de retard n'ont pas été appliquées puisque des ordres d'arrêt et de reprise des travaux ont été établis par la commune dans le cas des marchés n°07/2006 et 09/2006 ;
- Une copie de l'estimation confidentielle du marché 07/06 a été jointe à la présente ;
- La deuxième page de l'appel d'offres ouvert n°40/2006 comporte la proposition financière de l'entreprise Adrar : 148.340,40 DH et les raisons de l'élimination des autres entreprises.

Augmentation des dépenses de carburant et des huiles : au cours des années 2004 et 2005, il a été constaté que la consommation moyenne en carburant et huiles a dépassée les 2000,00 DH par voiture, du fait que la majorité des véhicules du parc auto a dépassé 10 ans, l'importance du travail effectué par les camions et voitures et également de l'éloignement de la décharge publique. Cette consommation moyenne a régressée à partir du début 2007 suite à la diminution des doubles emplois et à la bonne gestion dans la distribution du carburant (contrôle hebdomadaire des quantités distribuées et réparation des compteurs).

Les fiches carburant sont compatibles aux bons inscrites sur ces cartes et qui définit la consommation périodique de chaque véhicule et les dépassements ainsi constatés seront justifiés. Les mouvements des véhicules sont enregistrés sur un carnet de bord.

Des bons non numérotés, ne comportant pas la désignation du véhicule bénéficiaire ont été signés par le président du conseil communal pour éviter tout retard dans le cas de missions urgentes qui coïncident avec les fêtes, les jours fériés ou les visites royales.

Deux voitures de marque Renault 19 et Renault 4, propriétés de la commune, ont été mises à la disposition respectivement du président district urbain de Dchira du percepteur et bénéficiant d'une dotation mensuelle de carburant et des huiles ; d'autres services de la municipalité et associations de la société civile ont également bénéficiés des bons carburants dans le cadre des prestations qu'ils fournissent à la commune. La voiture Renault 9, propriété également de la commune, est mis à la disposition du 2^{ème} vice président du conseil communal et sert dans le transport de commissions lors des visites sur places.

Absence de contrôle des subventions octroyées aux associations et clubs sportifs : la commune a exigé des associations bénéficiaires de subventions dont le montant dépasse 10.000 DH de justifier l'emploi de ces fonds reçus conformément aux dispositions du Dahir 1-58-376 du 15/11/1958. ainsi, toute association n'ayant pas répondu favorablement sera exclue du bénéfice des subventions.

Concernant la convention qui lie la commune et l'Association Sportive Olympique Dchira où les engagements financiers des parties contractantes ne sont pas spécifiés, cette convention est devenu caduque, et la commune traite cette association à pied d'égalité avec les autres associations.

Quatrième axe : non apurement de la situation juridique et immobilière du patrimoine communal :

Bureaux communaux n° 1 et 2 et le dépôt : il s'agit d'acquisition de patrimoine privé dont les droits d'enregistrement et de conservation ont été réglés.

Le terrain sportif municipal de Dchira : ce terrain a été cédé à la municipalité après le découpage communal de 1992 et des correspondances ont été adressées à la Direction Régionale des domaines, le Ministère des Finances et le Secrétariat d'Etat à la Jeunesse pour lever toutes les réserves pour permettre la commune à apurer la situation immobilière de ce terrain.

Concernant les autres constructions édifiées sur des terrains domaniaux, une commission administrative d'expertise a évalué la valeur des terrains et a donné son accord pour les céder à la commune par la direction des domaines. Des négociations sont en cours pour l'échelonnement du prix de vente en tranches.

COUR RÉGIONALE DES COMPTES DE SETTAT

1. Commune urbaine d’Azemmour

La commune urbaine d’Azemmour se situe dans la province d’El Jadida – région de Doukkala – Abda. Sa population s’élève à 40.265 habitants selon le recensement général de 2004. Les recettes recouvrées au titre de l’année 2005 se sont élevées à 25.891.303,85 DH, alors que les dépenses ont atteint un montant de 19.58.200,70 DH.

1.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Le contrôle de la gestion mené par la Cour régionale des comptes de Settata (CRC) a permis de dégager plusieurs observations, dont voici les principales assorties de recommandations afin d’améliorer la gestion.

► Non tenue d’une comptabilité matière et insuffisance dans la gestion des stocks

La commune ne tient pas de comptabilité matière comme prévu par les textes réglementaires en vigueur, ce qui rend impossible le suivi de la gestion des stocks et la vérification de la destination des différents articles reçus. S’agissant de la gestion des stocks et de l’inventaire du matériel, en dehors de la réception des marchandises et son inscription sur le registre d’inventaire, les entrées et les sorties des articles ne sont pas portées dans les registres qui doivent être tenus à cette fin. De même, les matériaux achetés ne portent aucun numéro d’inventaire.

La Cour régionale des comptes a constaté également la non séparation entre des tâches incompatibles, puisque la même personne est chargée de la réception des matières et matériaux de la gestion du magasin et de la certification du service fait, ce qui peut exposer la commune à des risques et des dérives.

La Cour régionale des comptes recommande à la commune de tenir une comptabilité matière et des registres pour la gestion des stocks, ainsi que l’organisation des opérations de stocks afin d’instaurer un système de contrôle interne fiable.

► La gestion du patrimoine communal

Dans ce cadre, la Cour régionale des comptes de Settata a relevé les observations suivantes :

- Absence de dossiers juridiques et techniques relatifs à certains immeubles inscrits au sommier de consistance;
- Absence de titres de propriété pour la majorité des biens immobiliers communaux ;
- Non immatriculation et non régularisation de la situation juridique de la quasi-totalité des immeubles ;
- Construction d’édifices sur le domaine privé des tiers (souk hebdomadaire Thlat et la gare routière) ;
- Mise des biens communaux à la disposition d’autres administrations sans base juridique ;

La Cour régionale des comptes recommande à la commune de se conformer aux textes régissant le patrimoine communal et de prendre toutes les mesures nécessaires pour le protéger.

► Mise de certains fonctionnaires de la commune à la disposition d’autres entités

La commune a mis à la disposition d’autres services, relevant d’administrations publiques et d’autres collectivités locales (44 fonctionnaires et agents), alors que la mise à la disposition ne fait pas partie des positions statutaires des fonctionnaires.

La Cour régionale des comptes recommande à la commune de régulariser cette situation conformément aux dispositions régissant la fonction publique communale.

► Des anomalies dans la gestion des dépenses

• Achats par bons de commande provisoires ne remplissant pas les conditions réglementaires requises

La commune acquiert divers objets par bons de commande provisoires au lieu de bons de commande visés par l’agent chargé du contrôle des engagements des dépenses conformément à l’article 3 du décret n° 2-76-577 du 30 Septembre 1976 relatif au contrôle de la régularité des engagements de dépenses des collectivités locales et de leurs groupements.

La Cour régionale des comptes a constaté aussi que la commune a procédé à l'exécution par voie de bons de commande provisoires du marché n° 3/04 d'un montant de 139.902,00 DH, du marché n° 1/04 d'un montant de 546.272,42 DH et du marché n° 1/06 d'un montant de 249.886,08 DH avant leur approbation, ce qui constitue une violation des dispositions des articles 46 et 54 du décret n° 2-76-576 du 5 chaoual 1396 (30 Septembre 1976) portant règlement de la comptabilité des collectivités locales et de leurs groupements, et du principe de la concurrence consacré par les articles 19 et 72 du décret 2-98-482 relatif aux marchés publics.

Ces opérations ont porté sur des dépenses relatives aux fournitures de bureau, pièces de rechange, objets d'art et médicaments, au cours des années budgétaires 2004 et 2005.

La procédure suivie, non seulement porte atteinte aux principes de la concurrence et d'égalité et aux dispositions réglementaires régissant les marchés publics, mais elle ne permet pas, non plus, à la commune d'acquérir des produits à des prix concurrentiels et risque d'entraîner un dépassement des crédits ouverts au titre du budget.

• **Prise en charge par la commune de certaines dépenses ne faisant pas partie de ses charges**

Le budget de la commune supporte des frais d'autres entités (ex : autorité locale), ce qui constitue une violation des dispositions de l'article 21 du Dahir portant loi n° 1-76-584 relatif à l'organisation des finances des collectivités locales et de leurs groupements.

Il s'agit des frais suivants :

- Location d'une villa à usage d'habitation : 30.000,00 DH en 2005 ;
- Téléphone : 26.000,00 DH en 2004 et 37.000,00 DH en 2005 ;
- Carburant : 8.767,92 DH durant les années 2004 et 2005.

La Cour régionale des comptes recommande à la commune de se conformer aux textes régissant l'exécution des dépenses publiques communales.

► **La gestion déléguée du service de la collecte des ordures ménagères**

La commune n'exerce pas son pouvoir de contrôle technique, financier et de gestion sur le délégataire. Il faut noter que la société délégataire ne produit pas les registres et documents prévus par le contrat de délégation et que le comité de suivi et de contrôle n'a pas été institué conformément aux stipulations du contrat de délégation.

Parmi les autres constatations, on peut citer la liquidation erronée de la masse salariale à précompter des décomptes qui servent au paiement du délégataire. En effet, l'article 10 du contrat prévoit que le montant de la masse salariale brute versée par la commune au personnel communal employé par le délégataire est retenu de chaque décompte. Toutefois, la vérification des décomptes a révélé la retenue d'un montant mensuel fixe de 85.170,77 DH estimé sur la base de la situation de rémunération du personnel mis à la disposition de la société lors de l'établissement du contrat, sans prendre en considération l'évolution de la masse salariale brute.

► **Liquidation et recouvrement des impôts et des taxes locales**

Il a été constaté ce qui suit :

• **Non paiement du solde de la taxe sur les opérations de lotissement**

La commune n'a pris aucune mesure à l'encontre de sept redevables qui n'ont pas honoré leur engagement se rapportant au versement des montants restant dus au titre de la taxe exigible.

• **Non vérification des déclarations des redevables de certaines taxes**

L'ordonnateur ne prend aucune mesure pour s'assurer de l'exactitude des déclarations faites par les redevables au titre de certaines taxes comme le rapprochement de ces déclarations avec celles faites auprès de l'administration des impôts au titre de la taxe sur la valeur ajoutée. Ce qui n'a pas permis de procéder à des redressements des déclarations minorées conformément aux articles 13, 14 et 15 de la loi n° 30-89 relative à la fiscalité des collectivités locales et de leurs groupements.

Dans ce sens, et sur la base du rapprochement indiqué, la Cour régionale des comptes a estimé que les montants non déclarés s'élèvent à 362.136,45 DH abstraction faite des montants qui résulteraient de l'application des sanctions prévues par les articles 17 de la loi n° 30-89.

Il a été également constaté que les montants déclarés par les redevables sont minorés, ce qui aurait dû donner lieu à des redressements de déclarations conformément à l'article 13 de la loi 30-89 précitée.

D'autre part, le service de l'assiette de la commune ne dispose pas de timbres postaux suffisants pour procéder aux notifications des avis d'imposition aux redevables.

• **Redevance d'occupation temporaire du domaine public municipal pour usages liés à une activité commerciale, industrielle ou professionnelle**

En l'absence d'autorisation d'occupation temporaire du domaine public, les services communaux concernés ne recourent pas à l'application de l'article 12 du Dahir du 30 Novembre 1918 relatif aux occupations temporaires du domaine public tel qu'il a été modifié ou complété. Ce dernier prévoit qu'en cas d'occupation non autorisée, la personne concernée est mise en demeure pour cesser ladite occupation, avec l'application d'une redevance égale au triple de celle qui est due en cas d'une occupation autorisée.

Il convient de noter que la commune n'a pas fait les diligences nécessaires pour recouvrer cette redevance, le reste à recouvrer a atteint dès lors la somme de 14.000,00 DH durant la période allant du 1^{er} Janvier 2004 au 31 Juin 2004.

• **Non prise des mesures nécessaires pour recouvrer les droits découlant de l'affermage du Souk Sidi Yahya et du Souk Thlat**

Le fermier a cessé de payer les droits à la commune depuis novembre 2004 pour le premier contrat et décembre 2004 pour le second. Les restes à recouvrer ont atteint 1.126.582,60 DH.

La Cour régionale des comptes a constaté que le cumul des restes à recouvrer incombe à la négligence du président de la commune à appliquer les dispositions de l'article 2 du contrat qui prévoit la résiliation du contrat en cas de non paiement par les fermier des droits dus à la commune dans les premiers jours de chaque mois.

• **Faiblesse de la valeur locative de l'abattoir pendant la période 2002-2005**

L'abattoir a été affermé par voie d'appel d'offres pour une durée de trois ans, allant du 1^{er} Septembre 2002 au 31 Août 2005, moyennant un prix mensuel de 15.000 DH. Ce prix reste en dessous de la moyenne des recettes mensuelles réalisées par l'abattoir lorsqu'il était géré directement par la commune. Le montant moyen des recettes mensuelles réalisées durant les 20 mois précédant l'appel d'offres est de l'ordre de 34.293,00 DH soit une différence de 19.293,00 DH par rapport au prix du marché de l'affermage. Le manque à gagner pour la commune peut se chiffrer pour la période couverte par le contrat (3 années) à 694.548,00 DH.

• **Estimation des recettes nettes après paiement des redevances d'eau et d'électricité**

Les redevances d'eau et d'électricité, que le CPS n'a pas mises à la charge de l'exploitant entraînent une réduction des recettes nettes perçues par la commune, d'autant plus que ces redevances n'ont cessé d'augmenter durant la période du contrat en passant de 2.858,79 DH en 2004 à 7.312,64 DH en 2005, soit une hausse de plus de 155 %.

Ainsi, les recettes nettes après paiement desdites redevances s'estiment à une moyenne mensuelle de 7.600,00 DH pendant l'exercice 2005.

La Cour régionale des comptes recommande à la commune de :

- *Respecter les dispositions légales régissant les finances locales ;*
- *Prendre les mesures nécessaires pour recouvrer les créances dues à la commune au titre d'impôts et de taxes locales ;*
- *Gérer d'une manière rationnelle l'abattoir municipal en comparant la gestion directe et l'affermage sur la base des coûts et des avantages pour l'adoption d'un mode de gestion approprié à ce service.*

1.2. Réponse du président de la Commune urbaine d’Azemmour (Texte intégral)

I. Défaut des livres de la comptabilité et de la tenue de la comptabilité matière

En consultant les registres qu’on a trouvée à la commune depuis les années quatre vingt, on constate que tous les conseils précédents ont effectué des acquisitions selon les besoins journaliers de la commune par des bons de commande provisoires. Inscrits dans les registres ces acquisitions, d’une importance minimale ont été utilisées immédiatement dans les chantiers, tels que le chantier de construction, d’électricité, parc municipal, de la menuiserie, des jardins publics. (Ex : les crédits ouverts parfois sont de l’ordre de 500,00 DH).

Puisque les acquisitions n’étaient pas été importantes, et ont été utilisées juste après leurs fournitures et directement dans les chantiers, il était difficile d’ouvrir un registre au magasin. Ce registre a été remplacé par un registre dont on consigne tous les achats utilisés aussitôt, par les responsables des travaux qui réceptionnent eux mêmes les fournitures, et émargent le registre en question. Ce registre contient les mouvements d’entrée et de sortie de tous les matériaux acquis.

En ce qui concerne la séparation des responsabilités incompatibles, elle est due à ce que la commune n’a pas l’effectif suffisant et les fonctionnaires compétents et qualifiés pour faire les fonctions en question.

La commune a connu plusieurs visites de commissions d’inspections du ministère de l’intérieur, et celle-ci n’ont jamais incité les responsables à abandonner ces méthodes de gestion qui sont incompatibles avec les prescriptions du décret du 30 Septembre 1976. relatif aux contrôles des engagements des dépenses des collectivités locales.

Mais après le contrôle de la Cour régionale des comptes en 2006, un changement très important a été opéré au service des travaux et des engagements surtout qu’on l’a doté des textes d’applications que le service méconnaissait.

L’année 2007 a connu une nouvelle méthode de gestion en ce qui concerne la définition des responsabilités. Il a été procédé à la nomination d’un responsable du magasin municipal en application des recommandations de la Cour régionale des comptes.

Ainsi les recommandations sur la base de l’article 104 du décret susvisé de la Cour régionale des comptes ont été satisfaites.

II. Gestion du patrimoine immobilier

La municipalité d’Azemmour est consciente du contenu des observations et essaie toujours de les satisfaire ou au moins minimiser les effets négatifs. Or le problème le plus important, qui constitue un handicap à surmonter, afin d’apurer la situation immobilière définitivement, est le problème financier dont souffre le budget communal en permanence.

Ci-après nous donnons les éclaircissements aux observations de la cour suprême.

A. observation 1 : l’absence des dossiers juridiques et techniques relatifs aux immeubles propriétés de la commune :

Toutes les propriétés de la commune, qui n’ont pas de dossiers techniques et juridiques, sont des immeubles, qu’elle s’est faite approprier au temps du protectorat et dont elle jouissait sans revendication d’un tiers.

Si la municipalité n’a pas établi les dossiers, ceci n’est pas dû à l’inconscience des responsables ; mais à l’établissement des dossiers techniques et juridiques des biens de la municipalité qui a des répercussions financières sur le budget municipal.

La commune ne peut pas engager toutes les opérations d’un seul coup, parce que la réalisation des plans topographiques des biens, leurs titres, exige des dépenses qui dépassent les moyens financiers de la commune.

Pour faire face à cette situation, la commune a adopté la réalisation des dossiers techniques et juridiques par tranche et selon les moyens financiers. Ceci sera détaillé dans les observations qui suivent.

B. observation 2 : la non immatriculation de la quasi-totalité des biens immobiliers :

Suivant les moyens financiers, la municipalité établit les actes adoulaïres des propriétés pour certaines propriétés dont voici un tableau qui donne des renseignements sur les opérations déjà faites.

Situation de l'immeuble	superficie	N° de l'acte de propriété	observation
Quartier PAM angle avenue Mohammed V et rue bir anzarane	166,50 m ²	N°257 page 237 livret 3 inscrit la tribune d'azemmour le 21/10/1994	
A côté de l'Oued Oum Rabiaa	22.613 m ²	N°77 page 60 livret 30 le 17/06/2002	
Souk hebdomadaire (Tlat)	68.320 m ²	N°521 page 358 livret 17 le 17/06/2002	
Terrain Tankirat de l'oued	1.029 m ²	Acte réalisé	En cours d'enregistrement
Piscine municipal	4.822 m ²	Acte réalisé	En cours d'enregistrement
Café Mellah	200 m ²	Acte réalisé	En cours d'enregistrement

La commune a programmé en l'an 2007 le crédit de 366.387,90 DH, pour les frais de d'enregistrement, de conservation, d'immatriculation et d'établissement des actes adoulaïres que nécessite la conservation de patrimoine municipal.

La commune apure la situation de ses biens à chaque fois que les moyens sont disponibles.

Le tableau qui suit montre les actions entreprises par la municipalité en détail :

projet	Nom du propriétaire	superficie	prix	Autorisatoïn d'acquisition	observation
Terrain destiné à l'édification d'un hôpital polyvalent	Héritiers A.M. et héritiers A.C.	22.405 m ²	201.645,00 DH	Decret n° 2.01.40 du 7/2/2001 arrêt du wali de la region doukala-abda n° 46/2002 du 10/12/2002	6/2/2003 Et 4/2/2003
Terrain destiné au dépôt d'ordure	H.M. et H.T.	46.605 m ²	466.050,00 DH	Decret n° 2.01.2820 du 21/12/2001	29/1/2002 Et 07/2/2002
Passage d'égout	B.W. et F.L.	187 m ²	130.000,00 DH	Arrêté du ministre de l'intérieur n°28 du 10/7/2001	01/08/2001
apurement de la situation des terrains sis à l'intérieur du domaine municipal sis à l'angle route sebt et route m'hioula	B.Z.	5.280 m ²	105.600,00 DH	Arrêté du ministre de l'intérieur n°11 du 05/2/2002	20/3/2002 Et 28/3/2002

projet	Nom du propriétaire	superficie	prix	Autorisatoin d'acquisition	observation
Rue 02	F.H.	135,5 m ²	40.650,00 DH	arrêt du wali de la region Doukala-Abda n° 03/22 du 08/08/2003	6/10/2003
	A.H.	114 m ²	34.200,00 DH	arrêt du wali de la région Doukala-Abda n° 03/22 du 08/08/2003	8/10/2003
	A.B.	102 m ²	30.600,00 DH	arrêt du wali de la région Doukala-Abda n° 03/22 du 08/08/2003	6/10/2003
	S.F.	111 m ²	33.300,00 DH	arrêt du wali de la region Doukala-Abda n° 03/22 du 08/08/2003	8/10/2003
	O.M.A.	100 m ²	30.000,00 DH	arrêt du wali de la region Doukala-Abda n° 03/22 du 08/08/2003	24/4/2006
	T.M.	84 m ²	26.040,00 DH	arrêt du wali de la region Doukala-Abda n° 03/22 du 08/08/2003	13/10/2003
	B.T.	105 m ²	31.500,00 DH	arrêt du wali de la region Doukala-Abda n° 03/22 du 08/08/2003	8/10/2003
Parties de l'avenue massira et rues n° 2 et 3	M.L. et O.B.	4.130 m ²	619.500,00 DH	arrêt du wali de la region Doukala-Abda n° 06/40 du 5/12/2006	28/8/2007 Et 14/2/2008

La municipalité a alloué des crédits de l'ordre de 1.084.435,83 DH au budget d'équipement de l'année 2008 pour payer les acquisitions des terrains, qui s'ajoutent aux crédits antécédents, de l'ordre de 321.544,47 DH, qui ont été reportés de l'année 2007 à 2008.

C. observation 3 : la non immatriculation et la non régularisation de la situation juridique de la plupart des biens immobiliers :

La municipalité d'Azemmour, dès qu'elle a les moyens financiers, procède à l'immatriculation de ses biens dont elle dispose des actes de propriété. Dans ce contexte, la commune à entamé en 2004 la procédure d'immatriculation de ses terrains sis à coté de la route de sebt et de la route de mheoula, dont elle compte transférer le souk hebdomadaire Tlat, qui sera exploité en coopération avec la commune ouelad Rahmoune.

La demande d'immatriculation à été déposé à la conservation foncière d'El Jadida le 19 Novembre 2004. Les droits d'immatriculations, ont été payé le 5 Mars 2005. ils sont de l'ordre de 14.202,00 DH. Ce terrain n'est pas exploité actuellement. Le terrain du Souk Tlat actuel, dont la superficie est 68320 m², est immatriculé sous n° 08/84306.

D. observation 4 : la construction des édifices communaux sur le domaine d'autrui.

Les édifices et les équipements municipaux, construits sur les terrains d'autrui, sans acte de propriété, ont été réalisés à un temps ancien. (par exemple l'exploitation de Souk Tlat, et la gare routière, a débuté dans les

années soixante dix). la situation de la plupart des terrains qui ont reçu des services publiques à été apuré, en application de l'arrêté du ministre de l'intérieur du 14 Novembre 1972.

En ce qui concerne les propriétés dont la situation n'est pas apurée dans ce secteur, elle est due au refus des propriétaires de la transaction. Mais il reste des propriétés privées avec les propriétés majoritairement municipal. Ceci nuit à la municipalité et le gêne, qui essaie de surmonter ce problème. Et le conseil délibère de nouveau en 2001, pour régulariser la situation de ces terrains en sa session ordinaire d'octobre, bien sur après une nouvelle évaluation des terrains par la commission d'expertise réunie le 9 Octobre 2001. Seulement d'autres difficultés surgissent ; ex : les propriétaires ont présenté des actes insuffisants pour justifier leur propriété. Ainsi l'opération d'acquisition s'est arrêtée jusqu'à nos jours. A cela s'ajoute que les moyens financiers font défaut parfois.

E. observation5 : la mise des biens immobiliers municipaux a la disposition d'autres administrations :

Pour ce qui est relatif à la mise des biens immobiliers à la disposition d'autres administrations, sans acte juridique, il s'est avéré que ces biens ont été mis à cette situation il y a longtemps, pour que ces administrations puissent exercer. C'est une situation qui dure jusqu'à nos jours. Mais pour remédier à cette situation, la municipalité d'Azemmour peut contracter des conventions de coopération avec les administrations concernées ; qui exploitent le domaine de la commune surtout qu'il s'agit de ministère de l'intérieur de la sûreté nationale, de la protection civile et de l'enseignement.

Pour la propriété municipale qui a été mis à la disposition du ministère de la santé pour la construction d'un polyclinique ; il existe une convention de coopération entre le ministère de la santé et le conseil municipal d'Azemmour, délibérée en session ordinaire de février 2006 du 14 Mars 2006 dont ci-joint copie.

La commune s'engage à appliquer les textes juridiques organisant les biens immobiliers municipaux et à entreprendre toutes les dispositions nécessaires pour les conserver.

III. Mise des fonctionnaires de la commune, à la disposition d'autres organismes qui ne sont pas les siens :

Sur ce point, il est à signaler, qu'il s'agit des fonctionnaires, qui exercent leurs fonctions au Pachalik, aux arrondissements, à la perception municipale et au siège de la province. Depuis plus de dix ans, la majorité de ces fonctionnaires exercent dans ces services. Cette situation est due à que l'autorité centrale du ministère de l'intérieur et celles qui la représentent localement et provincialement, supervisent directement la gestion des affaires locales. Cette situation a continué parce que les actes administratifs des autorités et de la collectivité sont intègres ; tels que l'établissement des listes électorales, le traitement des autorisations, le contrôle des constructions, l'organisation de la ville, les marchands ambulants, la lutte contre l'occupation du domaine public de la commune, le recensement des contribuables, établissement des ordres de recettes, les visas des engagements, la collecte des recettes et d'autres opérations administratifs qu'effectuent les administrations en question au service de la commune, et pour faire face n'ont pas de personnel suffisant.

Les services centraux sont informés de cette coopération, que la commune a avec les autorités locales ; et elles n'ont jamais fait d'observations.

Dans d'autres administrations, (le ministère de l'intérieur et le ministère des finances), les fonctionnaires communaux exercent par un ordre de mission et non pas en mise à la disposition. C'est la nature des fonctions qui nécessite, qu'ils exercent sous l'autorité des autorités locales. Autrement l'administration des affaires locales sera retardée et perturbée.

La commune d'Azemmour considère que ces services constituent une continuité de l'action administrative locale dans les domaines financiers sociaux et administratifs

IV. Le non respect de la réglementation dans le domaine de la gestion des dépenses :

La commune a cumulé des dettes durant les années précédentes. Sa solvabilité accuse une méfiance chez les fournisseurs. elle doit des créances non honorées à la plupart de ses fournisseurs qu'ils soient de la ville d'Azemmour ou ailleurs. Les commerçants refusent de la livrer pour cette cause ou pour les crédits qui sont très faibles (ex : certains articles ne dépassent pas 500,00 DH).

L'actuel conseil s'est trouvé obligé à se soumettre à la réalité, et de concéder à continuer à traiter avec les fournisseurs comme auparavant pour conserver le service public, et afin d'éviter en s'abstenant à payer les dettes le recours aux juridictions et les jugements qui peuvent coûter chers à la commune plus qu'elle aurait pu payer aux fournisseurs.

• **Marche n° 04/03 relatif à l'achat des pièces de rechange :**

Le retard de l'application du budget et les étapes nombreuses relatives à la préparation des marches et leur approbation par les autorités supérieures, a obligé la commune à utiliser les bons de commande provisoires pour l'achat des pièces de rechanges dans la limite des crédits ouverts. S'ajoutent à cela les contraintes diverses et la sollicitude instantanée et nécessaire de réparer le matériel de nettoyage des ordres ménagères, les véhicules utilitaires, tels que les ambulances le véhicule de transport de viande, et autres. Tout ceci pour assurer la continuité du service public et éviter son arrêt.

• **Marche d'achat des carburants et des huiles 04/01,05/04,01/06 :**

Les dernières années ont connu un retard d'approbation du budget. Ceci est été à l'origine de la perturbation de la gestion communale en ce qui concerne l'alimentation du matériel communal en carburant surtout le service de nettoyage pour l'année 2003-2004.

Puisque l'approbation du marché pour l'achat des carburants et des huiles n'est survenue qu'après quatre mois passé, la municipalité a été obligé à utiliser pour subvenir à ses besoins en carburants des bons de commande provisoires objet de vos observations.

Nous citons un tableau qui relate les dates d'approbations du budget et des marchés :

Marchés et leurs références		montants	Budget de support et leurs dates d'approbations	Date d'approbations
Pièces de rechange		139.902,00	02/04/2004	07/08/2004
Achat de carburants et lubrifiants	Marche n°01/04	546.272,42	02/04/2004	17/06/2004
	Marche n°04/05	249.844,40	29/12/2004	29/04/2005
	Marche n°01/06	249.886,08	30/12/2005	05/04/2006

• **Acquisition des médicaments par bons de commande provisoires :**

Le bon de commande provisoire est le seul moyen d'acquérir les médicaments. Il est difficile de les acquérir d'avance, parce que personne ne peut connaître le contenu de l'ordonnance des personnes nécessiteuses qui font recours en permanence à la commune. Les malades ne peuvent pas attendre, et le pharmacien ne peut pas livrer les médicaments sans avoir de quoi justifier la livraison des médicaments à la commune.

• **Achat de fournitures de bureau et des objet d'arts par bons de commande provisoires :**

Le cumul des dettes, et en l'absence des textes d'applications adaptés à la réalité de la dépense, et le manque des ressources humaines compétentes pour gérer le service ont obligé la commune à suivre les mêmes procédés qu'auparavant jusqu'à 2006. Il est à rappeler que la commune juste après que le conseil a reçu les consignes, était obligé à la veille de la session d'octobre d'acquérir les fournitures de bureaux : papiers, encre, et imprimés d'état-civil.

Mais après l'inspection faite par la Cour régionale des comptes, et après que la commune a réalisé son équilibre en se débarrassant des dettes s'engage à ne pas faire une dépense, que selon la procédure mentionnée aux décrets qui organisent les opérations des dépenses.

Elle se comportera ainsi malgré les difficultés qui vont surgir, tels que ; le manque des fournisseurs capables de fournir la commune et subvenir à ses besoins qu'ils soient de la ville ou ailleurs. Les fournisseurs d'Azemmour, ne peuvent fournir la commune à cause de leurs finances qui sont faibles. Les fournisseurs d'ailleurs, ne veulent pas livrer la commune parce que le budget municipal et les crédits ouverts à ses articles ne peuvent pas couvrir les dépenses de transport ; son parler des prix de la marchandise, de la marge bénéficiaire, et des taxes et impôts.

Il est à signaler que les bons de commande provisoires, sont soumis à la concurrence, car on cherchait avant tout à en soumettre tous les fournisseurs ; même ceux qui proposent un prix convenable et une marchandise de qualité. S'ajoute à ça que la réalisation du marché et le paiement ont été soumis aux procédures juridiques.

• **Paiement de certaines dépenses avant le service fait(achat des denrées alimentaires) :**

Le paiement a coïncidé la fin de l'année financière (15 Décembre 2004). Et pour ne pas priver les bénéficiaires nécessitant des denrées alimentaires, et en attendant d'établir les listes nominatives, et afin d'éviter la péremption des denrées et ne pas les exposer, au parc municipal, à qu'elles soient périmées et abîmées ; il a été convenu de les laisser contre récépissé chez le commerçant. Après ces formalités, le 26 Décembre 2005 les denrées ont été distribuées à 165 personnes, comme il est justifié par les documents signés par les concernés.

Depuis, la commune sachant que l'acte n'est pas conforme à la loi, a pris toutes les précautions, et applique les lois pour l'exécution de la dépense tel qu'il a été recommandé par la Cour régionale des comptes.

• **Prise en charge de la commune, des dépenses ne faisant pas partie de ses charges :**

Dans le cadre de la coopération entre la commune et les autorités locales, il est devenu d'habitude que la municipalité d'Azemmour, alimente les autorités locales en carburant et en lignes téléphoniques. Après la passation des consignes ; le conseil n'a pas pu rompre avec les autorités locales, qui accompagnent les membres du conseil aux commissions locales de l'urbanisme, et de la police administrative. Pour cela le conseil est obligé à fournir aux autorités locales le carburant, par conviction, qu'elles aident le conseil à gérer le service public et à satisfaire les besoins des citoyens. Sans cette aide l'action administrative sera handicapée.

Mais puisque cela n'est pas réglementaire le conseil s'engage à respecter la disposition de l'article 21 du dahir n° 584-76-1 en date du 5 Choual 1396 relatif à l'organisation des finances des collectivités locales et ses groupements.

Le villa, qu'a loué le conseil en 2005, était destiné à être utilisé en tant qu'administration pour les services municipaux. L'idée a été abandonnée dès que le besoin n'est plus. La location a été faite en exécution de l'arrêté du conseil municipal en sa session ordinaire de février 2004, réunie le 11 Mars 2003 (3^{ème} séance) à la majorité de 17 membres et 4 absences pour l'ouverture de l'article 2/10.30.10/2 relative à la location des maisons d'habitations et virement d'un crédit de 52.500,00 DH de l'article 2/50.20.10 relatif au soutien des dépenses imprévues des fonctionnaires.

La situation a été rétablie après l'inspection de la Cour régionale des comptes.

V. la gestion déléguée des services de nettoyage

- Faisant suite aux recommandations de la Cour régionale des comptes, la Municipalité d'Azemmour, par lettre n° 971 du 30 Mai 2007, avait transmis les observations relatives à la gestion déléguée des services de la collecte des ordures ménagères.

A Monsieur le Directeur de la Société SEGDEMA à Rabat, lui demandant de prendre les mesures nécessaires pour l'application de ses obligations ; conformément au cahier des prescriptions spéciales et au contrat conclu en l'objet.

- En date du 4 Juin 2007, la Municipalité avait pris un arrêté (n° 55 du 4 Juin 2007) pour l'institution du comité de suivi et du contrôle de l'exécution des prestations par le délégataire.
- Par lettre n° 1304 du 17 Juillet 2007, la Municipalité d'Azemmour, avait attiré l'attention du Directeur

du SOGEDEMA sur le non-respect des obligations du cahier des charges et du cahier des charges et du contrat de gestion.

- Par lettre n° 1557 du 19 Septembre 2007, la Municipalité d’Azemmour, avait transmis à la Cour régionale des comptes. La réponse de la société SEGEDEMA, après l’avoir sollicité à satisfaire les recommandations de la Cour régionale des comptes.
- Par lettre n° 1961 du 19 Novembre 2007, la Municipalité d’Azemmour avait demandé à Monsieur le Gouverneur de provoquer une réunion à laquelle prendront part le Conseil municipal, l’autorité locale et provinciale, la Société SEGEDEMA, pour résoudre le problème posé par la non retenue de la masse salariale brute effectives des décomptes.
- Par lettre n° 2126 du 19 Décembre 2007, la Municipalité avait transmis à la société SEGEDEMA, la délibération de la Cour régionale des comptes, qui a arrêté et émis les observations définitives sur la gestion de la Municipalité d’Azemmour, y compris celles qui concernent la gestion déléguée, dans sa séance du 22 Novembre 2007.

En conséquence, nous allons appliquer les observations de la Cour régionale des comptes.

VI. liquidation et recouvrement des impôts et taxes locaux

Taxe sur les lotissements

A. non payement du solde de la taxe :

Les lotisseurs ont été invité a présenter les demandes de liquidation des taxes relatives à leurs lotissements et à déclarer le coût totale des équipements des lotissements à l’appui des factures. des lettres leurs ont été adressées sous les numéros successifs 1612, 1613, 1614, 1615, 1616 en date du 17 Août 2006 et également sous numéro 1580 du même date.

Sous couvert de l’autorité local, les lotisseurs ont été avisés d’apurer leurs situations fiscales dont lettres sus numéros successivement sont : 704,705,706,707 en date du 29 Avril 2008. ces notifications sont restées sans réponses. En conséquence aucune réception définitive n’a été délivrée aux lotisseurs. La municipalité leur a également adressé des lettres recommandées sous n° 688 et 687 en date du 29 Avril 2008.

Dans le cas ou les lotisseurs ne répondent pas aux écrits de la municipalité, celle-ci procédera à la taxation d’office après la collecte de tous les renseignements de taxation de déférentes administrations compétentes.

Je prends en considération les observations de la cour, pour recouvrer le solde de la taxe et émettre les ordres de recettes annuelles.

La commune s’est procurée des timbres pour adresser les avis aux contribuables.

B. Défaut de rapprochement des déclarations des lotisseurs :

La commune a adressé une lettre avec une liste des lotissements et des déclarations des propriétaires au service des impôts pour demander des renseignements sur les déclarations des lotisseurs sous numéro 822 en date du 4 Juillet 2007 (ci-joint une copie). Sans la coopération des services des impôts, la commune ne pourra pas faire les redressements mentionnés par la loi 30-89.

2. redevance d’occupation temporaire du domaine public municipal pour usage liés à une activité commerciale industrielle ou professionnelle :

En application de la loi 30-89 relative à la fiscalité locale, la taxe est imposée au redevable bénéficiaire de l’autorisation d’occupation du domaine public municipal pour exercer temporairement une activité commerciale, industrielle ou professionnelle

A la suite des observations de la Cour régionale des comptes, le bureau du recensement a été chargé de recenser les occupants et de les inciter à déposer leur demande d’occupation du domaine public,mais ceux-ci refusent

de présenter leurs demandes.

Pour prendre les mesures qui s'imposent selon la loi, on a avisé le pacha par lettre numéro 708 en date du 17 Avril 2007 afin d'interdire l'occupation anarchique sans autorisation et pour conserver les droits de la commune et les tiers (ci-joint un copie de la lettre)

On est maintenant au stade d'établir des autorisations d'occupation temporaire du domaine public pour imposer le respect de toutes les dispositions contenues dans les textes organisant la fiscalité locale.

Il est à signaler, que la municipalité en coopération avec l'autorité locale interdit l'occupation temporaire du domaine public municipal sans autorisation parce que les trottoirs ne sont pas larges pour qu'ils soient occupés. Au moment du contrôle les occupants se soumettent à l'ordre ; mais une fois le contrôle passe ils récidivent à occuper le domaine. C'est une situation difficile à gérer parce qu'il n'y a pas de procédures de justifier l'occupation.

En ce qui concerne le recouvrement des recettes relatives à l'occupation du domaine municipal pour usage liés à une activité commerciale industrielle ou professionnelle dont les restes a recouvrer ont atteint 14.000,00 DH, les occupants refusent le payement et ne se soumettent pas aux ordres de recettes dressés à leur rencontre.

3. Le manque de vigilance de la commune pour le recouvrement des créances de locations du souk Sidi Yahya et souk Tlat :

Le fait d'aviser l'intéressé, de sa réception de l'avis, de coordonner l'action avec les autorités de tutelle, et d'adopter la procédure réglementaire, a pris beaucoup de temps. La commune été pris au piège par la longueur et la lourdeur des procédures qui n'ont abouti a rien du tout,et lorsqu'elle a soumis la résiliation au visa du gouverneur ; celui-ci l'a refusé en motivant son refus, par le fait que la commune a mis beaucoup de temps pour procéder à la résiliation.

Pour traiter cette situation et recouvrer les créances que doit le locataire à la municipalité, on a fait au recours aux juridictions dont voici les références des affaires : 2098/2006-2128/2006-545/207-605/2007.

4. Faible prix de la location de l'abattoir municipal pendant la période 2002-2005 :

Durant cette période l'abattoir a été loué à un prix mensuel de 15.000,00 DH. Et ceci est du à la procédure de l'appel d'offres, et que la municipalité n'avait pas d'antécédent dans l'affermage de l'abattoir. De plus les autorités de tutelle ont approuvé l'acte d'affermage et le P.V de l'appel d'offre sans observations.

Il est à signaler que la conjoncture économique a imposé cette diminution dont le président du conseil n'est pas responsable. Alors qu'elle est due à la loi de l'offre et de la demande.

5. Estimation des recettes nettes après paiement des redevances d'eau et d'électricité :

Cette évaluation est réelle, mais il faut signaler que le conseil actuel s'est trouvé devant le fait que la municipalité s'était engagée par un acte juridique, et un cahier de charge, qui n'imposent pas au locataire de payer la consommation d'eau et d'électricité. Ainsi il n'était plus possible en 2003, pour le président du conseil, d'entreprendre des changements sur un acte déjà mis en vigueur.

Cette lacune, serait comblée par le conseil actuel, en introduisant en 2005 dans le cahier des charges de la location, la clause qui imposerait au locataire de supporter les charges d'eau et d'électricité.

Ainsi nous nous engageons, à respecter les dispositions des textes juridiques organisant la fiscalité locale, et à entreprendre les mesures nécessaires pour recouvrer les créanciers au profit de la commune en appliquant la bonne gestion des abattoirs.

2. Commune urbaine de Boujniba

La commune urbaine de BOUJNIBA se situe dans la circonscription territoriale de la province de Khouribga, région Chaouia–Ouardigha. Le nombre de ses habitants a atteint 14.041 personnes selon le recensement général de la population en 2004. En ce qui concerne les ressources financières de la commune, selon les données fournies par le compte administratif de l'année 2005, les recettes ont atteint un total de 15.873.577,68 DH, alors que les dépenses ont atteint un montant de 9.709.626,84 DH, ce qui a permis de dégager un excédent de 6.163.950,84 DH.

2.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Les principales observations relevées par la Cour régionale des comptes se présentent comme suit :

► Insuffisances du système de contrôle interne

La Cour régionale des comptes a décelé les faiblesses suivantes :

• Insuffisances dans la tenue de la comptabilité de l'ordonnateur :

Ces insuffisances se présentent comme suit :

- Non tenue de la comptabilité matière en application des articles 56 et 58 de la première partie du Décret Royal n° 330-66 du 21 Avril 1967 portant règlement général de la comptabilité publique qui est applicable aux collectivités locales et leurs groupements ;
- Non tenue du registre de l'inventaire, ce qui ne permet pas de connaître la consistance du patrimoine mobilier de la commune, sa destination ainsi que sa situation. La tenue de ce registre permet une gestion rationnelle des biens mobiliers de la commune, notamment en ce qui concerne leur affectation aux différents services ainsi que la prise de décision pour effectuer de nouvelles acquisitions.
- Regroupement du service de la comptabilité avec celui de la gestion des crédits, ce qui va à l'encontre des normes de bonne gestion préconisant la séparation des tâches incompatibles et des dispositions du décret n° 2-76-576 relatif à la comptabilité des collectivités locales et leurs groupements, notamment les articles 104, 105 et 106 ;
- Non tenue des registres et carnets prévus par les articles 103 et 104 du décret cité ci-dessus. Il s'agit des registres suivants :
 - registre de la comptabilité des dépenses engagées;
 - répertoire complet du personnel permanent;
 - registre des factures et des marchés;
 - carnet d'enregistrement des commandes, fournitures ou travaux;
 - carnet à souches des bons de commande numérotés;
 - carnet d'enregistrement des factures et mémoires reçus.

La Cour régionale des comptes recommande à la commune de Boujniba de tenir des registres et carnets relatifs à la comptabilité de l'ordonnateur prévus par les articles 100, 103 et 104 du décret n° 2-76-576 portant règlement de la comptabilité des collectivités locales et leurs groupements, et la tenue du registre d'inventaire conformément aux textes régissant ce domaine.

► Subventions accordées aux associations

La Cour régionale des comptes a constaté dans ce cadre que la commune ne dispose d'aucun outil lui permettant de suivre l'emploi qui a été fait des sommes accordées aux associations, notamment l'association du club sportif «Olympique Boujniba» et l'association des œuvres sociales «Al Khair» des fonctionnaires et agents de la municipalité de Boujniba.

Il convient de rappeler à ce sujet que les dispositions de l'article 32 du Dahir n° 1.58.376 du 15 Novembre 1958 réglementant le droit d'association, tel qu'il a été modifié et complété, dispose que les associations recevant périodiquement des subventions dépassant 10.000 DH, sont tenues de présenter leurs comptes aux organismes qui leur accordent ces subventions sous réserve des dispositions de la loi formant code des juridictions financières. Ces dispositions imposent à la commune urbaine de réclamer ces comptes.

► La gestion du patrimoine communal

Dans ce cadre, la Cour régionale des comptes a relevé les observations suivantes :

• Le patrimoine foncier

La commune urbaine de Boujniba possède différents biens fonciers répartis entre terrains non bâtis et bâtiments à usage d'habitation ou à usage commercial et industriel ou encore à usage administratif.

La Cour régionale des comptes a constaté que la commune n'a pas procédé à l'assainissement de la situation juridique de certains biens fonciers exploités par la commune en raison du manque de crédits nécessaires, pour entreprendre les démarches nécessaires auprès de l'administration d'enregistrement et de conservation foncière en vue d'assainir la situation juridique des biens fonciers acquis par la commune par voies diverses.

A titre d'exemple, la commune n'a pas régularisé la situation juridique du terrain cédé à la commune par l'Office Chérifien des Phosphates (OCP) qui abrite différents services publics (fourrière municipale, souk hebdomadaire, centre de perfectionnement professionnel,...), alors que la cession a eu lieu depuis plus que 40 ans. Cette situation peut avoir une influence sur les droits patrimoniaux de la commune en cas de changement dans la situation juridique de l'OCP.

De plus, la commune a construit un nombre de locaux à usage commercial et professionnel sans l'assainissement de la situation juridique des terrains sur lesquels ils sont bâtis. Il s'agit de trois ensembles de locaux, constitués respectivement de seize, sept et vingt trois boutiques, construites sur un terrain en co-propriété entre la commune et des personnes privées. Cette situation oblige la commune à mettre en œuvre, dans les plus brefs délais, les actions citées dans la réponse du président du conseil municipal, concernant la levée topographique du terrain concerné et son évaluation, et à mettre fin à la situation de co-propriété pour mieux protéger ses droits et éviter toute demande de la part de tiers à l'avenir.

Le président de la commune n'a pas entrepris les diligences nécessaires contre les personnes qui ont mis la main illégalement sur des biens communaux.

Aussi, la CRC recommande-t-elle de récupérer ces biens pour s'en servir dans le développement des ressources communales.

• Gestion des biens publics communaux

La gestion de l'occupation temporairement du domaine public révèle l'incapacité de la commune à contrôler le respect des engagements pris par les bénéficiaires au niveau des superficies et des affectations autorisées.

Au niveau du dépassement de la superficie autorisée, on peut citer par exemple les arrêtés suivants :

- L'arrêté du président du conseil municipal n° 99/66 du 16 Juin 1999 qui autorise l'exploitation de 11 m² alors que la superficie exploitée réellement après le constat sur place est de 53,56 m² ;
- L'arrêté du président du conseil municipal n° 138 du 29 Février 2000 qui autorise l'occupation temporaire du domaine public communal de 12 m² alors que le constat sur place a montré que le bénéficiaire exploite une superficie de 23,60 m² ;
- L'arrêté du président du conseil municipal n° 2002/2 d'occuper le domaine public pour usage commercial (menuiserie) à Hay Al Amal sur une superficie de 45 m² alors que le constat sur place a montré que le bénéficiaire exploite une superficie de 58,24 m². En plus, l'intéressé a construit un bâtiment en dur avec toiture sans autorisation de la commune. Dans le même sens, l'Office National d'Electricité (ONE) avait porté à la connaissance de la présidence du conseil municipal par lettre du 16 Juillet 2002 que «le bâtiment

construit par l'intéressé à Hay Al Fath, 113 Bloc D à Boujniba ne respecte pas la distance réglementaire devant le séparer de la ligne électrique moyenne tension de 22 KW, ce qui est de nature à menacer la vie des habitants.

En ce qui concerne le changement des affectations réservées aux biens immobiliers communaux, on peut citer à titre d'exemples :

- La transformation d'un bâtiment réservé aux toilettes en deux boutiques sans aucune décision du conseil dans ce sens : La décision du conseil municipal, prise au cours de la session ordinaire de février 1997 visant la transformation du bâtiment constitué de deux toilettes et de boutiques destinées à la location pour 850 DH/mois n'a pas été approuvée par les autorités de tutelle ;
- La transformation de quelques boutiques en cafés et la modification des constructions. Il s'agit des boutiques n° 2, 3, 4, 5 et 6 ;
- La transformation des boutiques n° 29 et 30 en un seul local exploité pour des travaux de menuiserie ;

La Cour régionale des comptes recommande aux services de la commune d'exercer leurs compétences en matière de protection des biens communaux en contrôlant les diverses affectations et de prendre les mesures nécessaires visant la défense de ces biens.

► Exécution des dépenses publiques

Il a été constaté dans ce cadre ce qui suit :

• **L'imprécision du contenu des travaux objet de la facture n° 14/2005, d'un montant de 99.952,92 DH, relative à l'aménagement et à l'entretien de la maison culturelle**

Les passages ont été exécutés sans détermination des quantités de ciment à utiliser. Le constat sur place a montré que les travaux ont été réalisés principalement au moyen de pierres. Il faut noter, dans ce cadre, que la détermination précise du contenu des services et travaux à réaliser facilite la réception en comparant les caractéristiques techniques des travaux et objets livrés avec celles contenues dans le contrat, ce qui permet le suivi de l'exécution des travaux et garantit une concurrence loyale entre les soumissionnaires.

Il a été constaté aussi que la maison culturelle n'a pas été raccordée au réseau d'assainissement malgré le règlement de la dépense correspondant à cette prestation.

• **Emission d'ordres fictifs d'arrêt des travaux dans le cadre du marché n° 02/2001 relatif à l'aménagement des voies de la ville de Boujniba.**

L'examen des procès verbaux des réunions de chantier, relatifs à ce marché, révèle que la société titulaire du marché n'a pas arrêté les travaux durant les périodes concernées par les ordres d'arrêt des travaux. Il s'avère donc que les ordres d'arrêt des travaux avaient pour objectif d'éviter à l'entrepreneur le paiement des pénalités de retard.

Si l'émission d'ordres fictifs d'arrêt des travaux peut causer des dommages financiers directs au budget de la commune, le retard dans l'exécution des projets objet du marché ne permet pas à la commune d'exploiter ses biens en temps opportun, ce qui rend ces dépenses peu efficaces et ne permet pas aux projets de drainer de nouvelles recettes pour la commune.

• **Destination inconnue de certaines quantités de matériaux livrées dans le cadre du marché n° 3/2000 relatif à l'approvisionnement de la commune en matériaux et petit matériel pour la construction des trottoirs et l'aménagement des rues de la ville de Boujniba.**

Le constat sur le terrain des réalisations et leur comparaison avec les quantités réceptionnées pendant l'exécution du marché montrent que les produits livrés à la commune n'ont pas été totalement utilisés dans la réalisation des travaux, comme l'illustre le tableau suivant :

Matériaux	Quantité reçue	Quantité utilisée	Différence	Différence en DH
Ciment	77 Tonnes	25,85 Tonnes	51,15 Tonnes	56.469,60
Sable	80 m ³	41 m ³	39 m ³	10.276,00
Gravette	140 m ³	82,70 m ³	57,30 m ³	5.616,00

• **Achat de quelques produits en méconnaissance totale des procédures en vigueur**

A ce propos, la commune n'a pas respecté les procédures des dépenses publiques prévues par les lois et règlements régissant la comptabilité publique des collectivités et leurs groupements.

Certains élus locaux et des fonctionnaires procèdent à l'achat de produits ou à l'encaissement de sommes en espèce chez un épicier en contrepartie de documents de reconnaissance de dettes portant les cachets de la commune. Le total des dettes réclamées par le propriétaire de l'épicerie s'élève à environ 20.000,00 DH.

A noter que cette procédure suivie pour l'achat de certains produits et l'encaissement de liquidités en contrepartie d'une reconnaissance de dette constitue une transgression grave des procédures d'exécution des dépenses publiques et ne permet pas de garantir les droits des créanciers.

La Cour régionale des comptes recommande à la commune de se conformer aux règles de la comptabilité des collectivités locales et de veiller à la préservation des finances publiques.

2.2. Réponse du président de la Commune urbaine de Boujniba

La réponse du président de la commune urbaine de Boujniba n'est pas parvenue à la Cour des comptes dans les délais.

3. Commune rurale My Abdellah

La commune rurale My Abdellah, relèvant du ressort territorial d'El Jadida (Région de Doukkala-Abda), compte 22.279 habitants selon le recensement de 2004.

La situation financière globale de la commune se présente comme suit :

	2003	2004
Recettes de fonctionnement	46.807.493,51	56.703.152,00
Dépenses de fonctionnement	14.094.382,98	16.640.002,52
Recettes d'investissement	78.030.776,24	94.798.999,78
Dépenses d'investissement	23.294.925,94	25.308.818,13

3.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Le contrôle réalisé par la Cour régionale des comptes a permis de relever un ensemble d'observations dont les principales se résument comme suit :

► **Insuffisances dans la gestion des ressources humaines**

• **Personnel communal mis à la disposition d'autres administrations**

La commune a mis 43 fonctionnaires et agents à la disposition d'autres administrations relevant des départements de l'intérieur et des finances, des collectivités locales (les communes urbaines de Casablanca, d'El Jadida, de Sidi Benour, d'Azemmour et la commune rurale Ouled Hssein) et du Centre Régional d'investissement d'El Jadida et ce, en violation de l'article 37 du Dahir n° 1-58-008 du 24 Février 1958 portant statut général de la fonction publique, qui ne prévoit pas la mise à disposition parmi les positions du personnel.

• **Agent recruté mais n'exerçant pas dans les services de la commune**

L'examen des feuilles de présence tenues par le bureau d'ordre et le secrétariat du président du conseil communal et les témoignages de certains fonctionnaires montrent qu'un agent recruté par la commune depuis le 1^{er} Décembre 2004 et détaché auprès du secrétariat du président du conseil, n'a jamais exercé au sein de la commune.

Selon le président du conseil, cette personne est chargée de la garde de nuit de l'annexe situé à Sidi Bouzid, suite à la circulaire n° 5/21 du 13 Juillet 2005.

Toutefois, le président du conseil n'a pas donné d'explication concernant la période séparant la date de recrutement et celle de la circulaire en question.

• **Mandatement injustifié des indemnités de déplacement**

Le rapprochement entre la liste des agents et fonctionnaires bénéficiant des indemnités de déplacement en 2005 et le registre des déplacements a révélé que 5 agents ont bénéficié de frais de déplacement d'un montant de 24.180,00 DH sans effectuer aucune mission. A noter que l'un des cinq agents est mis à la disposition de l'autorité locale.

En conséquence, la Cour régionale des comptes recommande à la commune de :

- Prendre toutes les mesures nécessaires pour mettre fin à la situation de «mise à la disposition» et ce en collaboration avec les services administratifs bénéficiaires;
- Appliquer les textes législatifs et réglementaires en matière de gestion des ressources humaines ;
- Mandater les indemnités de déplacement en conformité avec la réglementation en vigueur.

► Faiblesse dans l'administration fiscale locale

• Absence d'un recensement exhaustif des redevables de la commune

La commune ne dispose pas de situation des redevables de la taxe sur les licences des taxis et des cars pour le transport public et de la taxe sur les débits de boissons ; ce qui ne permet pas à la commune d'identifier ses droits et l'ensemble des recettes à recouvrer sur son territoire, ainsi que les restes à recouvrer.

• Non recouvrement de certaines recettes par la régie de recettes :

La commune n'a pas fait les diligences nécessaires pour recouvrer certaines taxes, comme le montre la situation des restes à recouvrer :

- Droits sur les licences et le stationnement concernant neuf taxis dont le montant s'élève à 79.000 DH et concerne la période de 1998 à 2003 ;
- Taxes sur les débits de boissons dues par 22 redevables au titre des années 2001 à 2004 ;

• Non application de l'arrêté fiscal en matière de la taxe d'abattage

La commune détermine la taxe d'abattage en appliquant une taxe de 20 DH par tête ovine et 175 DH par tête bovine alors que l'article 10 de l'arrêté fiscal prévoit une taxe selon le poids, soit 0,50 DH par kilogramme de viande.

• Recettes à classer

Jusqu'à septembre 2005, la révision des comptes de la commune a mis en exergue l'existence des «recettes à classer» d'un montant de 1.253.956,10 DH. Ces recettes recouvrées par le receveur communal manquent de pièces justificatives (décision de cession des biens communaux, contrat d'affermage, cahier des charges approuvé...) pour être régulièrement et définitivement classées dans une rubrique budgétaire.

Aussi, la Cour régionale des comptes recommande-t-elle à la commune de :

- Procéder à un recensement général, régulier et périodique des redevables de la commune ;
- Faire toutes les diligences nécessaires pour le recouvrement des sommes dues à la commune au titre des impôts et des taxes locaux ;
- Se conformer aux dispositions de l'arrêté fiscal ;
- Prendre toutes les mesures de nature à permettre le classement définitif des recettes dans le budget de la commune.

► Dysfonctionnements dans la gestion du patrimoine communal

La Cour régionale des comptes a relevé à ce niveau l'incapacité de la commune à gérer efficacement les contrats d'affermages, particulièrement ceux relatifs au parc des jeux, aux parkings, aux douches et à quelques locaux commerciaux.

• Affermage du parc des jeux de Sidi Bouzid

L'affermage de ce parc a été attribué pour une durée de dix ans à compter du premier juin 2002 sans le recours préalable à la concurrence par le biais d'un appel d'offres conformément aux conditions prévues par le code des marchés publics.

De surcroît, les services techniques communaux n'assurent pas le suivi des travaux et des opérations d'investissements que l'exploitant est tenu de réaliser en vertu des articles 3 et 4 du contrat d'affermage, et ce malgré les dépassements effectués par les exploitants. On cite à titre d'illustration, la coupe des arbres, l'utilisation du sable de la plage, l'utilisation du parc comme boîte de nuit, l'implantation de kiosques et la construction de huit locaux sans autorisation, ainsi que l'occupation illégale du parking.

• Affermage des parkings et des douches

L'affermage des parkings a été conclu pour une durée de cinq mois en 2005, celui des parkings, des douches et

des vestiaires pour une durée d'un an (du 1^{er} Juin 2005 au 31 Mai 2006), sans faire appel à la concurrence par le recours à l'appel d'offres selon les formes prévues par le code des marchés publics.

En outre, l'affermage des douches pour une période de sept mois en 2004 et cinq mois en 2005 a été attribué en l'absence de l'approbation du contrat d'affermage et du cahier des charges.

• **Affermage des locaux commerciaux**

A ce niveau, aucun contrat d'affermage n'a été conclu avec les exploitants. De même, il a été relevé une insuffisance dans les diligences pour le recouvrement des produits de location dont certaines créances remontent à 1998 et dont la valeur reste dérisoire (100 DH pour chaque boutique).

A ce titre, la Cour régionale des comptes présente les recommandations suivantes :

- Conclure avec les exploitants des contrats d'affermage qui comprennent toutes les indications nécessaires ;
- Prendre toutes les mesures nécessaires pour le recouvrement des créances afin d'éviter leur prescription.

► **Dysfonctionnements dans l'exécution des dépenses**

Plusieurs observations ont été relevées en matière de l'exécution des dépenses. Parmi lesquelles, on peut citer les cas suivants :

• **Cumul de certaines tâches incompatibles**

Les agents du service des achats cumulent plusieurs tâches considérées comme incompatibles au regard des normes du contrôle interne : la gestion des bons de commandes d'une part, et la réception des fournitures et la certification du service fait d'autre part.

• **Engagement de dépenses en l'absence de crédits**

En 2004, la commune a émis 24 bons de commande (n° 5 à 28/2004), relatifs aux frais de réception d'une valeur totale de 152.957 DH en l'absence de disponibilité de crédits, ce qui constitue une infraction aux dispositions de l'article 46 du décret n°2-76-576 portant règlement de la comptabilité des collectivités locales et de leurs groupements.

• **Mandatement de dépenses ne relevant pas des charges communales**

La commune prend en charge des dépenses qui ne relèvent pas de ses compétences, et ce en méconnaissance des dispositions de l'article 21 du Dahir n°1-76-584 du 30 Septembre 1976 relatif à l'organisation des finances des collectivités locales et de leurs groupements. Il s'agit de :

- L'acquisition d'un véhicule de «marque Fiat Palio», d'un montant de 126.420,00 DH au profit d'un agent d'autorité (mandat n° 431 du 6 Mai 2005) ;
- La fourniture du carburant et des lubrifiants d'une valeur totale de 64.215,00 DH à des services ne relevant pas de la commune, en particulier à l'occasion du Moussem de My Abdellah, comme l'illustre le tableau suivant :

Valeur du carburant et lubrifiant octroyés à des services ne relevant pas de la commune

Partie bénéficiaire	Montants en DH	
	2004	2005
Autorités locales	6.850,00	20.755,00
Autorités locales à l'occasion du Moussem My Abdellah	4.100,00	6.500,00
Autres services extérieurs à l'occasion du Moussem My Abdellah	14.460,00	11.550,00
Total	25.410,00	38.805,00
	64.215,00	

• **Certification des travaux sans vérification de la matérialité**

L'exécution des travaux, objet du bon de commande n° 468 du 28 Mars 2003 relatif à l'aménagement de la maison d'hôtes, a été certifiée par un agent communal sans vérifier sur place la matérialité. Ce dernier s'est basé uniquement sur l'attestation de l'ingénieur relevant de la province d'El Jadida, ce qui constitue une violation des dispositions de l'article 57 du décret n° 2-76-576 relatif à la comptabilité des collectivités locales et de leurs groupements.

De plus, un écart a été constaté entre ce qui été attesté par l'ingénieur et ce qui a été certifié par l'agent communal, en ce sens que la facture justifiant la dépense a été l'objet de modifications suivantes : suppression des montants relatifs à l'achat de deux bureaux, et à l'aménagement des locaux (respectivement 5.000 DH et 14.000 DH) et leur remplacement par des montants correspondant à des hausses des prix d'autres produits (rideaux, menuiserie, construction, carrelage....).

• **Divergence entre le service réellement exécuté et les engagements contractuels prévus par les marchés n° 27/2004 et 12/2005**

Il a été constaté que les services rendus par le fournisseur ne correspondent pas à ceux prévus par les deux marchés n°27/2004 et n°12/2005 relatifs aux dépenses des animations culturelles et artistiques à l'occasion du Moussem My Abdellah. En effet, le montant total relatif aux articles 1 à 9 du bordereau des prix du marché n°27/2004 ainsi que celui relatif aux articles 21, 23, 24, et 26 du bordereau des prix du marché n°12/2005 n'ont pas été dépensés directement pour la restauration conformément aux bordereaux des prix des deux marchés. En fait, une partie de ces montants a été octroyée en espèce directement à des encadrants du Moussem (autorité locale, gendarmerie royale, forces auxiliaires, protection civile, forces armées, représentants de la santé publique et agents communaux), alors que le reste a été dépensé pour l'achat de services et fournitures hors bordereaux des prix.

S'agissant de la première partie de ce montant, le fournisseur, en présence du représentant de la commune, a octroyé aux encadrants du moussem, comme indemnité de repas pour une somme de 124.200 DH imputé sur le marché n°27/2004 et de 132.480 DH sur le marché n°12/2005.

Ainsi, les montants octroyés auxquels s'ajoutent 30 % de marge bénéficiaire (hors TVA) ont été considérés comme correspondant aux repas figurant sur les bordereaux des prix des marchés.

Pour le reste du montant, la commune a réceptionné des fournitures et des services (location et achat de matériel, réceptions...) ne figurant pas sur les bordereaux des prix des deux marchés; le montant a atteint 85.507 DH pour le marché n°27/2004 et 14.467,83 DH pour le marché n°12/2005.

Les tableaux suivants illustrent les montants versés aux encadrants, ainsi que ceux qui sont destinés à l'achat de fournitures et services :

Les montants en espèces octroyés aux encadrants du Moussem

Marché n° 27/2004		Marché n°12/2005	
Bénéficiaire	Montant (DH)	Bénéficiaire	Montant (DH)
Forces auxiliaires	57.320,00	Forces auxiliaires	56.160,00
Gendarmerie Royale	33.200,00	Gendarmerie Royale	33.120,00
Arrondissements	15.740,00	Autorité locale	19.760,00
Agents communaux	3.200,00	Agents communaux	9.360,00
Agents du cercle d'EL Jadida	1.300,00	Agents du cercle d'El Jadida	1.920,00

Marché n° 27/2004		Marché n°12/2005	
Agents du caïdat Ouled Bouaziz Chamalia	640,00	Agents de caïdat Ouled Bouaziz Chamalia	1.760,00
Agents de la santé	4.160,00	Agents de la santé	5.920,00
Protection civile	4.560,00	Protection civile	4.480,00
Gardes	960,00		
Agents de transmission	800,00		
Chauffeurs	320,00		
Chanteurs (maddahoune)	2.000,00		
Total (sans compter 30 % de marge) bénéficiaire)	124.200,00	Total (sans compter 30 % de marge) bénéficiaire)	132.480,00
30 % de marge bénéficiaire	37.260,00	30 % de marge bénéficiaire	39.744,00
Total (HT)	161.460,00	Total (HT)	172.224,00

Tableau des fournitures et services hors bordereaux des prix

Marché n°27/2004		Marché n°12/2005	
Objet de la dépense	Montant (DH) TTC	Objet de la dépense	Montant (DH) TTC
Repas	42.840,00	Réception à l'occasion de la fête du Trône	4.000,00
Réception de la presse	1.646,00	Location de tente	1.800,00
Réception des indigents	1,54600	Achat des chaussures sportives	2.730,00
Réception à l'occasion d'un discours Royal	4845,00	Chanteurs (maddahoune)	5.000,00
Réception à l'occasion de la fête du Trône	3.760,00	Locations de lits	2.500,00
Réceptions	9.940,00	Achats de produits de nettoyage	1.331,40
Location de tente	1.000,00		
Réception des colonies de vacances	1.362,00		
Location de chaise	6.000,00		
Location d'appareils photos	6.750,00		
Repas individuel	3.930,00		
Achats de produits de nettoyage	1.888,00		
Total (TTC)	102.608,40	Total (TTC)	17.361,40
Total (HT)	85.407,00	Total (HT)	14.467,83

Ainsi, il s'avère que les conditions de réalisation des deux marchés se trouvent modifiées par rapport à l'objet initial et par conséquent les règles d'exécution des dépenses publiques sont méconnues, ce qui entraîne des effets néfastes sur les ressources de la commune.

• **Ordre de paiement de dettes en l'absence du service fait**

La comparaison des travaux réalisés dans le cadre du marché n° 16/2005 relatif à l'aménagement de la zone du Moussem (lot n° 3 : aménagement de la corniche de la plage de Sidi bouzid) avec le décompte provisoire n° 2 en date du 4/7/2005 a révélé, l'inexécution de travaux d'une valeur de 78.750,00 DH.

Tableau montrant la valeur des travaux non réalisés dans le cadre du marché n° 16/2005 :

N° des prix	Nature des travaux	Unité	Quantité	Prix unitaire (DH)	Montant (DH)	Quantité exécutée	Ecart (DH)
4	Peinture laquée de garde corps	m	3900	7,50	29.250	2800	8.250
10	Garde corps en TEG2 et ½	m	205	120,00	24.600	66	16.680
11	Fourniture et pose des bans	U	40	500,00	20.000	16	12.000
13	Hérissons en pierres sèches	m ²	390	25,00	9.750	0	9.750
14	Dallage en béton	m ²	390	65,00	25.350	0	25.350
19	Fourniture et pose de tubes en fer	U	96	70,00	6.720	0	6.720

Il en résulte que suite à la certification non conforme du service fait, le règlement desdites dépenses, constitue une violation des dispositions de l'article 57 du décret n° 2-76-576 relatif au règlement de la comptabilité des collectivités locales et leurs groupements, ainsi que de l'article 57 du CCAG.

• **Exécution de travaux non conforme aux spécifications techniques prévues par le marché**

Le rapprochement effectué entre les travaux réalisés, dans le cadre du marché n° 32/193/99/2000 relatif à la construction d'un centre hospitalier, et le décompte provisoire n° 2 du 24 Juin 2002 a dévoilé que le mur de clôture du centre hospitalier a été construit en brique avec enduit extérieur au mortier bâtard avec une largeur de 20 cm, alors que le prix n° 05-106 figurant sur le bordereau des prix correspond à un mur en maçonnerie de moellon d'une largeur de 40 cm.

Il en découle que la discordance entre les travaux effectivement réalisés et ceux engagés constitue une violation des dispositions des règles d'exécution des dépenses publiques, ainsi qu'un manquement au principe de concurrence et d'égalité entre les soumissionnaires du fait que les soumissionnaires se basent sur les caractéristiques techniques pour présenter leurs offres financières.

En conséquence, la Cour régionale des comptes recommande de :

- Mettre en place un système de contrôle interne en matière de gestion des marchés publics ;
- Mettre fin à la pratique d'engagement de dépenses en l'absence de crédits ouverts ;
- Cesser de prendre en charge des dépenses qui ne relèvent pas de la compétence de la commune ;
- Garantir le contrôle et le suivi des dépenses exécutées par voie de bons de commande ou de marchés, notamment au niveau de la certification du service fait et de la concordance des caractéristiques techniques des travaux réellement exécutées avec celles des travaux engagés ;
- D'une manière générale respecter, les règles relatives à l'exécution des dépenses publiques.

3.2. Réponse du président de la Commune rurale Moulay Abdelah (Texte traduit de l'arabe)

I. insuffisances quant à la gestion des ressources humaines

• Personnel communal mis à la disposition d'autres administrations

Concernant les fonctionnaires mis à la disposition de certains services surtout ceux du caïdat et du cercle, il y a lieu de préciser que ces services, comme vous le savez, ne disposent pas de budgets réservés au recrutement du personnel nécessaire à leur marche normale.

En ce qui concerne les femmes fonctionnaires mis à la disposition des services de la préfecture ou de quelques communes avoisinantes, la décision de leur mise à la disposition est expliquée par leurs situations sociales que ce soit la nécessité de rejoindre le conjoint ou l'allègement des difficultés de transport qu'elles rencontraient.

Pour faire fin à cette situation, tous les fonctionnaires concernés ont été invités à rejoindre leur travail au siège de la commune sous peine de prendre toutes les sanctions administratives à leur encontre.

Il est à signaler, concernant ce point, que quelques cadres et agents ont déjà repris leur travail au siège de la commune.

• Absentéisme injustifié d'un agent communal

L'agent concerné exerçait d'autres tâches en liaison avec le secrétariat particulier du président du conseil durant la période allant du 1^{er} Décembre 2004 au 13 Juillet 2005. Il était chargé de la distribution du courrier administratif auprès des services extérieurs et provinciaux.

• Mandatement injustifié des indemnités de déplacement

L'octroi de déplacements à quelques fonctionnaires rattachés au budget de la commune est expliqué par le fait que les intéressés effectuent des déplacements au cours de l'exercice de leur travail, que ce soit pour les fonctionnaires exerçant au niveau du secrétariat du conseil qui assurent le suivi des décisions du conseil auprès des services extérieurs ou pour ceux exerçant dans les espaces verts qui ont été chargés d'autres tâches comme le contrôle des constructions non autorisées. En ce qui concerne la femme fonctionnaire mise à la disposition du caïdat, il est à préciser que Monsieur le caïd de Oulad Bouaziz Nord la chargeait de tâches administratives à différentes occasions.

II. Faiblesse de la gestion fiscale communale

• Absence d'un recensement des redevables de la commune

La commune a déployé des efforts considérables pour le recouvrement de quelques recettes relatives à la taxe sur les licences des taxis et des cars pour le transport public et la taxe sur les débits de boisson, en envoyant des avertissements aux redevables et en émettant les ordres de recettes à monsieur le receveur communal.

Afin d'assurer le recouvrement des recettes de la commune, un nouveau cadre chargé de la fiscalité (régisseur de recettes) a été nommé. Depuis sa nomination, les recettes ont connu une nette amélioration.

• Non application de l'arrêté fiscal en matière de la taxe d'abattage

Lors de la session du conseil communal du mois de janvier 2008, l'arrêté fiscal a été modifié en ce qui concerne la taxe d'abattage en basant sa liquidation sur le nombre de têtes d'ovins et de bovins abattus.

• Recettes à classer

Toutes les recettes prescrites ont été imputées au chapitre des recettes diverses et accidentelles au titre du budget de l'année 2007.

III. Dysfonctionnements au niveau de la gestion du patrimoine communal

• Affermage du parc des jeux de Sidi Bouzid

Les services de la commune ont reçu, en date du 20 Février 2002, une demande émanant d'un investisseur saoudien qui a proposé l'exploitation de la forêt de Sidi Bouzid en tant que parc touristique. Pour ce, une commission provinciale a tenu une réunion en date du 14 Mars 2002, en présence de l'autorité locale, en la personne de monsieur le chef du cercle d'El Jadida, du caïd de la zone concernée, des chefs de division de la province et du délégué provincial du tourisme, et a procédé à l'étude de cette demande et a émis un avis favorable à ce sujet.

Suite à cette réunion, les services de la commune ont reçu l'accord favorable de monsieur le gouverneur de la province d'EL Jadida, par lettre provinciale n° 3788 du 23 Avril 2002.

En application des directives contenues dans la dite lettre, une commission provinciale s'est déplacée sur place, pour visiter les lieux objet de la demande et évaluer leur état, et a dressé un procès verbal à ce sujet, en date du 20 Mai 2002, qui a servi de base aux services provinciaux pour établir le cahier des charges et le contrat d'affermage relatifs à l'exploitation du parc des jeux de la forêt de Sidi Bouzid.

Par ailleurs, il y a lieu de signaler qu'on n'a pas enregistré de dépassements de la part de l'affermeur, contrairement à ce qui a été évoqué dans le cadre des interventions de quelques membres du conseil durant la session extraordinaire du conseil qui a été tenue en date du 2 Juillet 2003, tels que l'utilisation du sable de la commune ou l'abattage des arbres.... Au contraire, le projet qui a été approuvé par l'agence urbaine d'El Jadida a été respecté, de même les services techniques communaux font le nécessaire en matière d'application des dispositions contenues dans le plan du projet.

• Affermage des parkings et des douches

Concernant ce volet, la priorité a été accordée aux étudiants diplômés, en exécution des mesures contenues dans la circulaire conjointe n° 616 et 295 en date du 9 Juillet 1999 visant l'intégration des diplômés dans la vie active. De même, les instructions du gouverneur allaient dans le même sens en préconisant de donner la priorité aux diplômés originaires de la région, surtout les personnes auxquelles on a exproprié des terres pour la réalisation du complexe chimique de Jorf Lasfar.

• Affermage des locaux commerciaux

Le conseil communal a pris beaucoup de décisions pour apurer ce dossier, ainsi, on a procédé à l'augmentation de la redevance de loyer des boutiques, en adoptant le prix fixé par la commission d'évaluation en date du 16/09/1999 qui a été accepté par le conseil, et à l'établissement des factures pour le recouvrement des loyers.

IV. Dysfonctionnements dans l'exécution des dépenses

• Cumul de tâches incompatibles

Dans le cadre de la réorganisation des services administratifs et de l'amélioration de la gestion des tâches de la commune, il a été décidé de charger l'ingénieur communal -chef de la division technique- du suivi, du contrôle et du visa des factures relatives aux dépenses exécutées par bons de commande.

• Engagement de dépenses en l'absence des crédits

Les bons de commande concernant les frais de réception ont été émis sur la base de ce qui a été voté par le conseil. Mais, l'autorité de tutelle, à l'occasion de la lecture du budget de la commune, n'a pas pris en considération les dettes que cette commune doit honorer.

Les observations de la Cour régionale des comptes seront prises en considération, dans l'avenir, en évitant l'émission de bons de commande en l'absence de crédits budgétaires.

• Prise en charges de dépenses ne rentant pas dans le cadre communal

Dans le cadre de la mise en place d'une certaine complémentarité et coopération entre les services locaux et les autres services extérieurs, la commune met à la disposition du représentant de l'autorité locale les moyens

nécessaires lui permettant d'exercer ses fonctions dans les meilleures conditions telles que un véhicule et les moyens de son fonctionnement.

Par ailleurs, l'organisation du «mousssem» de Moulay Abdelah Amghar, qui est un des plus importants au Maroc et qui est visité par un nombre important de touristes marocains et étrangers, nécessite l'intervention d'un nombre important de ressources humaines et l'utilisation de différents engins. Pour ce, beaucoup d'engins sont mis à la disposition de la Direction du «mousssem» composée de l'autorité locale, de la commune, de la gendarmerie royale, des forces auxiliaires et de la protection civile. La réussite de l'organisation nécessite la mise en place des moyens nécessaires permettant à tous les intervenants d'exercer les fonctions qui leurs reviennent.

• **Certification du service fait sans aucune constatation de l'exécution effective des travaux (bon de commande n° 468 du 28.03.2005)**

Les travaux réalisés au niveau de «Dar Eddiyafa» exploitée par le gouverneur de la province, objet du bon de commande sus-cité, ont été suivis par l'ingénieur provincial -chef de la division de l'urbanisme-. Au moment de la régularisation de la facture, visée par cet ingénieur, il s'est avéré que cette facture contient des fournitures et des réparations qui ne pouvaient être payées.

Puisque le fournisseur a exigé le règlement de cette situation, il a été procédé à la majoration de quelques articles de la facture en compensation des deux articles relatifs aux deux bibliothèques et aux réparations, qui ont été éliminés, sans que le montant global de la facture subisse un changement.

• **Ordre de paiement de dettes en l'absence du service fait**

Concernant les travaux relatifs à l'aménagement de la corniche de la plage de Sidi Bouzid, il faut préciser que la société attributaire du marché a réalisé des travaux supplémentaires, qui n'étaient pas prévus par les cahiers de charge, pour un montant de 78.892,30 DH. Ces travaux ont été incorporés dans le décompte comme suit :

Décapage et nivellement du terrain	964,86 X 10,00 =	9.648,60
Remblai sur tous terrain	964,86 X 41,00 =	15.823,70
Construction de moellon	142,20 X 0,50 X 200,00 =	14.222,00
Démolition du mûr de clôture existant	280 X 1,40 X 110,00 =	39.200,00
Total		78.892,30

• **Exécution de travaux ne respectant pas les caractéristiques techniques prévues par le marché**

Puisque l'ingénieur communal, qui assurait le suivi technique du projet de construction d'un centre hospitalier au niveau du centre «Moulay Abdelah», avait quitté la commune et regagné la municipalité de Mediouna, la commune n'a pas pu présenter les éclaircissements techniques nécessaires à la Cour régionale des comptes de Settat.

Après différentes communications téléphoniques, l'intéressé nous a présenté les explications nécessaires qui sont consignées dans le procès verbal de la commission technique chargée du suivi du projet, enregistré au bureau d'ordre sous le n° 2149 en date du 8 Mai 2008, et qui est signé par cet ingénieur, l'architecte, le représentant du bureau d'études et l'entrepreneur.

Ce procès verbal précise que l'entrepreneur s'est demandé sur la hauteur du mûr de clôture puisque cette hauteur n'était pas précisé par le cahier des prescriptions spéciales et a précisé que son offre s'est basée sur une hauteur de 1,20 mètres, mais la commission technique avait préféré la hauteur de 1,80 mètres pour assurer les conditions de sécurité requises. Sur cette base, la dite commission a demandé à l'architecte de solutionner ce problème conformément et lois et règlements en vigueur. En réponse à cette demande, celui-ci a présenté un plan pour la réalisation du mûr de clôture, tout en précisant que l'article 39 du cahier des clauses administratives générales permet l'adoption de cette solution puisque la dimension retenue est plus élevée que celle proposée par l'entrepreneur.

4. Régie Autonome de Distribution d'Eau et d'Electricité Chaouia

La Régie Autonome de Distribution d'Eau et d'Electricité Chaouia (RADEEC) a été créée par arrêté du ministre de l'intérieur n° 952 du 10 Septembre 1976 en application du décret n° 2-64-394 du 29 Septembre 1964 relatif aux régies communales dotées de la personnalité civile et de l'autonomie financière.

La RADEEC gère la distribution de l'eau potable au niveau de la ville de Settat, de trois autres communes urbaines et de sept communes rurales, ainsi que l'assainissement liquide dans la ville de Settat et dont trois centres communaux.

4.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

La mission de contrôle de la gestion de la RADEEC menée par la Cour régionale des comptes de Settat a permis de dégager les observations et recommandations suivantes :

► Insuffisances dans la gestion commerciale de la régie

La Cour régionale des comptes a constaté plusieurs insuffisances dans la gestion commerciale de la régie notamment en ce qui concerne le recouvrement des sommes dues par certaines coopératives et la redevance d'assainissement due par des industriels et les propriétaires de bains utilisant des eaux de puits :

• **Dossiers des coopératives : Absence de mesures prises par la régie à l'encontre des coopératives qui n'ont pas honoré leurs engagements financiers**

Les créances de la RADEEC dues par certaines coopératives ont atteint, au 30/09/2005, un montant total de 11.155.625,53 DH, réparti comme suit : 6.211.133,94 DH pour l'eau potable et 4.944.491,59 pour l'assainissement liquide.

La Cour régionale des comptes a constaté que parmi ces créances exigibles, des traites n'ont pas été payées aux échéances convenues. L'article 197 du code de commerce dispose que : « le refus d'acceptation ou de paiement doit être constaté par un acte authentique dit protêt faute d'acceptation ou de faute de paiement ». Selon l'alinéa 3 du même article : « le protêt faute de paiement d'une lettre de change payable à jour fixe ou à un certain délai de date ou de vue doit être fait dans les cinq jours ouvrables qui suivent le jour où la lettre de change est payable ». Si à l'expiration de ce délai, le porteur n'a pas fait dresser protêt, il est considéré négligeant et déchu alors de ses droits comblaires.

• **Les abonnés industriels et les propriétaires de bains maures disposant de puits**

La Cour régionale des comptes a constaté que la régie ne recouvre pas les redevances d'assainissement dues par les abonnés industriels et les propriétaires de bains utilisant les eaux de puits en application de l'arrêté organisant le déversement des eaux usées.

La Cour régionale des comptes recommande à la régie d'activer la mise en application :

- *Des dispositions de l'article 197 du code de commerce pour préserver les droits de la régie ;*
- *De la décision du conseil d'administration relative à la poursuite judiciaire vis-à-vis des coopératives citées ci-dessus et la demande de la saisie conservatoire sur leur patrimoine pour protéger les droits de la régie ;*
- *De l'arrêté organisant le déversement des eaux usées pour augmenter les recettes de la régie, d'une part, et garantir un traitement égal de tous les usagers d'autre part.*

► la gestion de l'activité technique de la régie

Concernant ce volet, il a été constaté ce qui suit :

• **Absence de critères de déversement des eaux usées par les unités industrielles**

Le règlement technique du service d'assainissement liquide de la ville de Settat exige le respect d'un ensemble de conditions techniques pour le raccordement au réseau de l'assainissement des entités qui déversent des rejets industriels. Ces conditions se rapportent essentiellement à la neutralisation et au traitement préalable des

eaux industrielles. Il a été constaté, dans ce cadre, que les unités industrielles établies à la zone industrielle de la ville de Settat ne respectent pas les dispositions du règlement technique en dépit des diverses initiatives de l'administration de la régie envers ces industriels.

• **Non actualisation du règlement technique de l'assainissement liquide**

Le règlement technique du service d'assainissement souffre de certaines lacunes comme l'absence des arrêtés fixant les valeurs limites pour le déversement des eaux émises par les unités industrielles et la non prise en compte du caractère dangereux et toxique des matières contenues dans les eaux émises par les unités industrielles (métaux lourds), ce qui constitue un obstacle pour l'emploi des techniques de traitement naturel des eaux usées.

• **Des investissements coûteux pour résoudre le problème d'évacuation des eaux pluviales**

Les autorisations de lotissements et de constructions dans les zones inondables impliquent l'intervention ultérieure de la régie pour résoudre les problèmes de ces lotissements et constructions, ce qui nécessite des investissements importants et coûteux qui ont atteint durant la période allant de 2001 à 2005 un montant de 50 millions de DH. A noter que le plan directeur d'assainissement liquide de la ville de Settat prévoit deux phases d'investissements pour résoudre les mêmes problèmes au titre de la période allant de 2006 à 2020 avec un montant de 163 millions de DH.

La Cour régionale des comptes recommande :

- *De mettre en œuvre la convention signée entre la régie et une société pour le traitement préalable des eaux industrielles et l'adoption de mesures similaires pour les autres unités industrielles ;*
- *De publier les textes d'application de la loi sur l'eau pour actualiser le règlement technique appliqué par la régie ;*
- *De prendre les mesures nécessaires pour neutraliser les effets négatifs des eaux usées.*

► **Insuffisances du système de contrôle interne**

• **Les immobilisations**

La Cour régionale des comptes a relevé les observations suivantes :

- Absence des titres de propriété des constructions et des terrains considérés comme des immobilisations propres de la régie ;
- Absence d'inventaire périodique des immobilisations.

• **Les comptes d'achats et de fournisseurs**

La Cour régionale des comptes a constaté quelques faiblesses :

- **Traitement non informatisé des demandes d'approvisionnement en fournitures et matériel** : le traitement de l'information se fait manuellement dans le bureau d'approvisionnement, malgré l'importance des tâches assignées à ce bureau qui se charge du traitement des demandes d'approvisionnement en fournitures et matériels, de la préparation des bons de commande et des cahiers de prescriptions spéciales...

Le traitement manuel des bons de commande et des marchés publics ne permet pas le suivi des délais d'exécution des commandes faites par la régie et la production en temps réel au service de la comptabilité, d'un état des bons de commande et des marchés pour que ce service procède à un suivi de l'exécution du budget lui permettant d'éviter les dépassements de crédits.

La Cour régionale des comptes a pris acte de l'intention de la régie de passer d'un système traditionnel de traitement des données à base manuelle à un système électronique basé sur le traitement informatisé des demandes d'approvisionnement en programmant l'acquisition des logiciels à cette fin dans le budget de l'année 2006.

- **Absence d'instructions écrites pour le traitement des opérations de la TVA** : En cas d'absence ou d'empêchement du comptable chargé des imputations de la TVA, son remplaçant aura beaucoup de difficultés à récupérer la TVA dans des délais normaux.

- **Absence de pré numérotation des bons de retour des marchandises et la non transmission de ces bons aux personnes chargées de recouvrement des factures**

- **Non enregistrement systématique des réclamations faites aux fournisseurs**

- **Non établissement et communication du rapport du contrôleur d'Etat (contrôleur financier)** : Le contrôleur financier n'établit ni le rapport annuel, ni le rapport trimestriel prévus par l'article 9 de la loi 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes et par l'article 18 de l'arrêté portant organisation financière et comptable des régies autonomes.

Par conséquent, le contrôleur d'Etat ne rend compte ni au conseil d'administration, ni à l'autorité de tutelle contrairement aux dispositions des textes pré cités.

Aussi la Cour régionale des comptes recommande-t-elle à la régie de :

- *Régulariser la situation juridique des bâtiments et terrains dont elle est propriétaire ;*
- *Effectuer l'inventaire périodique des immobilisations conformément à la législation en matière des obligations comptables des commerçants ;*
- *Se conformer aux dispositions législatives en matière d'établissement des rapports financiers annuels et périodiques (rôle du contrôleur financier).*

► **Ressources humaines : recrutement d'agents en méconnaissance de la procédure légale**

Neuf agents temporaires ont été recrutés par sélection directe pendant les années 1992, 1993 et 1994 sur demande des intéressés et sans organisation ni d'examen, ni de concours ou d'entretien comme il est prévu par le statut du personnel de production, de transport et de distribution d'électricité au Maroc et par la circulaire du ministre de l'intérieur n° 195/D.C.R du 04/07/1988.

De plus, les décisions de recrutement de trois autres agents comprennent la mention de concours et d'entretiens, alors que ceux-ci n'ont jamais eu lieu.

Le recours excessif à l'embauche directe des occasionnels et leur titularisation, ensuite, par voie d'examens internes, constitue non seulement une atteinte au principe constitutionnel d'égalité des citoyens à accéder aux fonctions publiques, mais il a eu pour conséquence le recrutement d'agents non qualifiés. C'est ainsi que sur 132 agents employés à la régie, seuls 32 disposent de compétences professionnelles.

► **Des insuffisances dans la gestion comptable et financière**

• **Octroi d'un crédit à l'ex-directeur de la régie sans garanties**

Un prêt a été accordé à l'ex-directeur de la régie sans garanties, bien que celles-ci figurent dans le contrat de prêt notamment l'inscription d'une hypothèque du deuxième rang sur la propriété et les constructions qui y seront édifiées.

La régie n'a pas pu récupérer le reliquat du prêt (capital et intérêts) pour un montant de 141.845,13 DH qui devrait être réparti sur 96 mensualités à compter de la fin de juillet 1988.

• **Non actualisation de l'arrêté portant organisation financière et comptable des régies**

Il s'agit d'harmoniser cet arrêté avec les dispositions de la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes. A titre d'exemple, l'agent comptable est chargé de contrôler les recettes en vertu des dispositions portant organisation financière et comptable, alors qu'en vertu des dispositions de la loi précitée (article 10), le contrôle des recettes ne peut lui être confié que par décision du ministre des finances.

- **Absence d'un manuel décrivant l'organisation comptable imposé par les dispositions de l'article 4 de la loi 9-88 relative aux obligations comptables des commerçants**

- **La gestion de la régie de dépenses**

A ce sujet, La Cour régionale des comptes a relevé les observations suivantes :

- la décision de création de la régie ne précise pas la nature des dépenses que le régisseur est autorisé à payer, ainsi que l'imputation budgétaire de ces dépenses contrairement aux dispositions de l'article 2 de l'instruction du ministre des finances du 26 Mars 1969 relative aux régies de dépenses et aux régies de recettes ;
- La non désignation d'un suppléant du régisseur comme le prévoit l'article 3 de l'instruction du ministre des finances du 26 Mars 1969 relative aux régies de dépenses et aux régies de recettes ;
- Le non blocage par l'ordonnateur des crédits relatifs aux dépenses à exécuter par voie de régie et l'absence d'autorisation de paiement prévue par l'article 5 de l'instruction susvisée. Par conséquent le régisseur se trouve dans l'impossibilité de contrôler l'imputation budgétaire et la limite supérieure des dépenses qu'il est autorisé à payer conformément à l'article 8 de l'instruction précitée ;
- Le défaut de l'enregistrement par le régisseur des pièces de dépenses par rubriques budgétaires comme le prévoit l'article 14 de l'instruction du ministre des finances du 26 Mars 1969. Il se contente d'établir un état de pièces de dépenses comportant le nom du fournisseur, l'objet de la dépense et son montant sans mentionner la rubrique budgétaire ;
- La non tenue par le régisseur du livre de comptes et du livre de caisses prévus par l'article 16 de l'instruction susvisée.
- Le non établissement par le régisseur des situations annexes de caisse conformément l'article 17 de l'instruction susvisée.

La Cour régionale des comptes de Settat recommande de :

- *Promulguer un nouvel arrêté portant organisation financière et comptable de la régie autonome ;*
- *Mettre en œuvre le manuel d'organisation comptable, objet d'un appel d'offres ouvert, dès la réception de sa version définitive pour être en conformité avec les dispositions de la loi relative aux obligations des commerçants ;*
- *Reformuler la décision de création de la régie de dépenses en précisant les dépenses à exécuter par cette voie et les rubriques budgétaires auxquelles il faut imputer ces dépenses ;*
- *Respecter les dispositions de l'instruction du ministre des finances du 26 Mars 1969 relative aux régies de dépenses et aux régies de recettes en ce qui concerne les règles d'exécution des opérations autorisées et la tenue des registres comptables exigés ;*
- *Prendre les mesures nécessaires pour récupérer les montants dus à la régie.*

4.2. Réponse du Directeur de la Régie autonome de distribution d'eau et d'électricité de Chaouia (Texte intégral)

Observation 1 :

La RADEEC procède par le biais du service juridique à la relance de toutes les coopératives n'ayant pas respecté l'échéancier de leurs engagements.

A compter de l'année 2006, la RADEEC a entrepris plusieurs démarches envers les coopératives n'ayant pas honoré leurs engagements vis-à-vis de la Régie; parmi ces actions le recours à la saisie conservatoire.

De ce fait, le montant exigible est passé de 11.155.625,53 au 31.12.2005 à 5.094.581,22 DH au 30.04.08 qui est en cours de règlement.

Par ailleurs, il est utile de rappeler que les créances sur les coopératives ne correspondent pas à des prestations de travaux allouées à ces dernières. Les montants ainsi facturés sont des participations aux infrastructures réalisées par la Régie au profit de la ville de Settat et des centres gérés par la RADEEC.

Toutefois, la réception provisoire des travaux réalisés par les coopératives demeurent tributaire de l'apurement de la totalité de ces arriérés.

Observation 2 :

La RADEEC ne dispose pas de textes réglementaires définissant la méthode d'évaluation des rejets. Aucun distributeur au niveau national n'applique à ce jour ces redevances.

Le décret fixant les redevances ne se réfère qu'aux quantités d'eau consommées et mesurées au compteur, la loi 10/95 de l'eau précise que l'attribution des autorisations d'exploiter les eaux souterraines (Art 20) relève de la compétence des agences de bassins, et de ce fait, ces dernières n'ont à ce jour jamais communiqué à la RADEEC ni la liste des bénéficiaires des autorisations, ni les quantités prélevées des nappes.

Observation 3 :

En absence des textes d'application relatifs aux seuils de déversement spécifiques à tous les rejets industriels, la RADEEC a entrepris toutes les démarches possibles pour pallier à la problématique des rejets industriels, à savoir :

Réalisation des études techniques pour la localisation des industriels polluants et recommandation des systèmes de pré-traitement qui s'imposent.

- La signature des conventions de pré-traitement avec certains industriels (S... et T... C...).
- Initiation de l'autorité provinciale pour la création des comités de suivi et de pilotage des projets de mise en place des systèmes de pré-traitement.
- De même, la RADEEC a déjà instauré un système de contrôle et de suivi de la conformité des rejets industriels, et des prélèvements contradictoires se font par un laboratoire engagé par la Régie.

Pour le cas des unités S... et T... C..., l'état d'avancement est comme suit :

Unité S... :

L'unité S... rejetant actuellement un débit évalué à 80 % de l'ensemble des industriels de la ville de Settat a déjà mis en service sa station de pré-traitement à partir de l'année 2007.

La réalisation des analyses de contrôle contradictoires des rejets prétraités de S... a permis de constater leur conformité par rapport aux normes de rejet au milieu naturel.

Néanmoins, il a été constaté un dépassement au niveau du paramètre salinité (conductivité dépassant 9000 us/cm) qui n'est pas prévu et arrêté initialement par le règlement technique de la RADEEC mais qui peut influencer négativement sur le projet de réutilisation des eaux usées en agriculture.

Unité Tannerie Chaouia :

Vu que la présente unité n'a pas respecté les clauses de la convention signée le 10 Juillet 2007 avec la RADEEC et les départements provinciaux chargés de l'environnement et afin de permettre à la RADEEC de protéger ses ouvrages contre les impacts négatifs qui risquent d'être engendrés par ses effluents rejetés à l'état brut, il a été procédé à la dérivation de ses rejets vers l'oued et la RADEEC a sensibilisé aussi bien les autorités locales et communales sur l'impact de ses rejets sur le milieu naturel.

Observation 4 :

Après la prise en charge de la gestion du service d'assainissement par la RADEEC en Décembre 1998, cette dernière n'autorise aucun projet d'habitation ou industriel sur des zones inondables ne respectant pas les orientations et directives du plan directeur d'assainissement liquide finalisé et actualisé en 1998, d'autant plus les plans d'aménagement interdisent également l'urbanisation au niveau des dites zones en les définissant comme des **ZONES NON AEDIFICANDI**.

Les investissements dégagés par le schéma directeur d'assainissement liquide en matière d'évacuation des eaux pluviales sont dus essentiellement à la topographie de la ville de Settat caractérisée par la présence de plusieurs chaâbas et talwegs aboutissant vers l'oued Boumoussa. Ainsi, le drainage des eaux de ruissellement à travers la ville nécessite la réalisation des conduites suffisamment dimensionnées pour évacuer les eaux pluviales.

Tous les investissements engagés par la RADEEC sont facturés au fur et à mesure de la viabilisation des lotissements aux promoteurs immobiliers.

Observation 5 :

Tous les terrains acquis depuis la création de la RADEEC disposent des titres de propriété à l'exception des terrains cédés par l'ex-Régie de Casablanca à la RADEEC et qui concernent :

- Les terrains qui abritent le siège Social de la RADEEC et deux logements de fonction à Settat.
- Le terrain qui abrite le complexe hydraulique Mimouna à Settat.

Actuellement, la RADEEC entreprend les démarches administratives avec la Commune Urbaine de Settat, propriétaire des dits terrains, en vue de régulariser leur situation.

Observation 6 :

La RADEEC a confié au Cabinet EMC dans le cadre du marché n° 1C/01 la mission de recensement et d'évaluation de l'ensemble du patrimoine de la Régie.

Cette mission a été réalisée une année après le transfert du réseau d'assainissement liquide de la ville de Settat à la RADEEC qui a fait l'objet lui même d'une mission de recensement et d'évaluation par le groupement de bureaux d'études C...-P..., S... et S... SA dans le cadre du marché n°14/97 relatif à l'étude d'actualisation et d'évaluation du plan directeur d'assainissement liquide de la Ville de Settat.

Outre les opérations précitées, la RADEEC a confié également au cabinet le « Centre d'expertise » en 2005 et en 2006 les missions de mise à jour de son patrimoine qui ont porté essentiellement sur les acquisitions et les retraits d'immobilisations intervenus entre 2002 et 2006.

Observation 7 :

La RADEEC a lancé en 2007 un appel d'offres concernant la mise en place d'un logiciel de gestion des moyens généraux, et vu que l'offre moins disante a dépassé le montant de l'enveloppe budgétisée, la RADEEC était dans l'obligation de déclarer l'appel d'offres infructueux et de reporter le projet à l'exercice 2008.

Observation 8 :

La RADEEC ne voit pas d'objection pour l'utilisation d'un cahier prénuméroté de bons de retour de

marchandises ayant fait l'objet de retour dont une copie des bons sera transmise aux personnes chargées d'obtenir les avoirs.

Observation 9 :

Tous les écrits adressés aux fournisseurs sont enregistrés au Bureau d'ordre dont une copie est retournée au service concerné.

Observation 10 :

La procédure d'établissement de la déclaration relative à la taxe sur la valeur ajoutée est décrite dans le « cycle fiscalité » du manuel des procédures comptables de la Régie, auquel l'ensemble du personnel dépendant de la division comptable et financière peut y avoir recours en cas de besoin.

D'ailleurs, le bureau fiscal comporte un cadre et un agent chargés tous les deux de l'établissement de la déclaration fiscale au titre de la TVA et d'autres déclarations telles que l'IS – l'IR etc....

Les deux agents du bureau de la fiscalité remplissent les fonctions qui leurs sont assignées sous la responsabilité du Chef du Service Comptabilité Générale qui contrôle à son tour toutes les opérations d'encaissement et de décaissement avant d'établissement de la déclaration fiscale.

Ainsi, il y a lieu de constater que même en cas d'absence ou de congé du responsable en charge de la déclaration de la TVA, la continuité du travail est assurée par son suppléant ou par le chef du service lui-même dont le travail est supervisé par le chef de la Division Comptable et financière.

Observation 11 :

Conformément aux dispositions de l'article 9 de la loi n° 69.00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes, le contrôleur d'Etat a établi les rapports annuels concernant les exercices 2005 et 2006 où il a rendu compte de sa mission de contrôleur d'Etat en mettant l'accent principalement sur le dispositif de contrôle interne de la Régie et sur les réalisations budgétaires et financières pour les mêmes exercices.

Copies des dits rapports ont été adressées à Messieurs les Ministres de l'Intérieur et des finances, à Monsieur le Président du Conseil d'Administration de la RADEEC et aux membres du Conseil .

Parallèlement, les rapports ont été présentés par le contrôleur d'Etat lors des réunions du Conseil d'Administration de la RADEEC du 29 Juin 2007 et du 18 Décembre 2007 «ci-joint copie des dits rapports».

Observation 12 :

Durant les années 90 et devant l'absence de postes vacants dans les lois cadres, la RADEEC était dans l'obligation de recourir au recrutement d'agents occasionnels pour une période de 6 mois afin d'assurer la continuité du service public de la distribution d'eau dans la ville de Settat et dans 11 petits centres semi-urbains et ruraux.

Après accord des autorités de tutelle et du conseil d'Administration de la RADEEC, il a été procédé à leur intégration par étapes au sein de la Régie.

A partir de 2002, tous les recrutements se font désormais conformément à la décision de Monsieur le Ministre de l'Intérieur n° 195/DCR du 4 Juillet 1988.

Observation 13 :

L'ancien Directeur de la RADEEC a bénéficié d'un prêt pour l'acquisition d'un logement à Casablanca sans constituer les garanties prévues par le contrat de prêt visé par le contrôleur financier de la RADEEC, notamment l'hypothèque du 2^{ème} rang sur la propriété en faveur de la RADEEC.

A la date de sa mutation à la Régie Autonome des transports de Meknès en Mars 1991, le solde lui restant dû au titre du dit prêt n'a pas été réglé malgré que le contrat stipule les clauses suivantes :

- Constitution d'un certificat spécial hypothécaire avec les droits réels ou foncières grevant la propriété affectée en garantie hypothécaire.
- Remboursement des sommes restant dûes avant le départ de l'intéressé.

En date du 26 Avril 1995, la RADEEC a saisi l'agent comptable en lui demandant d'entreprendre toutes les démarches nécessaires afin que la RADEEC puisse recouvrer le montant restant dû .

En date du 21 Juin 1995 et suite à la décision du comité de direction du 25 Mai 1995, une lettre a été adressée à Monsieur le Ministre de l'Intérieur sous couvert de Monsieur le Président du Conseil d'Administration de la RADEEC lui sollicitant d'ordonner à l'ex-directeur d'apurer sa situation vis-à-vis de la RADEEC.

En date du 29 Août 1995, ce problème a été examiné par le Conseil d'Administration de la Régie qui avait décidé d'appliquer à l'encontre de l'intéressé la réglementation en vigueur.

En date du 20 Novembre 1995, une lettre de mise en demeure a été adressée à l'ancien Directeur sous couvert de Monsieur le Président du Conseil d'Administration de la RADEEC lui demandant le remboursement du montant restant dû dans un délai d'un mois sous peine d'intenter une action en justice.

Devant le refus de ce dernier, la RADEEC a soumis son dossier à l'avocat en vue d'entamer une procédure judiciaire.

En date du 11 Octobre 2005, la RADEEC a informé le ministère de tutelle des difficultés rencontrées par la Régie pour le recouvrement de sa créance d'une part ainsi que des difficultés rencontrées par son avocat pour notifier à l'intéressé l'ordre de régler le montant lui restant dû d'autre part.

Observation 14:

Suite à la publication de la loi 69.00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes, un projet d'arrêté portant sur l'organisation financière et comptable des Régies Autonomes de Distribution a été établi par le Ministère de l'Economie et des finances et transmis au Ministère de l'Intérieur pour étude et commentaire à formuler avant son adoption dans sa version définitive.

A l'heure actuelle, la RADEEC n'a pas reçu le nouvel arrêté pour application.

Observation 15 :

La RADEEC dispose toujours d'un manuel d'organisation comptable définissant les différentes tâches qui incombent au service de la comptabilité.

Suite à la prise en charge de l'activité assainissement liquide de la ville de Settat et aux centres de Sidi Rahal Plage, Soualem Sahel et Deroua, et à la mise en place du nouvel organigramme de la Régie instituant la division au lieu du service, le manuel d'organisation comptable a été mis à jour par le cabinet «Expert Union» dans le cadre du marché n°04C/05.

La version définitive du dit manuel a été réceptionnée par la RADEEC au mois de Février 2007 et mise en application depuis cette date « ci-joint copie du dit rapport ».

La Régie de dépenses :

Conformément à l'article 2 de l'instruction du Ministère des finances du 26 Mars 1969, relative aux Régies des dépenses, une décision a été établie par la RADEEC en date du 25 Janvier 2008 fixant avec précision la nature des dépenses que le régisseur est autorisé à payer.

Malgré que la nouvelle décision de création de la Régie des dépenses ne fait pas mention des comptes comptables appropriés, ces derniers sont précisés au moment de l'établissement de la pièce de dépense qui est soumise au visa de l'ordonnateur et du trésorier payeur et qui porte essentiellement sur les rubriques suivantes :

Compte	Nature de dépense
6133	Entretien et réparation
6167	Impôts, taxes et droits assimilés
6143	Déplacements, missions et réceptions
6131	Location et charges locatives
61253	Achats de petit outillage et de petit équipement
6136	Rémunération d'intermédiaires et honoraires

- Parallèlement, il a été procédé dans la nouvelle décision à la nomination d'un suppléant au régisseur de la Régie.
- En ce qui concerne le blocage des crédits, il y'a lieu de signaler que suite aux observations émises par les juges de la cours des comptes de Settat dans la note d'observation relative au contrôle de la gestion de la RADEEC, il a été procédé à partir de janvier 2008 au blocage des crédits sur les lesquels les dépenses par voie de régie seront payées, ce qui permettra au régisseur de contrôler l'imputation budgétaire et le plafond autorisé des dépenses à payer par rubrique.
- Quant au non enregistrement des dépenses par rubrique budgétaire conformément à l'article 14 de l'instruction du Ministre des Finances, il y'a lieu de signaler que le régisseur détient un livre journal sur lequel il enregistre les informations relatives aux dépenses à savoir :
 - L'objet de la dépense
 - Le montant de la dépense
 - La date de la dépense
 - L'imputation budgétaire de la dépense
 - Le numéro de l'ordre de paiement.
- A partir du mois de janvier 2008, la RADEEC a procédé à la tenue du livre de caisse et du livre de comptes conformément à l'instruction du Ministre des finances sus mentionnée.
- Pour alimenter sa caisse, le régisseur établit une situation comprenant le solde initial, les mouvements de dépenses et le solde final. Cette situation est mise à la disposition du trésorier payeur à l'occasion de l'établissement du chèque alimentant la caisse.

COUR RÉGIONALE DES COMPTES D'OUJDA

1. Commune urbaine Zghanghan

Le centre autonome de Zeghanghane, créé en 1959, a été érigé en commune urbaine en 1992. Cette commune s'étend sur une superficie de 508 ha et compte, selon les résultats du dernier recensement général effectué en 2004, une population d'environ 20.134 personnes. Elle est administrée par un conseil communal composé de 23 conseillers.

Les recettes de la commune, soit 15.425.807,00 DH au titre de l'année budgétaire 2004 (contre 13.908.795.25 en 2001), restent consacrées à la couverture des dépenses obligatoires. En effet, les dépenses du personnel ont représenté 75,88% des dépenses du fonctionnement en 2004, soit un montant de 10.963.260,86 DH pour un effectif de 233 fonctionnaires et agents.

1.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Le contrôle de la gestion de cette commune a permis à la Cour régionale des comptes d'Oujda de relever plusieurs observations dont les principales peuvent être présentées comme suit :

► Gestion du personnel

A ce sujet, la Cour régionale des comptes d'Oujda a relevé ce qui suit :

• Arrêtés de nomination des responsables (chefs de divisions et de services) non approuvés par l'autorité de tutelle

Les arrêtés de nomination des chefs de divisions et des chefs de services (à l'exception du régisseur) ne sont pas soumis à l'approbation du ministre de l'intérieur, contrairement aux dispositions de l'article 15 du décret n° 2.77.738 du 27 Septembre 1977 portant statut particulier du personnel communal qui stipule que : « les nominations aux fonctions de chef de division et de chef de service sont prononcées par décision du président du conseil communal après approbation du ministre de l'intérieur ».

• Mise à la disposition à d'autres services d'agents communaux

Onze fonctionnaires et agents relevant de la commune urbaine Zeghanghane sont mis à la disposition d'autres services sans décision administrative légalement justifiée, et ce contrairement aux dispositions de l'article 37 du Dahir n° 1.58.008 du 24 Février 1958 portant statut général de la fonction publique.

Les salaires mensuels versés par la commune à ces 11 agents, qui continuent également de bénéficier du droit à l'avancement dans l'échelon et le grade, s'élèvent à 32.707,78 DH.

• Non respect de certains aspects réglementaires relatifs au recrutement

Il ressort de l'examen des pièces constitutives du dossier du concours pour le recrutement d'un secrétaire de l'échelle 5, organisé par la commune le 15 Août 2004, que l'arrêté n° 381 du 27 Juin 2004 a fixé la date limite pour la réception des candidatures au 6 Août 2004, alors que l'avis du concours n'a été publié aux quotidiens nationaux que le 4 Août 2004, soit deux jours seulement avant la date limite de réception des candidatures.

Dans ce cadre, la Cour régionale a noté que la commune ne s'est pas conformée aux dispositions de la circulaire du ministre de la fonction publique n° 8 du 28 Février 2001 relative à la gestion des concours et examens professionnels et notamment pour ce qui est de la publication de l'avis de concours. Cette circulaire stipule que malgré le fait que le décret royal n° 401.67 n'a pas imposé explicitement à l'administration le respect des délais claires, la jurisprudence judiciaire et administrative s'accorde à obliger l'administration organisatrice du concours à respecter un délai minimum de 15 jours entre la date de publication de l'avis et la date limite de réception des candidatures.

• Non émission de l'ordre de recettes pour le recouvrement des sommes versées à un médecin muté à une autre commune

Par arrêté du ministre de l'intérieur n° 15164 du 14 Novembre 2003, il a été mis fin au détachement d'un médecin

auprès de la commune urbaine de Zeghanghane pour être muté à la commune urbaine de Nador à partir du 1^{er} Juillet 2003. Or, malgré la régularisation de sa situation financière auprès de la commune urbaine de Nador et l'imputation de son salaire sur son budget à compter du 1^{er} Août 2005, la commune de Zeghanghane n'a pas produit de document justifiant le remboursement des sommes qu'elle a versées à l'intéressé durant la période du 20 Mai 2003 au 31 Juillet 2005. De même, le président du conseil communal, en sa qualité d'ordonnateur, n'a entrepris aucune démarche dans ce sens.

• **Versement du salaire d'une architecte mise en disponibilité sans arrêté**

Une architecte relevant de la commune urbaine de Zeghanghane a demandé le 28 Octobre 2004 sa mise en disponibilité à compter du 1^{er} Janvier 2005 pour des raisons familiales. Après avoir été acceptée par le président de la commune, cette demande a été adressée le 2 Novembre 2004 au ministère de l'intérieur pour approbation. Cependant, à la date du 28 Juillet 2005, l'arrêté de mise en disponibilité n'a toujours pas été notifié par le ministère de l'intérieur à la commune.

Selon les pièces constitutives du dossier administratif de l'intéressée, ses déclarations et celles du chef de service de la comptabilité, la commune a continué à lui verser régulièrement son salaire jusqu'au 28 juillet 2005, date de la réception des observations de la Cour régionale des comptes d'Oujda.

Par conséquent la Cour régionale des comptes d'Oujda recommande :

- *l'attribution des responsabilités aux personnes compétentes, la mise à jour des dossiers administratifs du personnel et le suivi permanent de la mobilité des agents entre services communaux ;*
- *la régularisation de la situation des agents et fonctionnaires mis à la disposition d'autres services.*

► **Gestion des dépenses**

Il a été observé à propos de la gestion des dépenses ce qui suit:

• **Anomalies dans la préparation et l'exécution des travaux objet du marché n°1/99 relatif à la construction et à l'aménagement de voiries**

Ces anomalies se manifestent comme suit :

- **Des insuffisances dans l'étude préliminaire ont induit le dépassement du délai contractuel pour l'exécution des travaux :** l'article 52 du cahier des prescriptions spéciales du marché n° 1/99 relatif à la construction et à l'aménagement de voirie pour un montant de 6.194.930,20 DH a fixé le délai d'exécution de ces travaux à 6 mois. Toutefois, la période totale écoulée entre la notification de l'ordre de service de commencement des travaux, le 8 Novembre 1999, et la date de la réception provisoire prononcée le 17 Janvier 2001, dépasse 14 mois.

La commune a justifié l'émission d'ordres d'arrêt des travaux par la réalisation de l'étude relative à l'assainissement du boulevard « Yaâcoub El Mansour », le déplacement du réseau de l'eau potable, d'électricité et de téléphone et la destruction de bâtiments à la rue « Gaza », ce qui dénote l'insuffisance de l'étude préliminaire de ce projet.

- **Constitution de la caution définitive hors délai sans appliquer la procédure de saisie de la caution provisoire :** malgré la constitution de la caution définitive (le 20 Avril 2000) hors du délai prescrit de 20 jours à compter de la notification de l'approbation du marché (le 8 Novembre 1999), comme prévue par l'article 5 du cahier des clause administratives générales approuvé par le Décret Royal n° 209.65 du 19 Octobre 1965, la commune n'a pas saisi la caution provisoire comme le stipulent les dispositions de l'article 10 du Dahir n°1.56.211 du 11 Décembre 1956 relatif aux garanties pécuniaires des soumissionnaires et adjudicataires des marchés.

- **Réception définitive des travaux hors délai :** la commune a prononcé la réception provisoire des travaux objet de ce marché le 17 Janvier 2001 en tenant compte du délai de garantie de 12 mois prévu par l'article 43 du cahier des prescriptions spéciales du marché n°1/99. Ainsi, la réception définitive devait être déclarée, après vérification de la conformité des travaux, le 17 Janvier 2002 et non pas le 5 Janvier 2004.

- Règlement des dépenses afférentes aux prestations d'essai et d'analyses avant qu'elles ne soient réalisées

Le prix unitaire « 0 » du bordereau des prix détail estimatif, relatif aux prestations d'essais et d'analyse concernant les travaux de voirie et d'assainissement, a été fixé forfaitairement à 100.000 DH.

Or, ce montant a été intégralement réglé au moyen du décompte provisoire n°1 daté du 31 Mars 2000, alors même que les travaux objet de ces essais et analyses ne seront complètement réalisés que le 17 Janvier 2001, et ce contrairement aux dispositions des articles 57 et 62 du décret n° 2.76.576 du 30 Septembre 1976 portant règlement de la comptabilité des collectivités locales et de leurs groupements, qui conditionnent la liquidation et le mandatement d'une dépense par la constatation des droits du créancier.

• Insuffisances dans la gestion du marché n° 5/2000 relatif à la construction d'un marché couvert et d'une poissonnerie

Ces insuffisances peuvent être résumées comme suit :

- Constitution de la caution définitive hors délai et non application de la procédure de saisie de la caution provisoire

Malgré la constitution de la caution définitive le 14 Septembre 2001, hors du délai de 30 jours à compter de la notification de l'approbation du marché le 23 Mars 2001, comme prévu par l'article 12 du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de travaux exécutés pour le compte de l'état approuvé par le décret n° 2.99.1087 du 4 Mai 2000, la commune n'a pas saisi la caution provisoire contrairement aux dispositions de l'article 15 du cahier des clauses administratives générales susmentionné.

- Réduction de la taille du projet exécuté suite aux difficultés résultant de la non réalisation des études topographique et géotechnique

La non réalisation des études topographique et géotechnique s'est négativement répercutée sur le volume des travaux initialement prévus. En effet, il s'est avéré que le terrain consacré au projet était une ancienne décharge publique et par conséquent non constructible. Ce qui a amené la commune à modifier le plan initial du projet.

Cette situation a induit une augmentation des volumes des différentes unités de travaux et, par voie de conséquence, une hausse du coût global du projet, en ce sens que le montant initialement prévu, bien que majoré de 10%, n'a permis de construire que 98 locaux et une poissonnerie (au lieu de 166 locaux commerciaux, une poissonnerie et d'autres locaux).

- Dépassement du délai d'exécution des travaux et non application des pénalités de retard

Le délai d'exécution des travaux prévus à l'article 20 du cahier des prescriptions spéciales du marché est de 12 mois. La commune a notifié à l'entrepreneur 8 ordres de service étalés sur la période allant du 23 Mars 2001 au 1^{er} Septembre 2003 comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau des dates et justificatifs des ordres de service notifiés à l'entrepreneur

Numéro	Date	Objet	Justificatifs
1	23 mars 2001	Début travaux	
2	9 avril 2001	Arrêt	Conflit autour du terrain
3	18 septembre 2001	Reprise	
4	1 juillet 2002	Arrêt	Changement du plan initial du projet
5	12 août 2002	Reprise	
6	26 septembre 2002	Arrêt	Etude relative à l'électrification et à l'adduction d'eau potable
7	1 septembre 2002	Reprise	
8	1 septembre 2002	Continuer l'exécution à hauteur de 10%	

Compte tenu des périodes d'arrêts sus indiquées et dû fait que la commune n'avait pas encore prononcé la réception provisoire des travaux à la date du 30 Mai 2005, la durée d'exécution des travaux a atteint 32 mois et 10 jours, dépassant ainsi le délai contractuel de 12 mois.

Par conséquent, la commune aurait dû respecter les dispositions de l'article 20 du cahier des prescriptions spéciales et appliquer des pénalités de retard dans la limite de 15% du montant initial du marché, soit 377.708,40 DH.

- **Prise de possession d'une partie du projet sans procéder à sa réception provisoire**

En prenant possession de la poissonnerie, qui constitue une partie du projet, avant de prononcer la réception provisoire des travaux, même de façon partielle, la commune a agi contrairement aux dispositions de l'article 65 alinéa 7 du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de travaux exécutés pour le compte de l'état et approuvé par le décret n° 2.99.1087 du 4 Mai 2000 qui stipule que « toute prise de possession des ouvrages par le maître d'ouvrage doit être précédée de leur réception... »

Cette prise de possession de la poissonnerie en l'absence de toute réception ou d'établissement d'un état contradictoire des lieux (cas d'urgence prévu à l'alinéa 7 sus mentionné) compromettrait les chances de la commune à engager la responsabilité de l'entrepreneur en cas de non conformité des travaux.

• **Approvisionnement en carburant et lubrifiants par le recours aux marchés de régularisation**

L'examen des registres tenus par le bureau « engins et maintenance » de la commune, pour l'enregistrement des consommations de carburants et lubrifiants par les véhicules et engins communaux, révèle que les marchés n°01/2004 et 04/2005 ainsi que le bon de commande n°69/2004 ne sont en fait que des opérations de régularisation.

En effet, la réception des quantités de carburant et lubrifiants correspondants a débuté bien avant que ces actes ne soient visés par le contrôleur des engagements de dépenses de la collectivité et avant l'approbation des deux marchés en question par l'autorité de tutelle. Le tableau ci-dessous indique les dates de visas et les périodes de consommation réelles :

Tableau récapitulatif des dates de visa des actes d'approvisionnement en carburant et les périodes de consommation réelles

Référence du Marché ou BC	Date Visa CED	Date approbation	Période de consommation réelle
Marché 01/2004 (301.170,00 DH)	23 septembre 2004	19 novembre 2004	Du 1 janvier au 30 septembre 2004
Bon de commande 69/2004 (39.995,23 DH)	15 décembre 2004	-	Mois octobre et novembre 2004
Marché 04/2005 (347.670,00 DH)	11 mai 2005	Non approuvé jusqu'au 30 mai 2005	Du 1 janvier au 30 avril 2005 l'équivalent de 132.501,82 DH consommé

• **Octroi irrégulier de quantités de carburant à des personnes étrangères à la commune**

Des personnes physiques et des services bénéficient de façon quasi permanente de quantités de carburant et de lubrifiants et ce, en l'absence de toute base juridique. Le tableau suivant retrace les bénéficiaires et les quantités reçues durant l'année 2004 et au cours des quatre premiers mois de l'année 2005.

Tableau récapitulant les bénéficiaires de carburant et lubrifiants et les quantités reçues

Année budgétaire 2004		4 premiers mois de l'année 2005	
Bénéficiaire	Montant en DH	Bénéficiaire	Montant en DH
Ingénieur municipal	6.050,00	Ingénieur municipal	Non précisé
Pachalik	12.200,00	Pachalik	
Receveur	2.400,00	Receveur	
Autres	1.700,00	Autres	
Total	22.350,00	Total	7.200,00

• **Non respect des règles d'engagement des dépenses à l'occasion des opérations d'entretien des véhicules et engins communaux**

Il ressort de l'opération de recouplement des données des registres tenus par le bureau « engins et maintenance » de la commune avec les propositions d'engagements correspondants, que la procédure de contrôle de la régularité des engagements telle que définie par le décret n° 2.76.577 du 30 septembre 1976 n'est pas respectée ; plus précisément, les dispositions de l'article 3 dudit décret qui stipulent que le contrôle en question intervient avant tout engagement. Le tableau ci-dessous retrace les dates d'intervention du contrôle de la régularité de la dépense et les périodes d'entretien et de réparations réelles.

Année budgétaire	Périodes d'entretien et de réparation réelles	Dates d'intervention du contrôle CED
2004	Du 1 ^{er} janvier au 30 mars 2004	21 juillet et 11 novembre 2004
2005	Du 1 ^{er} janvier au 30 avril 2005	5 et 18 mai 2005

Par conséquent, la Cour régionale recommande :

- *Le respect des règles relatives à l'exécution des dépenses notamment celles du contrôle de la régularité des engagements de la dépense ;*
- *La réalisation d'études exhaustives permettant la maîtrise des différents aspects techniques et financiers des projets avant le lancement des appels d'offres correspondants ;*
- *Le respect des règles de passation et d'exécution des marchés publics, notamment les délais de constitution des cautions définitives et les modifications du volume des travaux à réaliser ;*
- *La tenue d'un registre retraçant chronologiquement tous les ordres de service notifiés aux attributaires des marchés publics ;*
- *La réalisation des projets objets des marchés publics dans les délais prescrits et leur réception selon la législation en vigueur ;*
- *Le non recours aux marchés de régularisation par la passation, à titre d'exemple, de marchés cadres ou de conventions avec la société nationale de transport et de la logistique pour l'achat de vignettes pour l'approvisionnement en carburant et lubrifiants ;*
- *La mise à jour des registres de consommations de carburant et lubrifiants et ceux des opérations d'entretien et réparations ;*
- *L'affectation du carburant et des lubrifiants acquis exclusivement aux véhicules et engins communaux.*

► **Insuffisances dans la gestion de certaines ressources**

Ces insuffisances se matérialisent comme suit :

• **Absence de mesures pour réviser à la hausse les loyers des locaux d'habitation ou réservés à l'exercice d'une activité professionnelle ou commerciale**

Les loyers mensuels, fixés par l'arrêté fiscal communal, varient entre 35 et 100 DH pour les locaux à usage d'habitation et entre 35 et 400 DH pour les locaux à usage commercial ou professionnel. Au 31 Décembre 2004, les restes à recouvrer au titre de ces loyers s'élevaient à 81.585,00 DH pour les premiers et à 997.083,00 DH pour les seconds.

Malgré les ordres de recettes émis annuellement par la commune, l'insuffisance et l'inefficacité des procédures engagées par le receveur de Zeghanghane, en sa qualité de comptable public responsable du recouvrement des créances de la commune, interpellent les responsables communaux qui doivent pour une meilleure gestion, veiller à la stricte application des clauses des contrats de location conclus avec les locataires et recourir, le cas échéant, au tribunal compétent pour assurer une meilleure gestion des créances de la commune.

- **Absence de vérification des déclarations des assujettis à la taxe sur les débits de boisson**

L'examen des déclarations déposées par les assujettis à la taxe sur les débits de boissons révèle la modicité des montants des chiffres d'affaires déclarés, qui n'ont guère dépassé 10.000 DH par an et par assujetti, soit l'équivalent d'un chiffre d'affaires journalier de 27,40 DH.

Cependant, la commune n'a pas procédé à la vérification de ces déclarations, ni exigé des assujettis la présentation des pièces comptables justificatives à l'appui de leurs déclarations, et ce conformément aux dispositions des articles 8 et 9 de la loi n° 30.89 du 21 Novembre 1989 relative à la fiscalité des collectivités locales et de leurs groupements.

- **Désistement de certains exploitants de biens communaux au profit de tiers sans accord préalable de la commune et sans révision des valeurs locatives**

Les locataires de certains biens immeubles communaux se désistent au profit d'autres, sans tenir compte des dispositions des contrats de location qui interdisent explicitement toute cession du bien communal à autrui ou l'introduction de toutes modifications sans l'accord préalable de la commune.

Au lieu de procéder à un nouvel appel d'offres lui permettant de revaloriser les loyers et par voie de conséquence d'accroître les recettes communales, la commune continue d'appliquer aux nouveaux locataires les mêmes loyers, parfois sans renouveler le contrat de location.

Ainsi la Cour régionale recommande :

- *Un recensement général des assujettis aux différents droits, taxes et impôts locaux et la mise à jour périodique de ces listes, par la mise en place de procédures adéquates en collaboration avec les services du ministère chargé des finances ;*
- *Le contrôle et la révision éventuelle des déclarations des assujettis, en exigeant, le cas échéant, des pièces justificatives à présenter par les déclarants eux-mêmes ou à recueillir auprès des services du ministère des finances par exemple ;*
- *Le lancement de campagnes de sensibilisation des assujettis, en collaboration avec les autorités locales et les services du ministère des finances, afin d'améliorer le recouvrement des créances communales ;*
- *L'actualisation périodique des loyers des locaux communaux.*

► **La tenue des registres comptables**

La Cour régionale constate que :

- **Le registre d'inventaire des biens meubles ne permet pas un contrôle et un suivi efficaces de ces biens**

Bien que la commune dispose d'un registre d'inventaire des biens meubles et que la vérification de l'échantillon de biens contrôlés n'a révélé aucune anomalie, il n'en reste pas moins que la tenue de ce registre ne permet pas d'effectuer un suivi global et efficace.

En effet, les biens ne portent pas de numéros d'inscription au registre, ce qui ne permet pas de les identifier en cas d'existence de plusieurs biens de même nature ou de leurs transferts d'un service à l'autre. De même, ce registre manque de plusieurs informations, telles que l'indication des numéros des bons de commandes, des dates d'acquisition, des noms des fournisseurs et des services utilisateurs de ces biens.

- **La tenue du registre de comptabilité des dépenses engagées n'est pas appropriée**

Ce registre ne retrace pas toutes les informations prévues par les dispositions de l'article 103 du décret n° 2.76.576 du 30 Septembre 1976 portant règlement de la comptabilité des collectivités locales et leurs groupements. Ainsi, pour certaines rubriques budgétaires, les propositions admises, les dates et les numéros de visas du contrôleur des engagements de dépenses ne sont pas enregistrés.

• **Absence quasi-totale de la comptabilité matière**

A ce sujet, il a été constaté que les bases élémentaires pour la tenue d'une comptabilité matière sont quasi-inexistantes ; la commune ne dispose ni d'un magasin, ni d'un responsable magasinier, ni même de registres d'entrée et de sortie de stocks.

En conséquence, la Cour régionale recommande la création d'un magasin dans les meilleurs délais, la nomination d'un responsable magasinier ayant pour mission principale la réception des achats des mains des fournisseurs et l'adoption de registres et de procédures permettant la maîtrise qualitative et quantitative des biens et leur affectation aux différents services communaux à la place de la procédure suivie actuellement qui ne présente aucune garantie de protection et de bonne gestion.

1.2. Réponse du président de la Commune urbaine de Zeghanghan

(Texte traduit de l'arabe)

Avant toute réponse j'aimerais rappeler quelques données relatives aux potentialités humaines et matérielles de la Municipalité de Zeghanghan.

• Le fardeau de la masse salariale :

Dans le cadre de la campagne nationale d'embauche des jeunes titulaires de diplômes, le Ministre de tutelle a procédé à la nomination de deux promotions à la Commune de Zeghanghan, d'un effectif total de 137 fonctionnaires. La première promotion en date de 1^{er} Juillet 1991 se composait de 61 fonctionnaires, la deuxième en date de 1^{er} Janvier 1992 était de 76 fonctionnaires.

Ces fonctionnaires étaient de multiples disciplines et de formations n'ayant généralement aucun lien avec le domaine de la gestion administrative et financière.

La municipalité qui n'avait nullement besoin de ce grand nombre de fonctionnaires avec des profils partiels avait contesté auprès du Ministère de tutelle leurs nominations. La tutelle avait répondu que cette opération s'inscrit dans le cadre de l'application des directives royales visant la lutte contre le chômage à l'échelle nationale. La commune s'est intégrée dans cette logique afin de contribuer à la lutte contre ce fléau.

Les recrutements en question ont constitué un lourd fardeau sur le budget communal, d'autant plus qu'ils concernent des cadres démunis des compétences requises et non opérationnels pour toute gestion administrative ou financière.

• L'approbation du budget :

Certes, l'approbation des projets des budgets relatifs aux années précédentes a connu une lenteur. Au début la Commune ne les recevait qu'une fois dépassée la moitié de l'année financière concernée, alors que les produits de la T.V.A ne sont versés à la Commune qu'en fin de l'année financière en question.

Par conséquent la liquidité disponible à la Commune est utilisée pour régler les salaires des fonctionnaires qui dépassent 76% du budget total, auxquels s'ajoutent les autres dépenses obligatoires. Cette situation a engendré des problèmes au niveau de la liquidation des marchés et des bons de commande et des difficultés à respecter les règles d'engagement, de liquidation et de paiement des dépenses publiques. D'autre part la Commune souffre **d'une faible capacité d'investissement** du fait qu'elle n'a jamais bénéficié d'aucun enveloppe financier spécial pour équipement a même d'être utilisé pour exécuter des projets dans le domaine de l'infrastructure de base, tel que l'adduction d'eau, l'électricité, les routes, l'assainissement et dans tous les domaines économiques, sociaux, culturels et sportifs. Ces projets sont financés grâce à l'excédent annuel du budget de fonctionnement et aux crédits du fond d'équipement communal. Et grâce à la politique d'austérité » basée sur le principe de la rationalisation des dépenses, sans pour autant affecter le fonctionnement normal des services communaux. ; Cette politique à permis de réaliser des important excédents annuels de budget de fonctionnement et ce malgré l'affectation des 76% pour les salaires et 17% pour les dépenses obligatoires tel que les versements annuels et semi annuels des crédits, l'entretien et la consommation de l'eau, les frais relatifs à l'éclairage public et les autres frais inhérents au dépôts municipal (carburant, huiles, pièces de rechange et assurances), les 7% restants sont affectés aux frais de fonctionnement et c'est de ce faible taux que la Commune épargne un montant qu'elle affecte annuellement aux différents projets d'investissement.

Excédents Financier (1994-2004)

Année financière	Excédent budget de fonctionnement en DH
1994	663.331,77
1995	289.697,29
1996-1997	1.373.010,62
1997-1998	778.332,49
1998-1999	744.000,00
1999-2000	803.135,41
2001	1.149.278,12
2002	452.433,16
2003	918.379,55
2004	977.944,49

I. Gestion des ressources humaines :

- Concernant l'observation relative à l'absence de l'approbation des décisions de nomination des chefs des services et divisions.

La non soumission de ces décisions à l'approbation du ministère de l'Intérieur tel que disposé à l'article 15 du Décret du 27 Septembre 1977 et réitéré par l'article 54 de la loi 78.00 relative à la charte communale, n'est guère une négligence de la part de la Commune puisque les décisions en question ont été envoyées aux services centraux du Ministère de l'Intérieur sous couvert de la voie hiérarchique en date du 8 Octobre 1998 sous le n° 1200. La raison de la non approbation de ces décisions s'explique par l'incidence financière relative aux paiements des indemnités récurrentes à supporter par le budget de la Commune. Cette dernière s'est contentée de joindre lesdites décisions aux dossiers administratifs des concernés, tout en veillant à leur actualisation selon la rotation des fonctionnaires dans les services et divisions municipaux.

- Concernant la mise des fonctionnaires et agents à la disposition d'autres services extérieurs

Suite aux recrutements des jeunes diplômés (1991-1992), la Commune disposait d'un effectif très important de fonctionnaires, et ne disposait pas de la capacité de les recueillir tous et de leur assurer un nombre suffisant de bureaux et de chaises.

La Commune pouvait se contenter de 50 fonctionnaires, d'autant plus que nombreux d'eux n'avaient guère le profil adéquat. Devant les demandes récurrentes de certains services tel que le Pachalik et la Perception, et dans un souci d'assurer un intérêt public et d'éviter que ces fonctionnaires restent à l'enceinte de la Municipalité sans fonction tout en recevant des salaires, la Commune a concédé, de ce fait les dépenses afférentes ou au moins assurer une utilité publique à notre sens. Les fonctionnaires mis à la disposition de la Perception à titre d'exemple participent aux recouvrements des taxes communales dans le but de développer les ressources communales.

Devant tout besoin, la Commune mènera fin à leur mise à la disposition

- Concernant le non respect de certaines dispositions juridiques relatives aux recrutements

Il s'agit de la procédure juridique appliquée au concours de recrutement d'un seul secrétaire échelle 5, procédure qui a respecté toutes les conditions et exigences.

Quant à l'observation concernant l'avis, qui n'a pas été publié au temps opportun, il est à préciser que le délai nécessaire pour dépôt de dossier a été observé. Pour ce faire on ne s'est pas uniquement contenté des journaux, mais on a également utilisé les annonces affichées à l'enceinte de la Municipalité et autres endroits publics.

La participation audit concours de Monsieur G.A. résident au centre Ain Drije Lamjaada Ouazane justifie que l'avis a atteint toutes les régions du Maroc.

- Concernant la non émission d'un ordre de recette des montants relatifs au salaire d'un médecin muté à une autre Commune

Le médecin en question avait présenté à la Commune une demande de mutation à la Municipalité de Nador, demande transmise au Ministère de tutelle qui a enjoint à la Commune par lettre du Ministre de l'Intérieur n°2571 en date du 14 Avril 2003 d'établir un procès de cessation d'activité, chose faite en date de 20 Mai 2003 sous n°180.

Puisque la Commune n'a pas reçu de décision officielle, relative à ladite mutation et la radiation du poste de la loi cadre, de la part des services compétents, que courant juillet 2005, date à partir de laquelle il a été procédé à la suppression du salaire dudit médecin et un arrêté officiel approuvé par le Receveur Communal de la municipalité de Nador le 4 Août 2005 à été ensuite reçu par la Commune.

Concernant la restitution des montants perçus, le Receveur Communal de notre Commune a signalé lors de l'approbation de la décision d'arrêt de salaire du médecin, la nécessité de récupérer lesdits montants par le Receveur Communal de la Municipalité de Nador, procédure à finaliser par les deux receveurs.

Un ordre de recette et une lettre de rappel on été adresser au Receveur Communal qui nous à répondu que l'opération est en cours de régularisation.

- Concernant le paiement de salaire d'un fonctionnaire en état de mise en disposition en l'absence d'une décision

En date du 28 Octobre 2004 Madame L.B. a déposé une demande de mise en disposition pour motif personnel (éducation de son fils), conformément aux dispositions de l'article 59 de la loi de la fonction publique, demande transmise au Ministère de l'Intérieur pour émission d'une décision de mise en disposition. Attendu que la procédure exige un certain temps pour l'approbation, attendu la nécessité précieuse de l'intéressé pour l'éducation de son fils et vu que ladite demande est basée sur un motif justifiant la mise en disposition, l'intéressée a été autorisée à quitter son poste de travail à condition de restituer les montants reçus une fois la dite décision est approuvée. Malgré les lettres de rappel adressées. La commune n'a pas encore reçue cette décision. Après visite de Magistrat conseiller de la Cour Régional des Comptes le paiement dudit salaire a été immédiatement suspendu et ce à partir de 28 Juin 2005 et un ordre de recette a été émis.

L'intéressé a été convoqué et le Receveur Communal est en train de régulariser la situation.

II. Gestion des dépenses :

- Concernant les observations relatives aux dysfonctionnements dans l'élaboration et l'examen des travaux relatif au marché n° 1/99 objet de la construction et l'aménagement des routes.

- Concernant le fait que l'étude préliminaire de projet n'était pas suffisamment complète.

Durant l'exécution de ce projet, des problèmes imprévus par le bureau d'étude sont apparus. La canalisation des eaux usées et celle de l'eau potable étaient anciennes, ce qui a provoqué des pertes constatées lors des opérations de fouillage, surtout les canaux d'adduction au réseau principal. Mais vu que l'enveloppe allouée à la construction des routes était insuffisante pour effectuer un remplacement complet des réseaux des eaux usés et d'eau potable auquel s'ajoutera les travaux concernant les réseaux de l'électricité et de téléphone relatifs à toutes les routes concernés par le projet, nous étions obligés de nous contenter d'aménager ces canaux, afin d'éviter toute interruption, ce qui n'a pas été sans conséquence sur les délais prévus pour l'exécution.

- Concernant le non respect du délai de 20 jours prévu par le décret des marchés publics séparant le commencement des travaux et le dépôt de la garantie définitive.

Effectivement le décret n°2-76-479 relatif aux marchés publics a fixé un délai de 20 jours qui séparent la date de l'ordre de commencer les travaux à celle de la production de la garantie définitive, mais ce délai n'a pas été retenu au moment de l'élaboration du cahier des prescriptions spéciales par le bureau d'études – B...– à

Nador parmi les dispositions concernant la garantie définitive. Les services techniques n'ont pas observé cette omission. En toute état de cause la garantie provisoire a été retenue par la Commune jusqu'à la production de la garantie définitive dont le pourcentage est fixé par le cahier des clauses spéciales, sans pour autant fixer le délai de sa production.

- Concernant la constatation de la réception définitive hors délai prévu.

L'entrepreneur Nodotrav titulaire du marché n° 1/99 était considéré comme l'un des plus importants entrepreneurs de la zone Est. Il a été attributaire de plusieurs marchés au niveau de cette zone et au niveau même de plusieurs autres villes. Mais soudainement et pour des raisons qu'on ignore, et qui n'ont pas de relation avec le projet de la Municipalité, le dit entrepreneur a connu des problèmes avec beaucoup de Communes, il entra en conflit avec ces communes et sera objet de poursuites judiciaires qui l'ont empêché d'être pressant pour l'opération de la réception définitive des travaux dans le délai fixé à 12 mois tel que stipulé au cahier des prescriptions spéciales. Il est à noter d'autre part que l'entreprise en question est en cours de faillite.

- Concernant l'observation relative au paiement des dépenses relatives aux expériences et analyses avant l'exécution définitive des travaux des routes et d'assainissement concernés.

Tous les travaux exécutés dans le cadre dudit marché ont été l'objet de contrôles et d'analyses du laboratoire LPEE. La Commune conserve dans le dossier du projet les rapports et documents établis par ce laboratoire. Le prix unique 0 au borderaux des prix, concernant les prestations d'expérience et d'analyse est un prix forfaitaire non détaillé pour qu'il puisse être fixé après exécution.

Il est impossible d'exécuter tout les travaux relatifs à une période déterminée et passer à une autre période sans pour autant procéder à des analyses de laboratoire. C'est suivant cette logique que le montant correspondant a été réglé par le décompte provisoire n°1.

- Concernant l'observation relative à la mauvaise gestion du marché n° 5/2000 objet de la construction d'un souk couvert et d'un marché des poissons.

L'étude architecturale du projet a été faite par l'architecte A.M.T. de Rabat, attributaire après concours qu'a connu la participation de 7 bureaux d'étude.

Le projet est composé de 62 locaux destinés à la vente des poissons, il est à préciser que le plafond des magasins et les couloirs de l'enceinte sont faits d'un excellent béton, et que ce projet est construit sur une superficie de 5430m².

La comparaison entre les composantes du projet et le montant alloué qui est de l'ordre de 420 000 DH, explique de prime a bord l'inadéquation des ces deux données.

Ce même architecte a été chargé de l'élaboration du cahier des charges, du cahier des prescriptions spéciales et du bordereau des détails des travaux. Le cahier des prescriptions spéciales, stipule dans son article 12 que l'étude de béton armé est à la charge du titulaire du marché. Puisque les crédits alloués au projet sont limités, et dans un souci de les affecter tous aux travaux, nous nous sommes contentés d'examiner quelque échantillons extrait des endroits différents du terrain en question. Selon cette technique et selon la nature de la terre, il est possible de la diviser en trois qualités :

- Une partie avec un profond remblai, qui exige des bases solides et de grands renforcements, et par conséquent des coûts supplémentaires. Cette partie comporte 28 locaux commerciaux à bâtir sur la falaise du dangereux Oued Elhimr ;
- Une partie avec un petit remblai qui exige des travaux supplémentaires ;
- Une partie normale.

Sur la base de ces données, l'étude de béton armé a été faite par le bureau d'étude G... qui a dû remplacer la première partie qui comportait 28 locaux par une autre sur la partie normale destinée initialement à abriter les bureaux administratifs. Ceci a été fait dans un souci d'éviter des travaux supplémentaires. Néanmoins cette étude a engendrer d'autres travaux supplémentaires relatifs au béton armé, qui s'explique par le fait que la

structure extraite est largement différente de celle adoptée et proposée initialement par l'architecte, ainsi le nombre des piliers est passer de 152 à 340 avec comme corollaire une augmentation des poutres et autres travaux supplémentaires qui s'imposent.

Durant l'exécution des travaux, il s'est avéré que les quantités des travaux objet du marché et par conséquent les crédits disponibles ne sont pas suffisants pour exécuter le projet dans sa globalité. Nous avons tenu à ce que tout le montant de l'enveloppe soit engagé et par conséquent une partie comportant 93 locaux commerciaux a été exécutée avec deux blocs sanitaires, ainsi qu'une plate forme relative à 63 locaux commerciaux.

Devant cette situation, et dans un souci de sauvegarder les finances de la Commune, une lettre en date du 31 Mars 2003 sous le numéro 363 a été adressée au gouverneur de la province de Nador dont l'objet était une demande d'envoi d'une commission spéciale pour auditer les comptes dudit projet, commission qui été reçue à la Municipalité le 8 Avril 2003. Elle s'est contenté de formuler des observations administratives et formelles et a faire une étude superficielle des données matérielles et techniques du projet, étude qui ne satisfait guère notre souci et notre attente, en l'occurrence un audit de la situation financière du projet et une prononciation sur la conformité de la masse des travaux exécutés aux mandats émis. Nous avons également demandé à Monsieur le Gouverneur d'intervenir auprès du Ministre de tutelle pour l'envoi des inspecteurs centraux à la Commune, demande qui a été satisfaite. Suite à l'audit du dossier, la commission n'a noté l'existence d'aucun paiement concernant des travaux non exécutés réellement.

Actuellement, la Municipalité est en train de finaliser la régularisation financière et juridique de ce projet.

Le projet du marché couvert à Zeghanghan est considéré par tout le monde comme un projet pilote dans la province, de point de vue esthétique et style de construction. La Municipalité à de grands espoirs pour structurer le commerce au centre de la ville a même de contribuer à l'amélioration des recettes communales. L'exécution de ce projet a connu d'innombrables problèmes quant à l'état du terrain et à l'insuffisance des crédits alloués à l'exécution de toutes les composantes du projet, ce malgré qu'ils ont été engagés dans la bonne voie.

Le terrain qui abrite le projet n'était pas une propriété de la commune, mais propriété domaniale, de nombreuses interventions pour l'acquisition dudit terrain ont été entreprises, ce qui n'a pas été sans conséquence sur le déroulement de la procédure d'approbation du marché. Approbation faite suite à la certitude de l'existence d'un compromis de vente et après une période qui a dépassé 3 ans.

Même après approbation et au début de l'exécution des travaux, les services miliaires ont contesté tous travaux sur un terrain exploité par leur soins avant sa dépossession de la part de la direction de domaine public, ce qui nous a pousser à entamer des pourparlers, qui ont duré plus d'un an, avec ces services pour les convaincre. C'est ce qui explique entre autres les relatifs dépassements des délais d'exécution. La réception provisoire des travaux a été faite à une date postérieure et les dispositions de l'article 20 du cahier des prescriptions spéciales dudit marché relatives aux pénalités de retard ont été appliquées. Un ordre de recette a été joint au dossier de ce projet.

Concernant l'exploitation d'une partie du projet avant d'entamer la réception provisoire :

Il s'agit du marché des poissons qui a été exécuté, et qui possède désormais les caractéristiques techniques adéquates et qui est prêt pour toute exploitation.

Vu la dégradation de l'état de l'ancien souk, le Conseil Municipal était obligé de décider sa démolition, chose faite effectivement, ce qui a poussé des dizaines de vendeurs exposés à la faillite à s'orienter vers les rues et boulevards de la ville.

Puisque le retard dans l'exécution des autres travaux ne dépendait pas du conseil, vu les demandes insistantes des commerçants des poissons et attendu que le cahier des charges a été approuvé par les pouvoirs de tutelle, la Municipalité a commencé à exploiter ce marché avant même l'exécution complète des autres travaux.

- Concernant le non respect des règles d'approvisionnement en carburant en procédant par marchés de régularisation.

En se référant aux registres de consommation du carburant par la municipalité, on relève que les quantités consommées entre janvier et février 2004 atteignent seulement 50.523,60 DH, et selon le même registre les

quantités relatives au marché ont été consommées entre janvier et septembre 2004. Il est à noter que le chapitre concernant le carburant au budget de fonctionnement a connu de nombreux problèmes entre autre l'augmentation des tarifs et le refus des crédits proposés par la Municipalité au niveau de ce chapitre. Ainsi les prévisions du budget 2004 étaient de 400.000 DH, alors que le montant accepté n'était que de 310.000 DH. La conséquence fut que ce dernier montant ne couvre pas les besoins logiques et concrets inhérents à la volonté d'assurer les services de base tels que la collecte des déchets et l'entretien des réseaux des eaux usées...etc. Nous avons tenu à respecter les dispositions juridiques relatives aux marchés publics et aux bons de commandes concernant le carburant, mais nous étions confronté aux refus des fournisseurs de traiter avec la Municipalité.

La passation d'un marché ou d'un bon de commande exige des efforts énormes et des multiples contacts avec les fournisseurs et par conséquent beaucoup du temps et des multiples demandes d'offre. Devant l'impossibilité de stopper la prestation des services fondamentales exigés par la population nous étions obligé du passer des marchés de régularisation.

Concernant le fait que certains personnes et services bénéficie des quantités de carburants d'une façon illégale.

Nous envoyant souvent l'Ingénieur Municipal à des missions à l'intérieur et à l'extérieur de la province en utilisant sa voiture personnelle vu l'insuffisance des voitures de service a même de satisfaire le besoin en mission des autres services.

La division technique entreprend elle aussi des missions qualifiées souvent d'urgence qui ne peut attendre la disponibilité d'une voiture de service ou la réparation d'une autre en panne. Ce sont les raisons pour lesquels on mis à la disposition de l'Ingénieur Municipal, dans des cas rare, des quantité de carburant, pour qu'il puisse mener a bien sa mission.

Quant au Pacha et au Percepteur, il est a signaler que le carburant mis à leur disposition sert à exécuter les attribution dont ils sont responsable pour le compte de la Municipalité : le recouvrement des recettes, la distribution des états et lettres, l'exécution des missions de sécurité et d'ordre. Dans ces cas le représentant de l'autorité locale ou le représentant de la Perception utilise leurs voitures de service.

Après visite du Magistrat conseiller, nous avons acquis une voiture supplémentaire que nous avons mise à la disposition des services de la Municipalité et nous avons également cessé d'alimenter les autres services susvisés est spécifier uniquement l'utilisation de carburant aux voitures et engins de la Municipalité .

Concernant l'infraction relative à la procédure de contrôle de la validité d'engagement des dépenses à l'occasion de l'entretien des voitures, camions et engins municipaux.

Les registres d'entretien tenus par le service matériel et d'approvisionnement sont des moyens parmi d'autres que nous créé a fin de mieux gérer les dépenses, ces registres permettent de mieux suivre les réparations d'une façon permanente et de déceler les infractions à l'occasion de toute réparation et d'intervenir pour tout redressement qui s'impose et ce conformément aux principes de la rationalisation, de bon gestion et du contrôle des dépenses. Les fiches relative aux bons de commande 04 et 05 pour un montant de 127.625 DH et le bon de commande n°02 objet de proposition d'engagement de la dépense n° 57/2005 pour un montant de 1475 DH, comportent toutes les informations sur les réparations exécutés par ces bons de commande. Dans ce sens il est à préciser que la Municipalité a créé une division spéciale de comptabilité matériel parmi ses missions la mise à jour des registres des travaux d'entretien. Il est également à préciser que le président du conseil Municipal, après avoir constaté que la quasi totalité des engins municipaux souffre des pannes répétées a accordé un don sous forme de 10 camions équipés de machines spéciales déchets et d'une ambulance pour un montant total de 4 millions de DH. Monsieur le Magistrat Conseiller a été invité a constater la matérialité de ce don.

III. Gestion des Ressources :

- Concernant les insuffisances relatives à la gestions de quelques ressources communales.

- L'état juridique des composantes de domaine public privé de la commune :

Le conseil Municipal de Zeghanghan a fourni tous les efforts pour actualiser la situation foncière des

composantes de son domaine public privé. Dans ce sens, un dossier de conservation a été déposé auprès des services de la Conservation Foncière en date du 2 Janvier 1978. Il est à préciser que les titres en question ont été basés sur des taxes coloniales. Il s'est avéré l'existence d'oppositions présentées par quelques personnes privées et par les services du domaine public, ce qui nous a poussés à saisir la justice. Actuellement le dossier est à la Cour Suprême. Parmi les composantes de ce domaine public privé objet d'oppositions, des locaux d'habitation objet du contrat de bail établis avec des bénéficiaires (veuves, retraités et indigents), parmi eux se trouvent des cas exceptionnels de changement de bénéficiaire sans accord préalable de la Commune.

- Concernant la révision du loyer relatif à l'immeuble résidentiel sis boulevard Allal Ben Abdallah.

Vu la situation sociale dont souffre les bénéficiaires, l'état de ces locaux - bâtis en période coloniale-, et les recettes y afférentes faibles, le Conseil Communal, en conformité avec la politique suivie par l'Etat au niveau des collectivités locales et des autres secteurs Ministériels, a pensé à l'aliénation de ces locaux après assainissement de leur état juridique. Pour ce faire il a été décidé lors de l'assemblée d'Avril 1993 leur aliénation, chose non faite a cause de la non épuration de leur situation juridique et foncière puisque l'affaire est encore devant la Cour Suprême.

Quant aux loyers, plusieurs avis et avertissements ont été adressés aux personnes concernées par lettres recommandées, les invitant à s'acquitter de leurs dettes accumulées.

Quant aux mesures susceptibles d'améliorer le produit des loyers à usage d'habitation ou l'exercice d'activité professionnelle ou commerciale, l'arrêté fiscal relatif à la Commune a été révisé et actualisé conformément aux dispositions du Dahir n° 1.07.195 du 30 Novembre 2007 portant promulgation de la loi 47.06 relative a la fiscalité des collectivités locales.

En exécution de l'arrêté ministériel n° 428 DE 11 Août 1992 relatif aux contentieux fonciers a propos de l'augmentation des montants de loyers des locaux de propriété privé, qui incite a se conformer aux ordres juridiques dans le domaine de la location des locaux d'habitation et commerciaux est ce en optant dans une première étape aux compromis entre locataires en leur proposant le montant de l'augmentation et en cas de désaccord de saisir la justice dans une seconde étape. La Municipalité a tenu à appliquer les clauses des contrats signés avec les bénéficiaires et a même saisi auparavant la justice pour libérer certains locaux dont les bénéficiaires sont dans l'incapacité de s'acquitter des dettes accumulées, mis devant la difficulté d'exécuter les jugements pour des raison humaines et sociales , auxquelles on ajoute la lenteur des procédures des contentieux juridiques, la Municipalité a opté pour le dialogue et la sensibilisation des bénéficiaires pour qu'ils paient leurs dettes faute de quoi la justice sera saisie.

Il est à signaler que l'arrêté de création de la régie des recettes n° 160 DFL de 27 Janvier 1993, a fait du recouvrement des loyers une attribution qui incombe au Receveur Communal.

- Concernant la non révision des déclarations des recettes des contribuables soumis à la taxe sur les débits de boisson

Tenant compte des observation de Monsieur le Magistrat Conseiller de la Cour Régional d'Oujda, ces déclarations on été contrôlés, ce qui a donné les résultats suivants :

- Ordres de recettes pour l'année 2003 : 18.900,00
- Ordres de recettes pour l'année 2004 : 18.150,00
- Ordres de recettes pour l'année 2005 : 35.300,00
- Ordres de recettes pour l'année 2006 : 63.000,00

Il est à préciser que le Dahir n° 1.07.195 du 30 Novembre 2007 portant promulgation de la loi 47.06 relative a la fiscalité des collectivités locales, a résolu ce problème conformément a l'article 66 de ladite loi, et que les agents responsables de l'assiette exigent désormais, des contribuables de présenter leurs déclarations avec un avis de paiement de la taxe sur la valeur ajoutée pour les déduire de la recette générale de l'année objet de l'impôt. Et par la même occasion, ils estiment la véritable recette de l'année.

Vu les difficultés que connaissent les collectivités pour le recouvrement de cette taxe, le législateur a divisé le montant total de la taxe en quatre proportions conformément au dernier paragraphe de l'article 67 de la loi sus visé ; pou dire que le recouvrement est devenu plus précis et plus général par rapport aux années passées.

Plusieurs réunions ont été tenues au niveau de la Municipalité, du Pachalik et de la province. La dernière réunion avait lieu le 2 Décembre 2004 sous la présidence effective de Monsieur le Gouverneur et en présence des présidents des collectivités locales, du Trésorier provincial et des régisseurs des recettes pour étudier ce problème. Durant cette réunion Monsieur le Gouverneur a insisté la nécessité de la sensibilisation des contribuables pour le paiement des montants accumulés, et à la lumière de ces orientations nous avons tenu plusieurs rencontres avec les propriétaires des cafés afin qu'ils paient leurs dus

- Concernant le changement de locataire sans autorisation préalable de la Commune, et sans révision de loyers

Ce point a été débattu pendant la tenue de l'assemblée ordinaire du mois d'avril 2008 à l'occasion de la révision de l'arrêté fiscal et il a été décidé de réviser les montants des loyers d'origine des premiers bénéficiaires et de former une commission pour la collecte des informations sur les changements survenus sans l'accord préalable de la Commune et de trouver les solutions légales à ce problème.

IV. Le tenu des registres comptables

Suite à la visite de Monsieur le Magistrat Conseiller de la Cour régionale d'Oujda, toutes les observations notées à ce sujet ont été prises en compte. Une division du matériel a été créée, elle est présidée par Monsieur M.B., cadre comptable (Administrateur). Cette division comporte, trois services :

- Service des bons de commandes ;
- Service de l'ordonnancement des dépenses ;
- Service du magasin.

Madame M.B. ingénieur d'application (échelle 10) a été nommée chef du service des bons de commandes ;

Monsieur M.L. ingénieur d'application (échelle 10) a été nommé chef du service matériel (magasin).

Cette division s'occupe de l'achat de tout ce qui est nécessaire à la gestion quotidienne de la Municipalité et elle s'occupe également de la préparation des bons de commandes et des proposition d'engagement.

Le chef du service magasin crée est tenu d'enregistrer tous les achat et les distribuer sur les différents services (en déposant une demande signé conjointement par le chef de la division et le président de la Commune). Après réception, le chef de la division ou de service qui reçu la marchandise signe sur le bon de sortie).

Pour sauvegarder les biens de la Commune et a fin d'assurer une bonne gestion, deux registres ont été adoptés. Ils permettent de cerner et d'enregistrer tous les achats :

- Un registre pour le matériel de bureau ;
- Un autre pour les achats de la division technique.

Ces deux registres contiennent toutes les caractéristiques de forme : n° d'ordre, nature de l'achat, quantité, destination, prix, date d'enregistrement...etc., en plus des colonnes concernant le retrait de la marchandise comportant le motif et la date de retrait.

Conclusion :

La Commune est confrontée à l'insuffisance des crédits et la complexité des procédures d'un coté et aux demandes et attentes exigeantes de la population et aux nombreuses missions dont est investie de l'autre coté.

Cependant, toutes vos observations seront prises en considération pour assurer meilleure gestion dans un cadre de transparence et de sauvegarde des deniers et services publics.

2. Commune urbaine de Berkane

Le centre autonome de Berkane est érigé, depuis le 1^{er} Janvier 1975, en municipalité, qui s'étend aujourd'hui sur une superficie de 14 Km² et englobe quatre arrondissements. Sa population est estimée à 80 012 habitants d'après du recensement général de la population et de l'habitat effectué en 2004. Son conseil délibératif est constitué de 31 conseillers dont huit membres forment le bureau (le président et 7 vice-présidents). En 2004, les recettes globales de la municipalité ont atteint 45,54 millions DH, alors que ses dépenses globales ont franchi 41,22 millions DH, d'où un excédent global de 4,32 millions DH.

2.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Les principales observations relevées dans le cadre du contrôle de la gestion de la commune urbaine de Berkane et les recommandations formulées en vue d'en améliorer les méthodes et d'en accroître l'efficacité et le rendement sont les suivantes :

► Stratégie et organisation

A ce niveau, la municipalité connaît plusieurs défaillances:

• Absence d'un plan de développement économique et social :

Le conseil n'a pas élaboré un plan de développement économique et social pour la municipalité, comme le prévoient les dispositions de l'article 36 de la loi 78.00 portant Charte communale. De même, il n'a pas mis au point un plan d'action fixant les objectifs à atteindre, le calendrier d'exécution et les orientations générales pour guider l'activité de la municipalité.

• Absence d'organigramme approuvé par l'autorité de tutelle et de manuel de procédure

Pour garantir le bon fonctionnement de ses services administratifs, la municipalité est appelée à envisager une réorganisation rationnelle, s'appuyant sur des bases scientifiques permettant de définir et de répartir les attributions, de clarifier les responsabilités et de mettre en place les outils de coordination nécessaires. Il importe également d'établir un manuel de procédures qui fixe la liste des pièces liées à chaque opération administrative, identifie les services communaux responsables et précise les relations entre les différents services d'une part et entre ces services et les citoyens ou usagers d'autre part. Ces diligences constituent en effet un pré requis pour instaurer un contrôle interne qui garantirait la bonne application des normes et procédures visant la réalisation des objectifs de la commune et la conformité de la gestion de ses ressources et patrimoines aux exigences d'efficacité, d'efficience et d'économie, sachant que l'organisation des services communaux incombe au président du conseil communal, au regard de ses attributions définies à l'article 54 de la loi 78.00 portant charte communale.

• L'insuffisance des moyens humains et matériels dans le domaine de l'informatique limite la qualité des prestations rendues aux usagers/citoyens.

La commune ne dispose que d'un seul haut cadre spécialiste en archivage informatique des documents, de 14 techniciens spécialisés en bureautique et de 4 autres en informatique de gestion. Elle manque de compétences en matière de programmation, d'entretien et de maintenance informatiques, ce qui limite ses ambitions pour la modernisation de l'administration. Le parc informatique disponible à la municipalité est constitué de 13 ordinateurs (dont neuf sont dans un état jugé bon et les 4 restants dans un état moyen) et de 12 imprimantes (dont 6 sont en bon état et les 6 autres en panne ou en mauvais état).

En 2006, la commune a acquis 10 ordinateurs supplémentaires destinés à ses divers services. Mais, cette acquisition ne saurait à elle seule relever le défi de la modernisation de l'administration communale ; encore faudrait-il doter cette administration des compétences humaines nécessaires dans le domaine informatique, tant pour une exploitation optimale de ce matériel que pour la conception de programmes informatiques (logiciels, progiciels, ...) relatifs à la gestion des diverses tâches des services communaux : paie des salaires, gestion des magasins, marchés publics, etc.

Par conséquent, la Cour régionale des comptes recommande :

- D'établir un plan concret et opérationnel de développement économique et social, reflétant les objectifs escomptés et prenant en considération les potentialités matérielles et financières de la commune, de telle sorte qu'il puisse être décliné en programmes d'action facilement réalisables ;
- De mettre en place une politique de formation continue et de recyclage du personnel communal, en particulier dans le domaine de la programmation prévisionnelle et de restructuration, la préparation et l'exécution des projets, en mobilisant les crédits nécessaires à ces actions ;
- D'établir un guide de procédures qui précise l'ensemble des services assurés par la commune.

► Situation financière de la municipalité

La situation financière de la municipalité est caractérisée par plusieurs faiblesses dont notamment :

• Régression notoire des indicateurs financiers significatifs en 2004

Ainsi, la capacité courante d'autofinancement et la capacité d'investissement ont chuté respectivement de 62% et 32% par rapport à l'année 2003. Aussi l'indicateur de la situation financière de la commune s'est-il rétréci de 20% par rapport à la même année.

• Faiblesse de l'excédent réalisé des recettes sur les dépenses

En 2002 il n'a pas dépassé 1.000 DH, alors qu'en 2004 il est estimé à 300.000 DH. Cette faiblesse s'explique par l'évolution quasi-parallèle des dépenses et des recettes de fonctionnement (respectivement +14% et +15%); ce qui ne permet pas de réaliser un excédent pour couvrir les dépenses d'investissement destinées au renforcement des infrastructures de la commune.

• Baisse continue des dépenses d'investissement

En effet, les dépenses globales d'équipement sont passées de plus de 3 millions de DH en 2002 à environ 2 millions de DH en 2003, alors qu'aucune dépense d'équipement n'a été mandatée en 2004 et tous les crédits ouverts à ce titre ont été reportés sur l'année suivante. Aussi, au cours de cette période, l'effort d'équipement a reculé de 9% à 5% puis à 0%. Ce constat s'applique également au taux d'investissement qui s'est réduit de 42 DH/habitant en 2002 à seulement 27 DH/habitant en 2003. C'est dire que la municipalité a consacré cette année moins de 27 DH pour chaque citoyen en terme de dépenses d'investissement.

• Fort endettement de la municipalité

En 2002 le taux d'endettement représente 23% de l'ensemble des recettes propres. En 2004 il accuse une légère baisse et atteint 21%. De ce fait, la capacité d'endettement de la municipalité demeure assez faible et ne dépasse guère 9%, taux réalisé en 2003. Dès lors, la municipalité ne saurait recourir aux emprunts sans mettre en cause sa solvabilité.

► Le recouvrement des créances de la commune

Les principales observations relevées dans ce domaine se présentent comme suit:

• L'assiette fiscale de la commune n'est pas régulièrement mise à jour

Les services communaux concernés n'effectuent pas les opérations périodiques de recensement général prévues par la loi 30.89 relative à la fiscalité des collectivités locales et de leurs groupements et ne disposent pas de procès-verbaux y afférents. Aussi, ils ne peuvent pas vérifier le bien-fondé des données relatives aux redevables des impôts et des taxes locales, inscrits aux registres, tableaux et états des recettes de la commune, ni procéder le cas échéant à leur actualisation. En conséquence, l'assiette fiscale communale n'est pas maîtrisée de manière précise pour garantir le recouvrement de l'ensemble des créances dues à la commune.

- **La base d'imposition des recettes locales, telle que la taxe sur les débits de boissons et la taxe sur les opérations de lotissement, n'est pas vérifiée par les services communaux**

Les déclarations déposées auprès de la commune par les assujettis aux impôts et aux taxes locales ne sont pas confrontées avec celles détenues par les services de la Direction générale des impôts, pour avoir une meilleure connaissance de l'ampleur de l'activité commerciale des redevables et s'assurer ainsi de la base exacte de la taxation et, de procéder, le cas échéant, aux révisions nécessaires.

- **Le manque de vigilance de la part des services communaux pour la mise en recouvrement de certains impôts et de taxes locales**

A ce sujet, il a été constaté que la commune ne procède pas au recouvrement de la taxe sur les établissements d'enseignements privé, de la taxe sur les billets d'accès aux manifestations sportives et piscines ouvertes au public. De même, aucun produit n'est perçu sur l'exploitation des terrains du sport ni sur les opérations de mise de sabots aux véhicules. Les services communaux habilités s'abstiennent également de soumettre à la taxe sur les débits de boissons et à la taxe d'occupation temporaire du domaine public communal, les exploitants de deux cafés construits en béton armé (le premier dans le jardin du Boulevard Ibn Sina et le second dans le jardin du Boulevard Mohammed V, classés d'après leur affectation – jardin public – dans le domaine public communal).

En conséquence, la Cour régionale des comptes recommande :

- *De prendre attache avec les services de la Direction générale des impôts pour mieux maîtriser la base d'imposition des impôts et des taxes locales ;*
- *Prendre les mesures nécessaires pour le recouvrement de l'ensemble des impôts et des taxes locales dues à la commune.*

► **Exécution des dépenses publiques**

- **La commune supporte des charges qui ne relèvent pas de ses attributions légales**

Eu égard à ses compétences prévues au chapitre 4 de la loi n° 78.00 portant charte communale et précisées par l'article 21 du Dahir n° 1.76.584 portant loi relative à l'organisation des collectivités locales et de leurs groupements, il s'agit des cas suivants :

- La mise à la disposition du pachalik d'un ordinateur et d'une imprimante appartenant à la commune ;
- L'affectation aux agents d'autorité de quantités de carburant et de lubrifiants, dont le montant annuel est estimé à 57.600 DH ;
- La location d'un immeuble constitué de rez-de-chaussée et de trois étages au profit de la perception communale depuis le 1^{er} Octobre 1995, en payant 10.000 DH de loyer par mois, les redevances d'eau et d'électricité ainsi que les taxes urbaine et d'édilité correspondantes ;
- Le règlement des factures d'eau et d'électricité consommés par des personnes tierces (résidences d'agents d'autorité, de protection civile, ...). Ces dépenses non justifiées ont atteint durant la période de contrôle, respectivement, 371.634,16 DH et 84.173,39 DH.

- **Coût très élevé de la consommation d'eau**

A titre d'illustration, la facture d'eau consommée en 2002 par les abattoirs, le marché hebdomadaire, le stade de football et le marché couvert s'est élevée à 624.381,86 DH, ce qui représente 59% de la consommation globale d'eau de la commune ; d'où la nécessité d'un effort supplémentaire à déployer pour le contrôle et la rationalisation de la consommation en eau de ces services.

- **Non respect de la réglementation relative aux marchés publics**

L'examen d'un échantillon de marchés publics conclus par la commune a mis en évidence le non respect de certaines dispositions réglementaires et contractuelles :

- **Gestion inappropriée du projet marché de gros** : étant donné l'importance que revêt ce genre d'ouvrages dans le développement économique de la ville de Berkane, au regard de la croissance démographique et urbaine accélérée de cette collectivité, son conseil municipal a validé, lors de sa session extraordinaire tenue le 5 juillet 1981, le projet de création d'un marché de gros des fruits et légumes dans la zone urbaine de la ville. Pour financer le projet, la commune a recouru au Fonds d'équipement communal (FEC) qui lui a accordé un prêt de neuf millions de DH. A ce sujet, la Cour régionale a fait les observations suivantes :

Des faiblesses dans l'élaboration du projet : en effet le marché de gros est construit sur un terrain situé dans une commune limitrophe – commune rurale de Zegzel – sans aucun accord préalable entre ces deux communes concernant le financement du projet et la détermination des conditions et modes d'exploitation du marché ainsi que la répartition des ressources escomptées en terme de redevances. Par ailleurs, aucune étude de faisabilité économique, financière ou sociale du projet n'a été réalisée, alors qu'elle était prévue dans le contrat conclu avec l'architecte chargé du suivi du projet. Ce dernier a reçu, à titre d'honoraires, un montant total de 454.413,31 DH.

Les charges financières du projet ont dépassé les crédits affectés initialement à sa réalisation : le financement du projet de marché de gros a nécessité la mobilisation de ressources financières importantes évaluées à plus de 16 millions de DH, dont neuf millions correspondant au prêt accordé par le FEC qui a engendré 7.453.126,21 DH d'intérêts. Ce projet a constitué une surcharge financière au budget de la commune durant toute la période de remboursement du prêt en quatre tranches, du 15 Octobre 1990 au 15 Octobre 2006.

Des irrégularités dans l'exécution du projet : elles sont perçues notamment à travers le règlement d'un montant excédant la valeur réelle des travaux exécutés dans le cadre du marché n°6/89/CUB/BM relatif aux travaux de construction du marché de gros. Selon l'expertise judiciaire diligentée par le tribunal de première instance de Berkane, ce montant payé indûment à l'entreprise titulaire du marché est estimé à 1.820.716,90 DH. Par conséquent, la commune a résilié ce marché et en a conclu un autre sous n°21/95/CUB/BM, pour l'achèvement du projet.

Cependant, il a été noté que l'exécution du second marché a connu des anomalies et le projet improvisé a subi de nombreuses modifications qui se sont répercutées sur le délai d'exécution. De ce fait, le cumul des arrêts de travaux a dépassé quatre ans et cinq mois. Il a été noté également que le contrat conclu avec l'architecte précité a été prorogé de fait, et des honoraires supplémentaires lui ont été réglés dans le cadre du second marché, en dépit du manquement manifeste à ses missions de contrôle et de suivi de l'exécution du premier marché. En effet, lors de l'exploration des fondements des différentes charpentes existantes sur le chantier et l'examen de leur conformité avec le plan du béton armé, la commission technique mixte chargée d'évaluer la masse de ces travaux a constaté que certaines valeurs mentionnées dans le rapport de l'architecte, auteur du projet, ne reflètent pas la réalité et la nature des travaux réalisés.

En définitive, ce projet a coûté plus de 9,1 millions de DH et 7,4 millions de DH à titre d'intérêts payés au FEC, sans compter la valeur du terrain de 5 ha sur lequel a été bâti le marché. En contrepartie, il n'est toujours pas opérationnel et la commune ne peut bénéficier des revenus attendus de son exploitation. De plus, compte tenu de la négligence dont il fait objet depuis l'achèvement des travaux le 13 Août 2001, il est exposé à toutes les formes de dégradation.

- **Procès verbal d'ouverture des plis ne précise pas les motifs d'écartement d'un soumissionnaire** ayant participé à l'appel d'offres relatif au marché n° 04/02/CUB/BM pour l'achat de tenues aux agents. Ce fait est contraire aux dispositions de l'article 41 du décret n° 2.98.482 fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'Etat ainsi qu'à certaines dispositions relatives à leur contrôle et leur gestion.

Par conséquent, la Cour régionale des comptes recommande de :

- *Mettre fin à la prise en charge de dépenses ne relevant pas de la compétence des collectivités locales ;*
- *Rationaliser la consommation d'eau, notamment des services communaux suivants : abattoirs, marché hebdomadaire, stade du football et marché couvert ; et procéder au contrôle périodique des compteurs d'eau et d'électricité dont les factures sont prises en charge par la commune ;*
- *respecter la réglementation relative à l'exécution des dépenses et marchés publics.*

► Gestion des ressources humaines

• Absence d'un régime indemnitaire fixant les allocations de responsabilité accordées aux chefs des divisions et des services communaux

La nomination aux postes de responsabilité au sein de la commune est considérée comme une charge et un devoir sans compensation réglementaire en contrepartie; ce qui a suscité chez nombre de responsables désintérêt et volonté de démissionner de leurs postes. Cette situation a un impact négatif sur l'engagement et le rendement de cette catégorie de cadres communaux, et donc sur l'efficacité et la rentabilité de l'administration.

• Des fonctionnaires et agents communaux sont mis à la disposition d'autres collectivités locales, administrations et établissements publics

Un total de 74 fonctionnaires et agents, représentant 16% de l'effectif employé par la commune, a été mis à la disposition d'autres collectivités locales et administrations publiques. Les dépenses annuelles afférentes à leurs rémunérations et indemnités, estimées à 3.436.438,32 DH, constituent des charges financières injustifiées pour la municipalité d'origine, dans la mesure où elle ne tire aucun bénéfice des services rendus aux organismes concernés.

Il convient de rappeler par ailleurs que «la mise à la disposition» ne fait pas partie des positions réglementaires fixées par la législation en vigueur, notamment les articles 37 et suivants du Dahir n°1.58.008 portant statut de la fonction publique, et ne correspond pas entre autres à la position d'exercice de l'activité prévue à l'article 10 du décret n°2-77-738 portant statut particulier du personnel communal, en ce sens que la possibilité pour un fonctionnaire communal d'exercer dans une autre commune que celle dont il relève est conditionnée par le versement d'une contribution à la commune d'origine selon des modalités fixés par arrêté conjoint du ministre de l'intérieur et du ministre des finances.

• **La nomination aux postes de responsabilité se fait sans l'approbation de l'autorité de tutelle**
Contrairement aux dispositions de l'article 15 du décret n°2-77-738 portant statut particulier du personnel communal, qui a subordonné la nomination aux fonctions de chef de division ou de service des collectivités locales à l'approbation du ministre de l'intérieur, réaffirmées par la note du ministre chargé de l'intérieur n°111 du 19/04/1978, les chefs de divisions et services communaux sont désignés par simples décisions du président du conseil municipal, sans l'approbation de l'autorité de tutelle.

- Cas de négligence dans la gestion des affaires du personnel

L'examen d'un échantillon de dossiers administratifs des fonctionnaires de la commune fait ressortir l'absence des procès-verbaux de cessation et de reprise de service, ainsi que les copies des procès-verbaux des commissions paritaires et des commissions chargées de l'organisation des concours pour recrutements. En plus, il a été relevé des cas de non respect des dispositions juridiques concernant la gestion des affaires du personnel communal, notamment celles régissant les conditions de recrutement, d'avancement, de notation, de détachement, de mise en disponibilité et d'octroi de congés administratifs. A titre d'exemple on cite les deux cas suivants :

Cas 1 : suite à sa condamnation à une peine de prison par le tribunal de première instance de Berkane, un fonctionnaire communal a reçu un blâme et a été suspendu de travail par l'arrêté n°149 du 27 Avril 1995. Cependant, ces sanctions n'ont pas été prises en considération dans sa notation au titre de la même année 1995, puisqu'il s'est vu attribuer une note 3/3.

Cas 2 : un technicien de deuxième grade est détaché auprès de la commune depuis 1^{er} Avril 1985, et sa situation administrative n'est toujours pas régularisée (mettre fin à son détachement, le renouveler pour des périodes ne dépassant pas trois ans chacune, ou le réintégrer dans son cadre d'origine) conformément aux articles 50 et 51 du Dahir 1-58-008 portant statut de la fonction publique, d'autant plus qu'il n'a pas été fait application de l'arrêté n°2698 du 12 décembre 1993 mettant fin à son détachement.

Il a été constaté que ce fonctionnaire est peu soucieux de la discipline, au regard de ses absences fréquentes et injustifiées et les multiples avertissements et blâmes qui lui sont infligés ; il a été suspendu du travail à deux reprises, les 6 Octobre 1994 et 10 Mai 1996, sans toutefois que ces suspensions aient été prises en considération pour la notation de l'intéressé qui s'est vu attribuer la note 3/3 au titre de ces deux années.

En conséquence, la Cour régionale des comptes recommande de :

- Soumettre à l'approbation des autorités de tutelle, les décisions de nomination des chefs de divisions et de services de la municipalité, en vue de garantir la stabilité de ses structures administratives et la continuité de leurs activités ;
- Régulariser la situation administrative des fonctionnaires et agents de la municipalité qui sont mis à la disposition d'autres communes et organismes publics ;

► **Gestion du patrimoine communal**

• **La municipalité s'est approprié des biens fonciers appartenant à l'Etat et à des particuliers**

Il s'agit en l'occurrence du marché couvert et des terrains abritant le souk hebdomadaire, les complexes commerciaux Al Massira et Ibn Sina. La municipalité fait valoir un droit de jouissance sur ces biens à travers l'application et le recouvrement de taxes d'occupation temporaire du domaine public municipal. La commune n'a pas entrepris l'apurement juridique de la propriété domaniale des biens, aussi bien publics que privés, incorporés de facto dans le patrimoine foncier de la municipalité ; la majorité des biens fait toujours partie du domaine privé de l'Etat et la commune ne dispose ni de titres fonciers ni même de certificats de propriété.

Malgré cette situation, la commune a construit un complexe commercial sur un lot de terrain répertorié sous le titre foncier n°13190 en tant que bien domanial de l'Etat. De surplus, elle a autorisé une association de commerçants à construire un complexe commercial sur un autre lot de terrain du titre foncier n°6286 inscrit également au patrimoine privé de l'Etat, et cela sans l'accord préalable de la Direction des Domaines et en l'absence de cahiers des charges fixant les modes et conditions d'exploitation (location, affermage, vente ...). De même, le souk hebdomadaire a été aménagé sur un terrain appartenant à des particuliers et à propos duquel la commune ne dispose ni de contrat d'acquisition ni de bail.

• **Le sommier de consistance, les registres d'inventaire et les états de recensement des biens de la municipalité ne sont pas mis à jour**

Il a été remarqué l'existence de biens fonciers rattachés au patrimoine municipal, sans qu'ils figurent toutefois aux registres et au sommier correspondants. Il s'agit à titre d'exemples de tous les jardins publics, des boulevards et rues, des lots de terrains affectés à la décharge publique ou à la fixation des marchands ambulants (Friad, Sidi Ahmed Aberkane), ainsi que d'un terrain situé en face de l'administration des douanes.

Or, il convient de signaler que conformément au paragraphe 6 de l'article 47 de la loi 78-00 portant charte communale, la mise à jour des sommiers de consistance et la tenue des inventaires des biens communaux et leur apurement juridique, relèvent des attributions du président du conseil communal.

• **Des kiosques non autorisés pour l'occupation temporaire du domaine public communal**

Le chef du service du patrimoine municipal a affirmé que les exploitants de ces kiosques détiennent uniquement des autorisations d'occupation temporaire du domaine public municipal délivrées par le président de la commune, mais qui n'ont pas été soumises à la délibération du conseil municipal ni à l'approbation de l'autorité de tutelle, contrairement aux dispositions des articles 37 et 69 de la loi 78-00 portant charte communale.

Par ailleurs, malgré le refus des exploitants de payer les redevances dues à la commune, il n'est pas fait application de la procédure de recouvrement forcé, conformément aux conditions prévues au chapitre 3 de la loi 15-97 formant code de recouvrement des créances publiques.

• **Construction sans autorisation de deux cafés en béton armé sur le domaine public communal**

Le service du patrimoine de la municipalité ne dispose ni d'autorisations de construction relatives à ces cafés, ni d'autorisations d'occupation temporaire du domaine public municipal, ni encore de cahiers des charges fixant les conditions et modes d'exploitation de ces activités.

- **Manque d'efficacité et d'efficacité au niveau de l'exploitation de certains biens fonciers de la municipalité**

Les redevances mensuelles recouvrées par la commune sous formes de taxes d'occupation temporaire du domaine public municipal dues par les exploitants des locaux professionnels sont sans commune mesure avec leurs valeurs locatives réelles. Dans certains cas, elles sont inférieures à celles exigées des marchands ambulants qui sont de 150 DH à souk de Sidi Ahmed Aberkane et 250 au souk Friad.

Il demeure toutefois que les restes à recouvrer sur les produits de ces biens s'élève, au 31 Décembre 2004,   3.552.674,25 DH; ce qui dénote des difficultés sérieuses auxquelles fait face la municipalité en matière de recouvrement des créances auprès des commerçants récalcitrants qui exploitent les locaux de la commune.

- **Gestion et exploitation des terrains de football, de basketball et de tennis par des associations en dehors de tout cadre juridique**

La commune ne tire aucune recette de l'exploitation de ces terrains, bien qu'elle en assure l'entretien et prenne en charge les factures de consommation d'eau et d'électricité qui ont atteint en 2003 par exemple, respectivement, 124.897,85 DH et 18.756,69 DH.

Aussi, la Cour régionale des comptes recommande ce qui suit :

- *Mettre à jour le sommier de consistance ainsi que les registres d'inventaire et les  tats de recensement des biens fonciers que la commune s'est adjud e, et corriger le reclassement des ces biens – publics ou privés – dans le but de rationaliser et d'optimiser leur exploitation de façon à leur garantir plus d'efficacité et d'efficience ;*
- *Concevoir des outils adéquats pour l'apurement de la situation juridique des terrains du sport, et mettre en place un cadre juridique (cahier des charges, partenariat, ...) susceptible de clarifier les conditions de gestion et d'exploitation de ces services sportifs ;*
- *Apurer la situation juridique des biens fonciers qui appartiennent encore à l'Etat ou à des particuliers, en entamant la procédure d'enregistrement auprès de l'Administration de la Conservation foncière conformément à la législation en vigueur ; ce qui exige, compte tenu des ressources financières limitées de la municipalité, l'intervention immédiate et appropriée des autorités publiques concernée.*

► **Gestion du parc auto de la commune**

Le contrôle de matérialité, effectué le 21 Juin 2005 au garage municipal, a révélé la disparition de deux motocycles immatriculés sous les n  0788567 et 0788568, sans que le responsable du parc municipal n'ait donné des indications à ce sujet. Pour le président de la commune, les recherches sont en cours pour élucider les circonstances de ces disparitions.

En conséquence, la Cour régionale recommande de prendre toutes les mesures nécessaires pour récupérer les deux motocycles disparus et, de manière générale, de veiller à la sauvegarde des biens de la municipalité.

2.2. Réponses du président de la Commune urbaine de Berkane (Texte intégral)

1. STRATEGIE ET ORGANISATION :

• Manque d'un plan de développement économique et sociale

Durant la période de 2003-2004 le conseil municipal s'est basé sur le plan quinquennal (2000/2004) du développement local et économique et a exécuté les projet approuvés par les autorités compétente malgré les difficultés et contraintes que connaissent la commune, ensuite a continué après 2004 dans l'exécution des projets en collaboration avec les services compétents de la province et ce malgré l'absence d'un plan national de développement. Aussi, il a concentré ses efforts pour corriger les situations difficiles qui l'en entravées essentiellement le déficit en matière de service de base, a savoir le nettoyage, l'éclairage public, la perte de la crédibilité de la commune vis-à-vis des fournisseurs et malgré ce, elle a pu dépasser cette situation avec succès comme première étape et en seconde étape elle a œuvré à améliorer les infrastructures et les renforcer par la programmation des excédents réalisés et la recherche d'autre ressources de financement.

• Manque d'un organigramme et faiblesse des moyens et matériel en matière de l'infrastructure :

Manque d'un organigramme.

La commune avait préparé un organigramme en date du 16/02/2004 sous N° 315/04 qu'elle a soumis a l'autorité de tutelle et qui demeure a nos jours sans approbation, ce qui a poussé cette commune à élaborer un autre projet en la matière suite a l'organigramme model que le ministère va diffuser prochainement afin que la commune puisse intégrer les processus de modernisation de l'administration locale et spécialement des finances locales.

En ce qui concerne le guide des procédures la commune était en cours d'élaboration de son propre guide en date du 23/05/06 la commune a reçu une circulaire ministérielle relative à la préparation d'un guide de procédures et a communiqué ses observations. A nos jours on n'a pas a encore reçu de guide de procédures national, ce qui nous pousse dans la commune à élaborer notre guide en attendant de s'aligner sur le guide nationale.

La modestie des moyens humains et matériels dans le domaine de l'informatique :

L'informatique joue un rôle incontournable dans l'administration moderne, et pour développer ce domaine et le mettre à la disposition de l'administration, des efforts considérables ont été déployés. Actuellement la Commune dispose des ressources humaines considérable en plus d'un ensemble de 22 ordinateurs en bon état. Par ailleurs, la Commune signera prochainement un partenariat avec un établissement spécialisé dans le domaine de l'informatique et ce pour qualifier les fonctionnaire dans ce domaine, en plus de la participation dans les séminaires qu'organise la province de Berkane dans le domaine de l'informatique.

La Commune Urbaine de Berkane a réservé 444.000,00 DH de l'excédent 2007 pour achat de logiciels et matériels informatiques dans le but d'informatiser divers services et renforcer ce dont dispose la Commune surtout dans le domaine de la comptabilité et la gestion du personnel.

Signalant aussi que la politique de la formation continue dans les divers domaines représente une grande importance, mais elle exige des moyens financiers important que la commune ne possède pas. Ce problème financier est vécu par la majorité des communes, ce qui pousserait les autorités compétentes à intervenir pour remédier à cette situation. Et pourtant, la Commune a chargé un cadre de grade Informatiste (Lauréat de l'Ecole des Sciences de l'Information) pour organiser des formations au profit des fonctionnaires et les répartir selon les besoin.

2. La situation financière de la Commune :

La situation financière de la Commune a connu une amélioration considérable depuis 2005. En effet, les excédents de recettes ont dépassé 15.700.000 DH dans les trois dernières années, ce qui a provoqué une amélioration au niveau des indicateurs financiers de la Commune y compris la capacité de la Commune pour l'endettement. La preuve étant le crédit de 55.000.000 DH octroyé à la commune par le Fond d'Equipement Communal.

3. Administration Fiscale :

• La non actualisation du recensement de l'assiette fiscale :

Concernant cette observation, il faut signaler que le service de la fiscalité locale dispose des agents qui assurent le recensement des taxes locales, surtout la taxe de l'occupation temporaire. Force est de signaler que l'attente de la nouvelle réforme de la fiscalité locale a contribué au report de l'opération globale de recensement, surtout des deux taxes principales à savoir la taxe sur terrain urbain non bâtis et la redevance sur l'occupation temporaire du domaine public communal :

Au niveau de la taxe sur les terrains urbains non bâtis : l'opération de recensement de cette taxe commence dès l'achèvement des travaux de lotissement. En effet, après que le service concerné s'assure que le propriétaire s'est acquitté de la deuxième tranche de la taxe sur les opérations de lotissement, il recense les lots situés sur le plan final du lotissement mis à sa disposition par le propriétaire. Le suivi de l'opération continue tout au long de l'année sur deux étapes :

- **La première étape**, lors de signature des contrats de vente des lots.
- **La deuxième étape**, lors de la demande d'autorisation de construire.

De même que chaque année, les propriétaires des lotissements sont invités, sous couvert des autorités locales, à déclarer la totalité de leurs lots pour les comparer avec les données disponibles au niveau des services compétents.

En réalité, effectuer un recensement annuel est une opération difficile car elle exige un effectif d'agents de recensement nombreux et compétents. En plus, il est facile de recenser les lots non bâtis mais il est très difficile d'en identifier les propriétaires.

Enfin, la Commune s'engage après l'application de la nouvelle réforme de la fiscalité locale à organiser un recensement de la matière imposable existante, surtout celle concernant les deux taxes suscitées.

• L'incapacité de la municipalité de vérifier la base d'imposition :

La vérification des bases d'imposition déclarée par les contribuables est une opération délicate. En effet, les assujettis aux taxes locales et surtout à la taxe sur le débit de boisson ne disposent généralement pas de comptabilité qui faciliterait cette tâche. Généralement, le recours aux renseignements fournis par le service des impôts reste le seul moyen pour vérifier les chiffres d'affaires déclaré. Seulement, et vu les préoccupations de ce service, on ne donne pas de suite au courrier envoyé.

• Régression de l'application et du recouvrement de certaines taxes :

- Concernant la taxe sur l'enseignement privé :

Cette taxe a connu des difficultés quant à son application dès que l'association des établissements privés a bénéficié de l'exonération temporaire (lettre du 1er ministre n° 630 en date du 30/10/1995). Depuis, les redevables de cette taxe ne déposent pas de déclaration et refusent de recevoir les avis d'imposition. Après application de la taxation d'office, l'ordre de recettes a été envoyé au percepteur en date de 12/03/2004 qui a refusé sa prise en charge. Après changement de Monsieur le percepteur et après concertation, le nouveau percepteur a accepté la prise en charge dudit ordre de recettes.

- Concernant la taxe sur les manifestations sportives :

Les associations sportives ont été avisées, et les collecteurs de service de la Régie de Recettes sont sortis sur place pour assurer le recouvrement de cette taxe lors des manifestations sportives, mais l'Association ne veut pas s'acquitter de ladite taxe et reproche à la Commune son manque de soutien.

- Concernant l'exploitation des terrains sportifs :

Nous considérons que le moindre service à rendre aux citoyens de Berkane c'est de permettre à leurs deux associations sportives d'exploiter les terrains de sport pour leurs entraînements et leurs compétitions.

L'assemblée du Conseil Communal a discuté ce sujet lors de la deuxième session en date du 29/04/2003 et a décidé de remettre ce point à la Commission sportive et culturelle pour approfondir la discussion.

- Concernant le produit des sabots pour voitures :

La Commune dispose d'un cahier de charge relatif à l'exploitation du dépannage. Son 3^{ème} article permet de mettre à la disposition du bénéficiaire de la concession les sabots en question. Le paiement se fait sur les différents véhicules remorqués à la fourrière municipale. Le tarif est fixé à 40 DH par véhicule.

- Concernant la non imposition des deux cafés construits en dur :

Le café Ibnou sina n'est pas recensé parmi les cafés assujettis à la taxe sur le débit de boisson et la redevance d'occupation temporaire du domaine public communal, puisque ce café n'a pas obtenu d'autorisation d'exploitation.

Le café situé au jardin du boulevard Mohammed V, est autorisé à exercer et il est assujetti à la taxe sur le débit de boisson et à la redevance d'occupation.

4. Exécution des dépenses publiques :

• Prise en charge par la commune de certaines dépenses ne faisant pas partie de sa compétence légale :

En ce qui concerne la prise en charge par la commune de certaines dépenses ne faisant pas partie de sa compétence légale, certaine mesure ont été prise tel la résiliation du contrat de location de la perception des recettes municipale. En ce qui concerne la prise en charge des dépenses du carburant des agents d'autorités, la police, les forces axillaires, s'inscrit dans le cadre de la collaboration entre la commune et ces derniers en ce qui concerne la lutte contre certains phénomènes tels les marchands ambulants, l'occupation temporaire du domaine public, ces dépenses sont faites suite à leurs demandes dans laquelle ils démontrent l'insuffisance de leurs moyens propres en matière de carburant.

• Manque de l'économie dans l'eau :

Selon le contrôle et le suivi de la consommation de l'eau, il est apparu que les grandes consommations sont enregistrées au niveau des souks, abattoir, terrain de sport et pour remédier à cette situation, il a été procédé à :

La création d'un cahier de charge spécifique à l'exploitation des blocs sanitaires situés dans les souks, cause principale du gaspillage de l'eau, ce cahier de charge sera soumis à l'approbation du conseil municipal.

Installation de cinq puits d'eau dans les terrains de sport, les jardins et d'autres endroits dans la ville pour économiser l'eau d'irrigation.

• La non application des règles et procédures des marchés publics :

En ce qui concerne le marché de gros dont la décision a été prise en 1981, qui se situe dans le territoire d'une commune limitrophe, il fera parti de champ territorial de la commune de Berkane après l'approbation de l'extension de son périmètre urbain.

Dans le sens de dynamiser ce marché, la Commune de Berkane cherche des partenaires aussi bien locaux nationaux qu'internationaux. Ainsi, plusieurs réunions et voyages d'affaires ont été organisés pour trouver une solution adéquate.

Les marchés publics relatifs à ce projet ont connu quelques entraves durant les années 80 avant l'approbation de la charte des marchés publics qui instaure des bases transparentes pour la gestion des marchés publics.

De notre part, nous observons une entière adhésion à cette charte.

5. Gestion des ressources humaines

• Manque d'un régime d'indemnité pour les chefs de services.

En ce qui concerne le non bénéfice par les chefs de services communaux d'aucunes indemnités de responsabilité de

chefferie, revient au manque de texte réglementaire de référence en la matière leurs octroyant cette indemnité.

La mise en disposition de certains fonctionnaires auprès d'autres administrations; la plus part des communes mettent a disposition où reçoivent certains fonctionnaires d'autres administrations suite a leurs demandes et l'accord de leurs hiérarchies et ce dans le cadre de partenariat.

Dans ce sens nous citons, l'accord de partenariat signé avec la trésorerie régionale et la province de Berkane en ce qui concerne le reste à recouvrer. Ledit accord incite la commune à mettre à disposition du percepteur les moyens humains nécessaires.

En application des recommandations du conseil régional des comptes, la commune a demandé aux fonctionnaires concernés de rejoindre leur administration d'origine.

• **Désignation de chefs de service et de division par décision non approuvées**

La commune a envoyé toutes les décisions de désignation des chefs de services et de division au ministère de la tutelle et aucune réponse n'a été donnée et nous allons élaborer d'autres décisions et les envoyer de nouveau pour approbation.

• **Aspects de négligences concernant la gestion du personnel.**

En ce qui concerne l'application de la réglementation relative a l'organisation de la fonction publique, il arrive parfois de commettre des erreurs quant à l'application des textes en vigueur, les dites erreurs n'ont aucune influence sur la situation administrative des fonctionnaires et surtout celles qui ont une relation avec les décisions administratives étant donné qu'elles sont soumises au visa du percepteur municipal force de signaler que les situations de négligence évoquées dans le rapport ont eu lieu avant 2003.

Actuellement tous les efforts se déploient pour s'assurer de la bonne application desdits textes.

6. Gestion Du Patrimoine Communal

• **L'exploitation de certains biens immeubles et de l'Etat et des particuliers.**

Le souk hebdomadaire a fait l'objet de plusieurs procédures pour la régularisation de sa situation juridique; au début le conseil communal a opté pour l'expropriation du terrain pour installation du souk hebdomadaire, mais cette procédure a été refusée par faute de l'enveloppe budgétaire.

Après, des négociations avec les propriétaires ont eu lieu et ont abouti a l'élaboration d'un compromis de vente du terrain en question qui a été couronné par un décret ministériel autorisant la commune à pouvoir acquérir le terrain en question malheureusement les propriétaires se sont désistés pour continuer le processus de vente.

• **La non actualisation du sommier de consistance.**

La plus part du patrimoine de l'Etat est encore propriété de l'Etat ; ainsi la commune ne dispose d'aucune base juridique justifiant sa propriété.

La commune de Berkane a demandé la régularisation juridique du foncier qu'elle exploite à savoir :

- Le siège de la commune.
- Le terrain de football.
- La salle de basket-ball
- Le terrain de tennis.
- La place de la municipalité.
- Le marché couvert.
- Le parc municipal.
- La fourrière municipale.

- La bibliothèque municipale.
- Le conservatoire municipal de musique.
- Le centre de l'entraide nationale.
- L'abattoir municipal.
- La Galerie et café municipal.
- La Zone industrielle.
- Le Marché de gros.
- Souk el massira.

Cependant la liquidation de ce dossier exige une enveloppe budgétaire considérable que la municipalité ne peut pas fournir.

Il est à signaler que le service du patrimoine municipal a toujours suivi les recommandations et observations des autorités de tutelle qui ont été caractérisées par leur aspect générale et vague, les autorités ont même invités les communes de ne plus inscrire les bien immeubles non régularisé dans le sommiers de consistance.

• **Kiosques sans autorisation :**

Le service du patrimoine a élaboré des cahiers de charge relatifs à l'exploitation des kiosques dans la ville de Berkane qui a été approuvé suite à quoi ont été délivrées des autorisations, mais les kiosques construits avant l'élaboration du cahier de charge disposent d'une autorisation d'occupation temporaire du domaine public ; les bénéficiaires ont été avertis pour régulariser leur situation financière et administrative.

• **Construction en dur de deux cafés sur le domaine public :**

Le café situé dans le jardin IBN SINA a été construit sans respect de la procédure réglementaire relative à l'occupation temporaire du domaine publique communal.

Il sera procédé à la régularisation de cette situation dans le cadre de des kiosques non autorisés.

Concernant le café situé au boulevard Mohammed V, le bénéficiaire possède un contrat de location, le contentieux entre le bénéficiaire et la commune a été tranché par un jugement du tribunal qui a rejeté l'augmentation décidée par la commune.

• **Manque d'efficience et d'efficacité dans l'exploitation de certains bien fonciers :**

Concernant la discordance entre les dons de locations et la valeur réelle des fonds de commerce revient essentiellement à la non régularisation de la situation juridique de ces biens de même que l'augmentation des tarifs entraînera sans doute l'augmentation du reste à recouvrer; en effet, les tarifs appliqués au souk Feriad et Sidi Ahmed Aberkane sont parmi les causes de refus de paiement des bénéficiaires des locaux.

Dans ce cadre, le conseil municipal a sollicité les autorités de tutelle de bien vouloir réduire les tarifs en question.

L'Opération de recouvrement de ces locaux s'effectue par la nomination d'une commission de recouvrement. Seulement, on rencontre des difficultés liées à l'absence du contrat de location qui ne permet pas aux percepteurs d'assurer la procédure de recouvrement forcé d'une part, et d'autre part de nombreux locaux situés au Souk El Massira sont fermés (La totalité des locaux du 2^{ème} étage et de nombreux locaux au 1^{ère} étage)

• **Gestion des terrains de sport par des associations sportives en absence d'un cadre juridique :**

Les terrains de sports sont gérés par le service des affaires culturelles et sportives.

Le Conseil Communal tentera de discuter les droits liés à l'exploitation de ces terrains.

7- La Gestion du Parc Auto :

Les deux motocyclettes disparues ont été retrouvées.

3. Commune urbaine de Bni Drar

Créée en 1963, la commune de Bni Drar a été érigée en commune urbaine en vertu du décret n° 2-92-468 du 30 Juin 1992 fixant la liste des cercles, des caïdats et des communes urbaines et rurales du Royaume ainsi que le nombre de conseillers à élire dans chaque commune. Elle relève de la préfecture d'Oujda- Angad et s'étend sur une superficie de 800 Ha. Sa population a été estimée à 8.919 habitants selon le dernier recensement de l'année 2004, en augmentation de 3% par an depuis 1994. Elle est gérée par un conseil communal composé de 11 membres.

3.1. Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Le contrôle de la gestion de la commune fait ressortir plusieurs observations qui se présentent comme suit :

► Gestion des ressources humaines

• Fonctionnaires et agents communaux mis à la disposition d'autres entités

En l'absence de toute base juridique, la commune a mis un certain nombre de ses fonctionnaires et agents à la disposition d'autres entités (collectivités locales, établissements d'enseignement, associations, services relevant du ministère des finances, etc.).

L'examen des dossiers de ces fonctionnaires et agents a permis de relever ce qui suit :

Au 31 Décembre 2005, la commune employait 71 fonctionnaires et agents dont 14 étaient en situation de « mise à la disposition », soit environ 20% de son personnel.

En 2005, la commune a recruté 8 personnes et en a mis immédiatement 7 à la disposition d'autres administrations publiques et associations. Le tableau suivant reflète cette situation :

Fonctionnaires et agents	Date de recrutement	Date de mise à la disposition
1	1 ^{er} novembre 2005	20 décembre 2005
2	5 décembre 2005	20 décembre 2005
3	1 ^{er} novembre 2005	20 décembre 2005
4	1 ^{er} novembre 2005	25 novembre 2005
5	1 ^{er} janvier 2005	25 novembre 2005
6	1 ^{er} novembre 2005	20 décembre 2005
7	1 ^{er} novembre 2005	20 décembre 2005

• Non respect des textes juridiques régissant la procédure de détachement

- A plusieurs reprises, la commune a pris des mesures disciplinaires à l'encontre de certains fonctionnaires détachés auprès d'elle, contrairement aux dispositions de l'article 65 du statut général de la fonction publique qui stipule que «le pouvoir disciplinaire appartient à l'autorité qui détient le pouvoir de nomination». Ces mesures disciplinaires devaient être prises par la commune d'origine et non pas par la commune de Bni Drar.
- La situation de certains fonctionnaires détachés n'est pas encore régularisée, bien que les périodes de leurs détachements soient arrivées à terme. Malgré les démarches entreprises par la commune pour régulariser cette situation, les fonctionnaires concernés continuent d'exercer au sein de la commune sur la base des premiers arrêtés de détachement.

Il convient de préciser à ce sujet que les démarches entreprises varient d'une période à une autre; ainsi, le dossier d'un même fonctionnaire contient à la fois des arrêtés d'intégration et des correspondances adressées à la commune d'origine afin de mettre fin à son détachement.

Aussi, la Cour régionale des comptes recommande à la commune ce qui suit :

- Opérer des recrutements qui répondent au besoin réel de la commune ;
- Régulariser les situations de certains fonctionnaires détachés auprès d'elle ;
- Mettre fin à la situation de « mise à la disposition », et prendre les mesures nécessaires pour que les fonctionnaires concernés rejoignent leurs postes de travail à la commune.

► **Dysfonctionnement au niveau de la gestion des recettes**

• **Inexactitude des calculs de liquidation des droits d'installation d'un « cirque »**

Au cours des deux années 2002 et 2003, la commune a accordé deux autorisations à un particulier pour l'installation d'un « cirque » (n° 01/2002 du 14 Mai 2002 et n° 01/2003 du 24 Avril 2003).

L'examen des dossiers afférents à ces autorisations a permis de relever que la liquidation des droits d'occupation du domaine public n'a pas été correctement établie, du fait que la commune s'est basée sur l'article 32 de l'arrêté fiscal n° 1/95 du 27 novembre 1995, alors qu'elle devait appliquer les dispositions de l'article 25 du même arrêté.

Cette erreur de calcul a causé un préjudice à la commune évalué à 54.770,00 DH comme il ressort du tableau ci-dessous :

Autorisation	Période d'occupation du domaine public	Montants payés (DH)	Montants que devait payer le redevable (DH)	Différence (DH)
1/2002	Du 10/5 au 9/06/2002	910,00	24.180,00	23.270,00
1/2003	Du 25/4 au 24/7/2003	1.260,00	32.760,00	31.500,00
Total		2.170,00	56.940,00	54.770,00

• **Absence d'initiative pour la rectification des déclarations des redevables de la taxe sur les débits de boissons**

Les recettes réalisées au titre la taxe sur les débits de boissons ne concordent pas avec les chiffres d'affaires réels des redevables de cette taxe. En effet, en 2004, ces recettes n'ont guère dépassé 1.900,00 DH. Malgré la faiblesse des montants des chiffres d'affaires annuels déclarés par les exploitants des débits de boissons, qui ne reflètent nullement la réalité de l'activité commerciale de la commune, cette dernière ne procède pas au redressement des déclarations déposées par les assujettis, conformément aux dispositions de l'article 13 de la loi n°30-89 relative à la fiscalité des collectivités locales et de leurs groupements.

A titre d'exemple les montants déclarés au titre de l'année 2004 ont varié de 500 DH (correspondant à un chiffre d'affaires journalier de 1,38 DH) à 2.000 DH (soit un chiffre d'affaires journalier de 55,55 DH). Le montant global des chiffres d'affaires déclarés auprès des services communaux a atteint 56.800,00DH, soit un chiffre d'affaires journalier moyen des débits de boissons à Bni Drar, pour les 26 déclarations des exploitants, ne dépassant guère 158 DH/jour.

• **Redevances de la location des locaux commerciaux**

La commune dispose de 50 locaux commerciaux loués à des particuliers et répartis comme suit :

- 20 locaux situés dans l'enceinte du souk hebdomadaire ;
- 20 locaux situés à l'extérieur du souk hebdomadaire ;
- 10 locaux situés au Bd Mohammed V.

Les loyers de ces locaux sont fixés par des cahiers des charges régissant leurs exploitations.

A ce niveau, la Cour régionale a soulevé les observations suivantes :

- Les montants des droits d'exploitation payés par les locataires sont inférieurs aux montants fixés par les adjudications

Les montants portés sur les ordres de recettes relatifs aux droits d'exploitation de certains locaux situés dans l'enceinte du souk hebdomadaire sont inférieurs aux montants fixés par les adjudications.

N° du local	Montant de l'adjudication (DH) (1)	Montant de l'ordre de recette (DH) (2)	Différence (DH) (3) = (1)- (2)
1	25.500,00	9.200,00	16.300,00
2	13.000,00	12.000,00	1.000,00
5	10.000,00	9.000,00	1.000,00

- La non révision de la valeur locative

Les valeurs locatives de ces locaux n'ont jamais fait l'objet de révision, bien que cette révision soit prévue par les cahiers des charges (tous les trois ans).

- La non majoration de la valeur locative en cas de cession du droit d'exploitation

En vertu de l'article 5 du cahier des charges fixant les modalités d'exploitation des locaux situés dans le souk hebdomadaire, tout locataire peut, après une année d'exploitation, céder le droit d'exploitation à une autre personne à condition que le montant du loyer soit majorée de 50%, avec l'engagement, signé et approuvé par les deux parties.

Cependant, plusieurs locaux ont été cédés sans application de la majoration de 50%, faisant perdre à la commune 1.145,00 DH/mois, soit 13.740,00 DH par an.

- Le non paiement des loyers mensuels par plusieurs locataires

La commune n'a pas pris les mesures nécessaires prévues par les textes législatives en matière de recouvrement des créances publiques et par le cahier des charges en vigueur, et n'a pas intenté, le cas échéant, des actions en justice contre les locataires récalcitrants, parmi lesquels certains ont cessé le paiement du loyer depuis janvier 1997. Au 31 Mars 2005, le montant global des arriérés s'élève à 209.910,00 DH.

En conséquence, la commune est appelée à :

- *Respecter les dispositions législatives et réglementaires relatives à la gestion des recettes ;*
- *Respecter les cahiers des charges fixant les modalités d'exploitation des locaux à usage commercial et prendre toutes les mesures qui s'imposent à l'encontre des locataires qui refuse de s'acquitter des redevances mensuelles ;*
- *Réviser la valeur des loyers appliqués à ces locaux.*

• Irrégularités dans l'exécution du marché n°1/99-00 relatif aux travaux de voirie et d'assainissement liquide

La commune a conclu le marché n° 1/99-00 pour le revêtement et les travaux d'assainissement liquide de certaines voies au sein de la municipalité. L'exécution de ce marché, dont le montant total des travaux réalisés s'est élevé à 4.289.027,52 DH, a été entachée de plusieurs irrégularités, à savoir:

Non respect des études préalables

Dans le cadre des marché n°1/98 et n° 2/98, la commune a confié à un bureau d'études la réalisation de deux études préalables : sur les réseaux de la voirie et sur l'assainissement liquide.

Le rapprochement entre les résultats de ces études et les pièces constitutives du marché n° 1/99-00 a mis en évidence les discordances suivantes :

- Au niveau des voies à aménager

La liste des voies à aménager prévue par le Cahier de Prescriptions spéciales (CPS) n'a pas inclu la voie n°6, considérée par le bureau d'études comme faisant partie des voies de la tranche prioritaire.

- Au niveau des caractéristiques des canalisations de l'assainissement liquide

Le CPS a exigé des canalisations en béton vibré série 60B, tandis que l'étude a prévu des canalisations série 90B. Selon les rapports du Laboratoire public d'essais et d'études, les deux types de canalisations n'ont pas les mêmes caractéristiques, de résistance mécanique notamment (rapport n° 2002/270/585 objet du dossier n° 00-273-6-013/CM).

- Au niveau de la nature et des volumes des travaux

Certaines prestations prévues par les études n'ont pas été incluses dans le CPS. Par contre, des travaux non prévus par les études y ont été inclus.

Irrégularités dans l'exécution du marché n°1/99-00

Ces irrégularités se présentent comme suit :

- Exécution de voies situées dans un lotissement

Dans le cadre du marché en question, la commune a réalisé des voies à l'intérieur d'un lotissement (TF n° 101209) dont les travaux d'équipement n'étaient pas encore réceptionnés (la réception provisoire a eu lieu le 17 septembre 2004). Il s'agit des voies suivantes :

Désignation de la voie	Longueur	largeur	Superficie	Nature des travaux
CPN 15	58 m	6 m	348 m ²	Construction en bicouche
CPN 16	58 m	6 m	420 m ²	Construction en bicouche
CPN 17	127 m	6 m	762 m ²	Construction en bicouche

En outre, la voie CPN 20 séparant ledit lotissement et le terrain portant TF n° 11614 a été exécutée par la commune sans que le promoteur immobilier ne participe à ces frais, en infraction aux dispositions de l'article 77 de la loi n°30-89 relative à la fiscalité des collectivités locales et de leurs groupements.

Or, il convient de préciser que les travaux de voirie et d'assainissement sont à la charge du lotisseur, tant que ces voies n'ont pas été intégrées dans le domaine public de la commune.

- Emission d'ordres d'ajournement des travaux dans le but d'exonérer le titulaire du marché des pénalités de retard

Le dossier du marché contient quatre ordres de service. L'examen de ceux relatifs à l'ajournement des travaux fait ressortir les remarques suivantes :

- les ordres d'ajournement ne sont pas motivés ;
- des discordances entre les dates portées sur les ordres d'ajournement et celles mentionnées sur les cahiers de chantier. Ainsi, l'ordre de service n° 3/1-99-00 invite l'entreprise à reprendre les travaux le 30 Avril 2001 alors que, selon le cahier de chantier n° 2 (page 11), les travaux ont été repris avant cette date, soit le 29 Mars 2001. De même, l'ordre d'ajournement n° 4/1-99-00 a prescrit au titulaire du marché d'arrêter les travaux à compter du 28 Juin 2001. Or, selon les cahiers de chantier n° 2 et 3, les travaux se sont poursuivis durant toute cette période.

Eu égard de ce qui précède, ces ordres d'ajournement ne reflètent pas réellement l'état d'avancement des travaux. Ils visent la dissimulation du dépassement des délais d'exécution, fixés par l'article 52 du CPS à 8 mois, et partant, la non application des pénalités de retard.

- Non respect des spécifications techniques prévues par le marché

Comme mentionné dans le rapport du Laboratoire public d'essais et d'études (LPEE), les canalisations utilisées dans ce marché sont de type 60B, alors que les paiements effectués au profit de l'entreprise ont concerné des canalisations de type 90B.

La situation des travaux en date du 11 Septembre 2002 fait état de l'utilisation de 110 m de canalisations de diamètre 500 mm qui n'ont pas été prévues par le marché.

Concernant les canalisations d'assainissement de diamètre 400 mm, la même situation fait état d'une quantité utilisée de 945 m, alors que la quantité mentionnée dans les décomptes ayant servi comme base de calcul du montant dû est de 1.120,68 m.

Compte tenu de ce qui précède, la commune a délibérément majoré, avec intention, la quantité des canalisations de diamètre 400 mm pour couvrir les frais correspondant à celle de 500 mm, non prévues initialement par le marché.

- Prise en charge des frais d'essais et de contrôle

Par mandat n°384 du 16 Octobre 2002, la commune a payé les frais d'essais et de contrôle effectués par « LPEE », pour un montant de 84.097,44 DH. Or, ces frais sont à la charge du titulaire du marché, et ce en application des dispositions :

- De l'article 65 du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de travaux exécutés pour le compte de l'Etat approuvé par le décret n° 2-99-1087 du 29 Moharrem 1421 (4 Mai 2000) ; et
- De l'article 1 du CPS (clauses administratives) qui stipule que le prix établi par l'entrepreneur comprend, entre autres, les frais des essais, de contrôle et de mise en service.

Dans sa réponse, la commune a précisé que le contrat conclu avec le Fonds d'Equipement Communal (FEC) prévoit d'associer le « LPEE » et consacre un montant de 84.106,00 DH pour les frais d'essais et de contrôle.

Nonobstant les clauses du contrat conclu avec le FEC, il convient de noter que seule la relation contractuelle établie entre la commune et le titulaire du marché doit prévaloir. En conséquence, et dans la mesure où l'article 1 de CPS stipule que l'offre de prix de l'entrepreneur comprend les frais d'essais et de contrôle, ces frais restent à la charge de l'entreprise.

Aussi, la Cour régionale des comptes recommande à la commune de :

- *Veiller, avant l'établissement des CPS, à l'identification détaillée des besoins de la commune ;*
- *Respecter les dispositions législatives et réglementaires relatives aux marchés publics.*

3.2. Réponse du président de la Commune urbaine de Bani Drar (Texte traduit de l'arabe)

I. Gestion des ressources humaines :

1. Mise d'un groupe de fonctionnaires et agents à la disposition d'autres services extérieurs

La raison principale de la mise à la disposition d'autres services extérieurs de quelques fonctionnaires et agents, surtout ceux recrutés directement, s'explique par le désir de leur assurer l'expérience et le savoir faire étant donné qu'ils sont recrutés directement sans pour autant subir aucune formation ou stage auparavant. Afin donc de pouvoir suivre le développement administratif, il a été jugé prodigieux de les mettre à la disposition d'autres administrations afin d'acquérir l'expérience et le savoir faire. En effet quelques fonctionnaires, parmi eux, ont été convoqués pour exercer à la Commune. Cette opération a donné des résultats très satisfaisants.

2. Le non respect des textes juridiques relatifs au détachement

Concernant ce volet, l'administration communale a entamé la procédure de régularisation de la situation de tous les fonctionnaires en service détachés auprès d'elle. Elle consiste, soit au renouvellement du détachement ou à l'intégration définitive au sein de la commune des fonctionnaires concernées, excepte deux fonctionnaires dont la situation administrative est bloquée à la Commune d'origine et ce malgré les correspondances dont l'objet est la régularisation de leurs situations.

II. Dysfonctionnement dans la gestion des recettes

1. La non validation des calculs de liquidation des droits communaux relatifs à l'octroi de deux autorisations de 'Cirque'.

Concernant l'autorisation accordée pour l'occupation du domaine de la Commune, et principalement celle relative au cirque, une erreur a été commise quant à la manière d'évaluer et de calculer le montant de la taxe, erreur non décelée non plus par la régie des recettes qui a appliqué pour recouvrer cette taxe, les dispositions de l'ancien arrêté fiscal n°1/95 et notamment son article 25.

2. La non révision des déclarations des assujettis à la taxe sur les débits de boisson :

La Commune a effectivement procédé à la révision des déclarations des personnes assujetties à la taxe sur les débits de boisson, mais les services communaux n'ont pas pu notifier légalement ces déclarations rectifiées, aux intéressés puisque la Commune ne dispose pas des crédits nécessaires à l'envoi par lettres recommandées. La Commune nommera des responsables assermentés pour recenser les personnes assujetties aux taxes et impôts et veillera sur la maîtrise des tableaux de recensement par le service des affaires économiques et sociales et veillera également à l'application des dispositions de la loi 47.06 relative à la fiscalité des collectivités locales. La Commune invitera également la régie des recettes à rectifier les déclarations présentées par les assujettis à la taxe sur les débits de boisson, et à soumettre tous les locaux concernés à ladite taxe et ce selon la procédure dictée par la loi n°47/06 précitée.

3. La non révision des loyers :

La Commune procède à la révision des loyers, et ce conformément aux stipulations de cahier de charges. Les montants payés par les personnes soucieuses de s'acquitter de leur dû d'une façon régulière en est la preuve. La valeur de ces loyers se modifie tous les trois ans.

4. La non application de la majoration aux loyers :

Auparavant la Commune applique une majoration de 50% telle que stipulée par l'article 5 du cahier des charges, et ce dans des nombreux cas d'alignement de locaux entre personnes. Il a été remarqué que l'application de cette majoration chaîne les opérations d'alignement, surtout en période de stagnation commerciale et économique qu'a connue la ville, ce qui a poussé le Conseil à inscrire ce point dans l'ordre du jour de l'une de ces réunions, lors de laquelle il a décidé de baisser ce taux de 50% à 20%, et ce pour contribuer à la promotion de l'économie de la ville. Décision adoptée par la Régie des recettes, et il a été procédé conformément à cette décision, aux

plusieurs changements de bénéficiaires. Le taux de 50% stipulé dans le cahier de charges a été de nouveau appliqué à partir du moment que l'autorité de tutelle a refusé la décision du conseil.

5. Le non paiement des loyers :

Ce problème vécu par la Commune, concerne plusieurs personnes, et ce depuis la date de l'adjudication d'alignement des locaux qui se déroulait selon l'ancienne procédure. La Commune a puisé de toutes les procédures pour inciter les bénéficiaires aux paiements de leurs arriérés en vain. La Commune ne possède même pas les adresses de tous les bénéficiaires ce qui a rendu impossible leur contact, et ce qui a poussé récemment la Commune à saisir le tribunal pour libérer ces locaux afin de les vendre selon la nouvelle procédure tout en gardant son droit à récupérer ces recettes.

II. Les dysfonctionnements concernant l'exécution du marché n° 1/99.00 relatif aux travaux des routes et aux travaux d'assainissement liquide.

1. Mécontentement sur les routes objet des travaux :

Ces routes ont été omises au niveau de cahier de prescriptions spéciales, ce qui a été rattrapé au niveau du tableau modificatif du programme des routes (vous trouvez ci jointe une copie). Toutes les modifications ont été approuvées par le Fond d'Equipement Communal.

2. Mécontentement sur les spécificités des réseaux d'assainissement liquide :

La discordance se trouve au niveau des cahiers des charges page n°66 où les spécificités indiquent 60 B et les mêmes observations se trouvent au niveau de l'étude, page n°62.

3. Mécontentement sur la méthode et la nature des travaux :

Les travaux figurant à l'étude ont été décidés en fonction des crédits alloués à l'exécution desdits travaux dans sa première partie et selon l'importance des routes largement empruntées. Après exécution des travaux relatifs aux quelques routes qui figuraient au borderaux d'origine, par le Ministère de l'Habitat, leurs remplacements par d'autres est devenu obligatoire.

4. Exécution des travaux relatifs à quelques routes à l'intérieur d'un lotissement :

La réception provisoire du marché relatif aux travaux de quelques routes de la ville, était le 11 Septembre 2002, alors que l'accord de Fond d'Equipement Communal, relatif à la liste rectificative des routes programmée a été donné le 24 Mars 2003. L'autorisation relative au lotissement était le 24 Mars 2002. Il est observé que les travaux desdites routes ont été exécutés environ une année auparavant.

5. Le non respect des caractéristiques techniques :

Les canaux des eaux usées relatifs à la route n° 06, qui étaient initialement d'un diamètre de 300 mm, n'ont pas pu supporter les quantités des eaux canalisées par ces réseaux vu la densité démographique, à qui s'ajoute le grand nombre de cafés et de restaurants qui les utilisent. Vu l'absence des crédits pour réaménager ces canaux, le Conseil a opté pour leurs changements par des canaux de 500 mm chose imputée audit projet.

6. Paiement par la Commune des dépenses relatives aux expériences et analyses :

Parmi les clauses du contrat signé par le Fond d'Equipement Communal, figure l'obligation de faire participer LPEE. C'est ce qui ressort des correspondances relatives à la libération des crédits alloués au projet. La Commune a été obligée de régler la facture dudit laboratoire qui fut la condition principale à la libération des montants nécessaires à l'exécution du projet (vous trouverez ci-jointes des copies desdites correspondances).

II. ACTIVITÉS JURIDICTIONNELLES ET AUTRES ACTIVITÉS DES COURS RÉGIONALES DES COMPTES

L'exercice par les juridictions financières de leurs attributions se caractérise par une approche méthodologique visant la globalité et la complémentarité entre les différentes attributions dévolues à ces juridictions et l'instauration de passerelles entre les attributions juridictionnelles et non juridictionnelles.

Il s'agit d'un « contrôle intégré » qui a comme point de départ le compte (ou la situation comptable) produit par le comptable public dans le cadre de la vérification et du jugement des comptes.

Cette même vision de globalité et de complémentarité s'applique au régime de la responsabilité qui n'est plus focalisé uniquement sur celle du comptable public. Les pouvoirs d'investigation du conseiller rapporteur s'étendent, lors de la vérification et de l'instruction du compte, aux autres intervenants dans l'exécution des opérations financières et comptables des organismes contrôlés, notamment l'ordonnateur et le contrôleur. De même, ces investigations ne se limitent pas aux pièces justificatives ; le conseiller rapporteur peut se déplacer sur les lieux pour constater notamment la matérialité des opérations.

En plus de la présentation des résultats de la vérification, le premier rapport juridictionnel, établi par le conseiller rapporteur, à l'issue de l'instruction du compte peut révéler des faits qui sont susceptibles de constituer des infractions en matière de discipline budgétaire et financière ou des irrégularités pouvant constituer des cas de gestion de fait, le deuxième rapport (non juridictionnel) élaboré par le conseiller rapporteur transcrit les observations relevées ayant trait aux dysfonctionnements dans la gestion de l'organisme concerné.

Sur cette base méthodologique de l'activité des Cours régionales des comptes (CRC) concernant l'exercice des différents contrôles au cours de l'année 2007, le bilan de ces juridictions financières se présente comme suit :

Les attributions juridictionnelles des CRC consistent d'une part en le jugement des comptes des collectivités locales (CL) et leurs groupements, et des établissements publics locaux, qui sont produits par les comptables publics et les comptables de fait, le cas échéant, et d'autre part en l'exercice d'une attribution en matière de la discipline budgétaire et financière.

1. Vérification et jugement des comptes

Au cours de l'année 2007, les Cours régionales des comptes ont continué à vérifier les comptes des collectivités locales, de leurs groupements et des établissements publics locaux produits aux CRC par leurs comptables publics. Cette année a été marquée par l'établissement des premiers jugements prononcés par les Cours régionales des comptes en matière de jugement des comptes depuis l'entrée en vigueur du code des juridictions financières.

► Production des comptes par les comptables publics

L'intérêt de la production des comptes réside dans le fait qu'elle constitue l'expression de la mise en œuvre effective du principe de la reddition des comptes par les acteurs de la gestion publique, et un point de départ pour le juge des comptes dans l'exercice de ses attributions. C'est pourquoi le législateur impose aux comptables publics, chargés de l'exécution des budgets des organismes locaux, de produire annuellement leur compte à la Cour régionale compétente, selon son ressort territorial.

Les comptes sont constitués des pièces générales et des pièces justificatives retraçant l'exécution des opérations financières et comptables desdits organismes.

Le tableau suivant illustre la répartition des comptes produits par les comptables publics en 2007 :

Production des comptes et des situations comptables :

Poste comptable	2007	
	Comptes produits	Comptes non produits
Régions	25	3
Préfectures	21	6
Provinces	73	13
Communes urbaines	325	73
Communes rurales	2005	493
Groupements des collectivités locales	104	51
Établissements publics locaux	15	16
Total	2568	655

Comme il ressort du tableau ci-dessus, le nombre total des comptes produits par les comptables publics s'élève à 2568, dont 78 % relèvent des communes rurales, alors que le nombre des comptes non produits est de 655, soit un taux de production d'environ 80%.

Aussi, la production des comptes en 2007 a-t-elle connu une amélioration remarquable par rapport aux années précédentes grâce aux efforts déployés par les Cours régionales des comptes. En effet, ces dernières ont organisé au profit des différents comptables publics concernés, des journées d'information et des réunions pour étudier les divers problèmes relatifs à la production des comptes et les moyens susceptibles d'améliorer la qualité de l'information financière. Certains comptables ont été invités à respecter les délais réglementaires prévus pour la production des pièces justificatives et des comptes.

► Vérification des comptes

Le nombre total des comptes vérifiés par les Cours régionales des comptes en 2007 s'élève à 757, soit un taux de 85 comptes par Cour régionale des comptes et de 10 comptes par conseiller rapporteur en moyenne.

Les communes rurales se situent au premier rang avec 589 comptes vérifiés suivies par les communes urbaines avec 116 comptes vérifiés. Le tableau suivant illustre la distribution des comptes vérifiés durant les trois dernières années :

Situation des comptes vérifiés :

Organismes	Comptes vérifiés en 2005	Comptes vérifiés en 2006	Comptes vérifiés en 2007
Régions	6	8	4
Préfectures	8	22	7
Provinces	5	4	26
Communes urbaines	70	120	116
Communes rurales	165	658	589
Groupements des collectivités locales	2	12	13
Etablissement publics locaux	0	3	2
Total	256	827	757

► **Observations relevées**

La vérification des comptes effectuée par les conseillers rapporteurs a fait ressortir un nombre considérable d'observations. Le tableau suivant illustre leur distribution selon les organismes soumis au contrôle des CRC :

Situation des observations relevées :

Organismes	Note d'observations en 2007	
	Etablies	Notifiées
Régions	27	27
Provinces	68	68
Préfectures	26	24
Communes urbaines	240	233
Communes rurales	730	507
Groupements des collectivités locales	13	9
Etablissement publics locaux	3	1
Autres		
Total	1107	869

Les observations relevées dans le cadre de la vérification des comptes sont consignées dans des notes d'observations et communiquées aux intéressés pour obtenir leurs explications et les justifications y afférentes. 1107 notes d'observation ont ainsi été établies. Les observations concernant les communes rurales viennent en premier rang avec 730 notes d'observations suivies de celles des communes urbaines avec 240 notes d'observations.

A ce titre, le faible effectif des conseillers exerçant au niveau des Cours régionales des comptes, qui assurent à la fois la vérification des comptes, l'instruction des affaires de discipline budgétaire et financière, et la réalisation des missions de contrôle de la gestion, constitue une entrave aux efforts des Cours régionales des comptes qui visent à exercer toutes les attributions qui leur sont dévolues, à l'égard du plus grand nombre possible d'organismes soumis à leurs contrôles.

► **Rapports aux fins de jugement**

Suite aux réponses des différents intervenants dans l'exécution des opérations financières et comptables des organismes vérifiés en 2007, les Cours régionales des comptes ont établi 335 rapports aux fins de jugement provisoire. Le tableau suivant illustre la distribution de ces rapports, par type d'organismes concernés :

Etat récapitulatif des rapports aux fins de jugements :

Organisme publics	Rapport aux fins de jugements définitifs 2007
Régions	2
Provinces	10
Préfectures	2
Communes urbaines	65
Communes rurales	251
Groupements des collectivités locales	5
Total	335

► Conclusions des Procureurs du Roi près les Cours régionales des comptes

L'intervention du Ministère Public dans la procédure de vérification et de jugement des comptes se limite à déposer des conclusions sur le rapport relatif aux résultats de l'instruction du compte (ou de la situation comptable) produit par le comptable public, conformément aux dispositions de l'article 34 du code des juridictions financières.

Dans ce cadre, les Ministères Publics près les Cours régionales des comptes ont reçu, en 2007, un nombre total de 324 rapports relatifs à la vérification des comptes des communes urbaines et rurales sur lesquels les procureurs du Roi ont déposé leurs conclusions :

Poste comptable	Nombre de conclusions
Régions	5
Provinces	2
Préfectures	17
Communes urbaines	51
Communes rurales	242
Groupements de cl	7
Etablissement pub. Locaux	0
Total	324

► Comptes en état de jugement

Le nombre total des comptes mis en état d'être jugés s'élève, vers la fin de l'année 2007, à 291 comptes répartis comme suit, selon le type d'organismes :

Comptes en état de jugement :

Poste comptable	Rabat	Casa	Settat	Tanger	Fès	Oujda	Marrakech	Agadir	Laâyoune	Total
Régions			2		1					3
Préfectures			5		7	1				13
Provinces										0
Communes urbaines	3	2	29		23	6	3		2	68
Communes rurales	1		147		2	20	12		10	192
Etablissement pub. Locaux			14				1			15
Total	4	2	197		33	27	16		12	291

► Jugements prononcés

Au cours de l'année 2007 les Cours régionales des comptes ont prononcé leurs premiers jugements en matière de jugement des comptes depuis leur installation.

Ainsi, les formations de jugement des Cour régionale de comptes ont rendu 159 jugements provisoires et 357 jugements définitifs. Le tableau suivant illustre la distribution de ces jugements par type d'organismes :

Poste comptable	Nombre de jugements provisoires	Nombre de jugements définitifs
Régions	3	5
Préfectures	6	17
Provinces	1	3
Communes urbaines	26	37
Communes rurales	122	289
Etablissement publics Locaux	0	0
Groupements des collectivités locales	1	6
Total	159	357

2. Gestion de fait

Dans le cadre de leurs attributions en matière de vérification et de jugement des comptes des comptables publics, les Cours régionales des comptes peuvent vérifier et instruire les comptes des personnes déclarées par elles comme étant des comptables de fait. A ce titre ces juridictions peuvent déclarer comme comptable de fait toute personne qui effectue, sans y être habilitée par l'autorité compétente, des opérations de recettes, de dépenses, de détention et de maniement de fonds ou de valeurs appartenant à l'un des organismes publics soumis au contrôle de la Cour régionale des comptes ou qui, sans avoir la qualité de comptable public procède à des opérations portant sur des fonds ou valeurs n'appartenant pas auxdits organismes, mais que les comptables publics sont exclusivement chargés d'exécuter en vertu des lois et règlements en vigueur.

Dans ce cadre, et en application de l'approche du «contrôle intégré» développée ci-dessus, la Cour régionale des comptes de Rabat, suite aux résultats du contrôle de la gestion d'une collectivité locale, a été saisie par le Ministère Public de deux affaires pouvant constituer une gestion de fait en raison de l'émission de mandats fictifs en faveur de deux entrepreneurs.

L'instruction, qui est en cours, a pour but de s'assurer de l'existence des éléments matériels et juridiques constitutifs de la gestion de fait, avant de mettre en œuvre la procédure légale qui pourrait, le cas échéant, déboucher sur des débet et des amendes à l'encontre des auteurs et leurs complices y compris les entrepreneurs.

3. Discipline budgétaire et financière

La Discipline budgétaire et financière est la deuxième attribution juridictionnelle des Cours régionales des comptes. Elle est exercée à l'encontre de tout responsable, fonctionnaire ou agent d'un organisme public soumis à son contrôle, et qui aura commis l'une des infractions prévues aux articles 54, 55 et 56 du code des juridictions financières. Le Ministère Public joue un rôle fondamental dans la mesure où il décide des suites à donner aux demandes de saisine des Cours régionales des comptes, qui lui parviennent des autorités habilitées, en plus du fait qu'il peut saisir la Cour régionale des comptes à sa propre initiative, ou à la demande du Président de Cour régionale des comptes.

Les contrôles exercés sur les organismes publics soumis au contrôle des Cours régionales des comptes, dans le cadre de la vérification et du jugement des comptes et du contrôle de la gestion, ont fait ressortir plusieurs faits susceptibles de constituer des infractions en matière de discipline budgétaire et financière.

Le tableau suivant expose les affaires soumises aux Cours régionales des comptes. Il s'agit de 34 affaires en cours d'instruction dans lesquelles 74 personnes sont poursuivies.

Saisines en matière de discipline budgétaire et financière :

Cour régionale	Nombre de saisines	Décisions de poursuite
Rabat	2	14
Fes	17	21
Settat	5	23
Agadir	2	2
Tanger	8	14
Total	34	74

4. Contrôle des actes relatifs à l'exécution des budgets des collectivités locales et leurs groupements

Comme il a été mentionné dans les rapports annuels précédents de la Cour des comptes, le contrôle des actes relatifs à l'exécution des budgets des collectivités locales et de leurs groupements est une compétence exclusive des Cours régionales des comptes. Elle traduit la volonté du législateur de conférer aux Cours régionales des comptes un rôle consultatif et pédagogique revêtant un caractère technique.

L'objectif de ces interventions est d'aider les conseils délibératifs et les gestionnaires locaux, ainsi que les autorités de tutelle à accomplir les missions qui leur sont dévolues dans les domaines de la gestion financière et comptable locale.

Dans ce cadre, les Cours régionales des comptes ont reçu, au titre de l'année 2007, un nombre total de 26 demandes d'avis au sujet des comptes administratifs non votés par les assemblées délibérantes, comme l'illustre le tableau suivant :

Cour régionale	Collectivité locale	Autorité de saisine
Casablanca	CU Mohammedia	Ministre de l'intérieur
Settat	CR Ziyada	Gouverneur de la province de Ben Slimane
	CR Sidi Ali Benhamdouche	Le Gouverneur de la province d'El jadida
	CR Maskoura	Wali de la Région de Chaouia Ouardigha
Fes	CR Laansour	
Oujda	CR Bouadel	Le Gouverneur de la Province de Taounate
	CR Bni Khaled	Le Wali de la région de l'Oriental
	CR Nkour	Wali de la région Taza Hoceima Taounate
AGADIR	CU Oulad Taima	Ministre de l'Intérieur
	CR Smouka	Ministre de l'Intérieur
Tanger	CR Jwamaa	Le Gouverneur de la province de Fahs Aanjra
Laayoune	CR Abaynou (2003)	Le Wali de la Région de Goulmim Esmara
	CR Abaynou (2004)	Le Wali de la Région de Goulmim Esmara
	CR Abaynou (2005)	Le Wali de la Région de Goulmim Esmara
	CR Ouinya Ounaamon 2003	Le Gouverneur de la Province d'Assa Zag
	CR Ouinya Ounaamon 2004	Le Gouverneur de la Province d'Assa Zag
	CR Ouinya Ounaamon 2005	Le Gouverneur de la Province d'Assa Zag

Cour régionale	Collectivité locale	Autorité de saisine
Marrakech	CR Ouled Yakoub	Le Gouverneur de la province de Kalaa des Sraghna
	CR Ouled Khalouf	Le Gouverneur de la province de Kalaa des Sraghna
	CR Amakrad	Le Gouverneur de la province d'Essaouira
	CR Zaouit Beni Hmida (2005)	Le Gouverneur de la province d'Essaouira
	CR Zaouit Beni Hmida (2006)	Le Gouverneur de la province d'Essaouira
	CU Beni Mellal	Le Wali de la région Tadla Azilal
	CR Ouled Yiich	Le Gouverneur de la Province de Beni Mellal
	CU Ben Guerir	Le Gouverneur de la province de Kalaa des Sraghna
	CR Bni Ayyat	Le Gouverneur de la province d'Azilal

Faisant suite à ces demandes, les Cours régionales des comptes ont émis 26 avis, dans le cadre du contrôle des actes relatifs à l'exécution du budget des collectivités locales et de leurs groupements, ainsi détaillés :

	Laayoune	Fès	Marrakech	Tanger	Settat	Casa	Agadir	Oujda	Total
Commune Urbaine			2			1	1		4
Commune Rurale	6	1	7	1	3		1	3	22

Ces demandes d'avis concernent la non approbation des comptes administratifs par les conseils délibératifs communaux. Le problème est plus ressenti au niveau des communes rurales avec 22 comptes non votés, alors que le nombre de comptes administratifs de communes urbaines concernées ne dépasse pas 4 cas.

De la lecture des avis rendus, il ressort que certains conseils délibératifs ont refusé le vote des comptes administratifs après une deuxième lecture en invoquant des motifs ne se rapportant pas tous aux conditions d'exécution des budgets locaux telles que fixées par les lois et règlements en vigueur, mais plutôt à la mauvaise gestion des affaires publiques locales.

En ce qui concerne les demandes relatives aux comptes administratifs des années antérieures à 2004, elles ont été rejetées par les Cours régionales des comptes pour incompétence, en application des dispositions légales selon lesquelles les Cours régionales des comptes exercent leurs attributions à compter du 1^{er} Janvier 2004.

Les avis rendus ont touché l'ensemble des aspects de la gestion financière et comptable évoqués par les motifs de rejet, comme la fiscalité, le recouvrement des taxes communales et la mauvaise gestion des ressources humaines et des marchés publics, ainsi que le non respect des règles d'exécution des dépenses.

En général, les investigations menées ont permis de révéler l'existence d'un ensemble d'anomalies de gestion et des faits pouvant constituer des infractions en matière de discipline budgétaire et financière.

L'accumulation d'expériences par les Cours régionales des comptes en matière de contrôle des actes relatifs à l'exécution des budgets des collectivités locales et de leurs groupements va certainement contribuer à les préparer à exercer leurs attributions en la matière, lorsqu'il leur sera demandé de donner leur avis sur les actes budgétaires des collectivités locales et de leurs groupements autres que ceux qui se rapportent aux comptes administratifs non adoptés.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Lors de la première année de la mise en œuvre de la loi n°62-99, les juridictions financières se sont fixées les principales orientations stratégiques suivantes :

- La généralisation de la reddition des comptes ;
- L'équilibre entre les attributions juridictionnelles et les compétences en matière du contrôle de la gestion ;
- La participation à l'amélioration de la gestion des finances publiques ;
- Le renforcement des capacités professionnelles des magistrats et autres personnels ;
- Le développement des liens de partenariat à l'échelle nationale et internationale.

Au regard des résultats enregistrées sur ces différents aspects, le bilan de l'action des juridictions financières, durant les cinq dernières années sous l'aune du nouveau code des juridictions financières, témoigne d'avancées substantielles en matière des réalisations des objectifs en question.

En ce qui concerne la reddition des comptes, les juridictions financières ont mené, depuis 2003, des actions de nature à inciter l'ensemble des intervenants dans la gestion des finances publiques à produire leurs comptes.

A fin 2007, les juridictions financières notent avec satisfaction l'application des dispositions de la loi n° 62-99 en matière de reddition des comptes. La quasi-totalité des organismes assujettis produisent leurs comptes de manière régulière hormis, les sociétés mixtes et les associations bénéficiant de subventions publiques pour lesquelles un effort de sensibilisation devrait être encore consenti en vue d'instaurer la culture de reddition des comptes.

En matière du contrôle juridictionnel, la Cour et les Cours régionales ont poursuivi l'instruction des comptes produits par les comptables publics conformément aux dispositions du code des juridictions financières.

S'agissant du contrôle de la gestion, le rythme d'intervention des juridictions financières dans ce domaine a atteint un niveau satisfaisant au regard des ressources qui leur sont allouées (environ 50 missions en 2006, 100 en 2007 et 150 en cours de réalisation en 2008).

Face au nombre important d'entités soumises au contrôle, la Cour et les Cours régionales des comptes adoptent une programmation permettant de mieux cibler les organismes à auditer selon une approche reposant sur des critères pertinents et objectifs et inspirée des normes professionnelles d'auditing universellement admises.

A l'avenir, les juridictions financières continueront à privilégier, le contrôle intégré portant aussi bien sur la régularité et la conformité que sur la performance et le rendement des organismes contrôlés. Cette approche prévoit des passerelles entre les différentes attributions juridictionnelles et non juridictionnelles permettant d'appréhender tous les intervenants dans le processus de la gestion publique. Seul ce mode d'intervention saurait aider à relever le défi de l'application d'un contrôle efficace et pertinent.

Les observations ayant trait à la gestion des organismes contrôlés, ont fait l'objet de recommandations jugées de nature à pallier à l'avenir les insuffisances constatées. Ces observations ont porté essentiellement sur la réalisation des missions dévolues aux organismes par les textes juridiques les régissant au regard des moyens dont ils disposent. Outre ces aspects, d'autres observations ont été relevées au sujet de la gouvernance et de la gestion des ressources humaines et financières tout en traitant de certains métiers spécifiques à certains organismes.

Il va sans dire que la gestion des organismes publics est de plus en plus complexe surtout qu'elle opère dans un environnement en perpétuelle mutation. Afin d'appréhender les différents contours de cette gestion en évolution rapide et d'être en mesure de mener des missions d'audit de performance touchant à tous les aspects du management, la Cour des comptes est amenée à redéfinir sa stratégie et à renforcer ses moyens d'intervention.

Pour ce faire, le renforcement des effectifs ainsi que l'effort en matière de formation, le recours aux technologies d'information sont autant de facteurs clés de succès que la Cour des comptes développe pour atteindre les objectifs escomptés.

A signaler, enfin, qu'à côté de ces chantiers d'envergure, d'autres mesures d'accompagnement viendront les renforcer ayant trait notamment aux aspects suivants :

- Le renforcement de la structure organisationnelle des juridictions financières pour mieux l'adapter aux exigences de l'évolution ;
- La révision de certaines dispositions du code des juridictions financières ;
- L'évaluation des projets publics ;
- L'élaboration de rapports thématiques ou à caractère horizontal ;
- Le renforcement de la formation continue touchant de nouveaux métiers comme l'audit informatique, l'audit de l'environnement, le risk management, le droit des affaires appliqué au secteur public....

TABLE DES MATIÈRES

PRESENTATION.....	1
PARTIE I : ACTIVITES DE LA COUR DES COMPTES.....	7
I. Observations et recommandations de la Cour des comptes en matière du contrôle de la gestion et du contrôle de l'emploi des fonds publics.....	8
SECTEURS ECONOMIQUES ET FINANCIERS.....	9
1. Société nationale des autoroutes du Maroc (ADM).....	9
2. Régime collectif d'allocation de retraite (RCAR).....	34
3. Caisse nationale de retraites et d'assurances (CNRA).....	52
4. Société Dyar Al Madina (DYAM).....	66
5. Programme national des pépinières d'entreprises (PNPE).....	74
6. Chambres de commerce, d'industrie et de service (CCIS).....	85
7. Office national des pêches (ONP).....	100
8. Office national interprofessionnel des céréales et légumineuses (ONICL).....	112
9. Office régional de mise en valeur agricole de Loukkos (ORMVAL).....	121
10. Chambres d'agriculture (CAG).....	135
11. Agence du bassin hydraulique Oum Er- Rabia (ABHOER).....	145
12. Société des silos portuaires (SOSIPO).....	154
13. Office national des hydrocarbures et mines (ONHYM).....	160
14. Programme d'électrification rurale global (PERG).....	178
SECTEURS SOCIAUX.....	199
1. Centre cinématographique marocain (CCM).....	199
2. Association des œuvres sociales du personnel du CCM.....	212
3. Caisse nationale des organismes de prévoyance sociale (CNOPS).....	218
4. Clinique chirurgicale mutualiste.....	239
5. Cités universitaires.....	243
6. Centre hospitalier Ibnou Rochd (CHIR).....	248
7. Fonds de travail.....	261
8. Secrétariat d'Etat auprès du Premier ministre, chargé de la jeunesse.....	272
9. Rapports du Département de la jeunesse avec les associations.....	280
II. Activités liées aux contrôles juridictionnels.....	285
1. A propos des récents amendements du code des juridictions financières au sujet du régime de responsabilité des contrôleurs et des comptables publics apportés par les lois de finances au titre des exercices 2005 et 2008.....	285

2. Activités du Parquet général.....	289
3. Vérification et jugement des comptes.....	290
4. Discipline budgétaire et financière.....	296
III. Référé du Premier président au sujet du cumul de la pension de retraite et d'une rémunération au titre d'une activité professionnelle.....	298
IV. Rapports sur l'exécution des lois de finances au titre des exercices 2003 et 2004.....	299
V. Vérification des comptes des partis politiques.....	306
VI. Mission de certification des comptes des projets financés par les organisations du système des Nations Unies au Maroc au titre de l'exercice 2006.....	307
VII. Activités du secrétariat général.....	309
PARTIE II : ACTIVITES DES COURS REGIONALES DES COMPTES.....	315
I. Observations et recommandations des Cours régionales des comptes en matière du contrôle de la gestion et du contrôle de l'emploi des fonds publics.....	316
COUR REGIONALE DES COMPTES DE RABAT.....	318
1. Commune urbaine de Témara.....	318
2. Commune urbaine de Ouezzane.....	331
3. Commune urbaine de Sidi Slimane.....	343
4. Commune rurale de Sidi Allal El Bahraoui.....	358
5. Commune urbaine de Sidi Yahia El Gharb.....	361
6. Commune urbaine de Ain Aouda.....	369
7. Commune urbaine de Jorf El Melha.....	381
8. Commune urbaine de Tiflet.....	392
9. Sociétés concessionnaires du service public du transport urbain de Rabat- Salé.....	405
COUR REGIONALE DES COMPTES DE MARRAKECH.....	420
1. Commune urbaine d'Azilal.....	420
2. Commune urbaine d'Essaouira.....	425
3. Commune urbaine de Marrakech.....	433
4. Régie autonome de distribution d'eau et d'électricité de Marrakech.....	446
COUR REGIONALE DES COMPTES DE FES.....	461
1. Commune urbaine d'Azrou.....	461
2. Commune urbaine de Goulmima.....	470
3. Commune urbaine d'Erfoud.....	479
4. Commune urbaine d'Errachidia.....	485

5. Commune urbaine de Fès.....	491
6. Commune urbaine de Meknès.....	509
7. Commune urbaine de Bhalil.....	523
8. Commune urbaine d'Elhajeb.....	530
9. Commune rurale Ain El Beida.....	536
10. Commune urbaine d'Ifrane.....	544
COUR REGIONALE DES COMPTES DE CASABLANCA.....	549
1. Région du Grand Casablanca.....	549
2. Commune urbaine de Casablanca : Les recettes.....	559
3. Commune urbaine de Ain Harrouda.....	575
4. Commune urbaine de Mohammedia.....	592
5. Gestion déléguée des nouveaux abattoirs de Casablanca.....	605
COUR REGIONALE DES COMPTES DE TANGER.....	620
1. Commune urbaine de Larache.....	620
COUR REGIONALE D'AGADIR.....	628
1. Commune urbaine de Taliouine.....	628
2. Commune urbaine de Dcheira Aljihadia.....	638
COUR REGIONALE DES COMPTES DE SETTAT.....	649
1. Commune urbaine d'Azemmour.....	649
2. Commune urbaine de Boujniba.....	660
3. Commune rurale My Abdellah.....	664
4. Régie Autonome de Distribution d'Eau et d'Electricité Chaouia.....	673
COUR REGIONALE DES COMPTES D'OUJDA.....	682
1. Commune urbaine Zghanghan.....	682
2. Commune urbaine de Berkane.....	697
3. Commune urbaine de Bni Drar.....	709
II. Activités juridictionnelles et autres activités des Cours régionales des comptes.....	716
1. Vérification et jugement des comptes.....	716
2. Gestion de fait.....	720
3. Discipline budgétaire et financière.....	720
4. Contrôle des actes relatifs à l'exécution des budgets des collectivités locales et leurs groupements.....	721
CONCLUSION GENERALE.....	723

COUR DES COMPTES

Secteur 10, Zenkat Ettoute, Hay Riad, Rabat
Tél. : 037 71 16 26/Fax : 037 71 31 19
www.courdescomptes.ma

J u i n 2 0 0 8

