

L'Institut national d'aménagement et d'urbanisme

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

L'INAU a commencé à former des cadres supérieurs spécialisés dans les techniques d'aménagement et d'urbanisme depuis 1981, quoi que le décret n°2-91-69 du 10 Ramadan 1411 (27 mars 1991) portant sa création n'ait été publié qu'en 1991. En 2013, le décret n°2.13.36 du 11 châabane 1434 (20 juin 2013) relatif à la réorganisation de l'INAU, et dans le cadre de la mise en conformité de son texte de création avec la loi n°01.00 relative à l'organisation de l'enseignement supérieur, a modifié le schéma de l'offre pédagogique de cet institut, en l'inscrivant dans le cadre du système Licence, Master, Doctorat (LMD), et son mode d'organisation et de gouvernance.

Au titre de l'exercice 2017, le budget de l'INAU était de 8.662.710,74DH, dont 5.223.838,00DH alloués au budget d'exploitation et 3.438.872,74DH au budget d'investissement. Concernant les ressources humaines, l'INAU comptait en 2017, 50 fonctionnaires, dont 25 enseignants chercheurs et 25 administratifs.

I. Observations et recommandations de la Cour des comptes

Les principales observations et recommandations de la Cour des comptes concernant la gestion de l'INAU sont présentées comme suit.

A. Gouvernance et organisation de l'Institut national d'aménagement et d'urbanisme

L'examen des instances de gouvernance de l'INAU de sa structure organisationnelle, à savoir l conseil d'établissement (CE) et les commissions qui y sont rattachés (commission des affaires pédagogiques, commission de la recherche, de la formation continue et du partenariat et comité de suivi du budget), a permis de déceler les observations suivantes :

➤ Non-tenue régulière des réunions du CE

Le tableau ci-dessous récapitule le nombre de réunions par an tenues par le conseil durant la période 2010-2016 :

Nombre de réunions du CE tenues entre 2010 et 2016

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre de réunions	1	3	1	1	1	2	2
Dates des réunions	22 octobre	14 janvier 20 juin 19 octobre	25 octobre	01 avril	06 février	10 novembre 26 mars	13 janvier 22 mars

Il ressort du tableau ci-dessus que le CE ne se réunit pas régulièrement trois fois par an et ne respecte pas les dates prévues par le RI du conseil, qui prévoit trois réunions par an, en février, juin et octobre.

➤ Non-exercice de certaines missions du conseil

Il apparaît à travers la lecture des procès verbaux du conseil que ce dernier n'exerce pas certaines de ses attributions et ne joue pas pleinement son rôle dans l'adoption de résolutions déterminantes pour le bon fonctionnement de l'INAU et utiles pour améliorer le rendement de la formation

initiale, élargir l'éventail de l'offre de la formation continue et promouvoir la production scientifique.

En effet, le conseil n'a pas discuté les propositions de création des filières de formation et de recherche, il n'a pas élaboré le règlement des examens et des contrôles de connaissances des formations assurées par l'INAU, comme il ne procède pas à la répartition du budget entre les différentes structures de l'établissement, et n'approuve non plus les conventions conclues par l'INAU. Or, selon l'article 35 de la loi 01.00 relative à l'organisation de l'enseignement supérieur, « le Conseil connaît de toutes les questions relatives aux missions et à la bonne marche de l'établissement et peut formuler des propositions au conseil de coordination ».

➤ **Retard dans la création des commissions et leur inactivité**

Les commissions de la recherche, de la formation continue et du partenariat et du suivi du budget n'ont été créées que lors de la session du conseil du 26 mars 2015 alors que le CE fonctionnait depuis 2007. L'examen des travaux de ces commissions a révélé l'absence de toute activité pour ces trois commissions. La seule commission qui s'est réunie est celle des affaires pédagogiques qui a tenu deux réunions en date du 15 avril 2015 et 27 juin 2016.

Il propose les projets de création de filières de formation et de recherche.

Il élabore le règlement des examens et des contrôles de connaissances des formations assurées.

Il assure la répartition des moyens entre les différentes structures visées à l'article 36 et formule des propositions relatives au budget de l'établissement ».

➤ **Absence d'un organigramme approuvé**

Selon les dispositions du décret n° 2.13.36 du 11 chaâbane 1434 (20 Juin 2013) relatif à la réorganisation de l'INAU, ce dernier est géré par un directeur assisté par trois directeurs adjoints et un secrétaire général nommés tous par le MATUHPV sur proposition du directeur de l'Institut.

La structure organisationnelle de l'INAU est traduite par un organigramme fonctionnel comprenant en plus des structures déjà prévues par le décret, une structure chargée de la formation continue délocalisée et un laboratoire de géomatique rattachés tous les deux au directeur de l'Institut et un centre de documentation, d'information et de communication.

Pendant cet organigramme n'est pas approuvé par le CE et l'autorité de tutelle, et il n'est pas visé par le ministre de l'Economie et des Finances. La mise en œuvre de cet organigramme non approuvé a eu comme conséquence :

- la création de structures non prévues par le décret relatif à la réorganisation de l'INAU tels que la structure chargée de la formation continue délocalisée, le laboratoire de géomatique ;
- le cumul des tâches incompatibles par certains responsables comme le secrétaire général, qui accomplit notamment tout le processus de la passation des bons de commande (de l'expression des besoins, à l'envoi des lettres de consultation et jusqu'à la constatation du service fait et l'établissement des ordres de paiement) ;
- la création de deux structures pour la gestion de la formation continue alors que le décret relatif à la réorganisation de l'INAU prévoit la création d'une seule structure chargée de la formation continue.

➤ **Absence d'un manuel des procédures**

L'INAU ne dispose pas d'un manuel des procédures qui définit clairement les tâches et les modalités de leur exécution et les personnes qui en sont chargées ainsi que les relations liant les différentes structures. Cette lacune est accentuée par l'absence de fiches de postes décrivant les missions, les liaisons fonctionnelles, les objectifs et les compétences requises. Cette situation risque de déboucher sur des redondances et un manque d'efficacité dans l'exécution des tâches assignées aux différentes structures.

Vu ce qui précède, la Cour des comptes recommande de :

- *veiller au respect de la périodicité des réunions du CE ;*
- *soumettre au CE toutes les questions qui se rapportent à la gestion de l'institut pour approbation et notamment les conventions et accords conclus avec les tiers ;*
- *activer les commissions créées au sein du CE pour qu'elles puissent remplir pleinement leurs missions ;*
- *procéder à la mise en place d'un organigramme officiel en l'harmonisant avec le texte de création de l'Institut tel qu'il a été modifié et complété ;*
- *élaborer un manuel des procédures.*

B. Missions de l'institut national d'aménagement et d'urbanisme

L'INAU a pour missions principales la formation initiale, la formation continue et la recherche scientifique.

1. Formation initiale

a. Offre de formation

Avant l'année universitaire 2012/2013, l'INAU dispensait un cycle de formation dans le domaine de l'aménagement et d'urbanisme à l'issue duquel, on délivre un Diplôme supérieur en aménagement et urbanisme (DESAU). Avec l'entrée en vigueur du décret n°2.13.36 relatif à la réorganisation de l'INAU, les enseignements dispensés sont organisés selon le système LMD. A ce titre l'INAU a, à partir de 2013/2014, ouvert deux filières : une Licence professionnelle (LP) en urbanisme et un Master spécialisé (MS) en aménagement et urbanisme.

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

Après trois années de fonctionnement selon le système LMD, l'INAU a déposé une demande d'accréditation pour une nouvelle filière dénommée « Diplôme de l'Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme » (DINAU). Le DINAU sera délivré après dix semestres d'études au sein de l'INAU en gardant la possibilité pour les étudiants d'avoir une LP à la fin des six semestres.

Le ministère chargé de l'enseignement supérieur a accordé l'accréditation à la filière du DINAU en précisant dans sa lettre du 23 janvier 2017, que cette accréditation reste conditionnée par l'inscription de ce diplôme sur la liste des diplômes nationaux que l'INAU a vocation à délivrer, or le décret de réorganisation de l'INAU n°2.13.36, ne prévoit pas le DINAU parmi les diplômes à délivrer.

En dépit de la mise en place de ce nouveau cycle dont l'inscription de la première promotion a été prévu pour l'année universitaire 2016/2017, l'Institut a continué à inscrire les étudiants au Master spécialisé adopté en 2014, ce qui remet en question l'utilité du nouveau cycle.

Cette situation démontre que l'INAU ne dispose pas d'une vision claire quant à sa vocation, notamment en matière d'offre de formation initiale. Ainsi, en l'espace de trois ans, cette offre est passée du DESAU, au MS en aménagement et urbanisme et enfin au DINAU.

➤ Absence d'un cahier des normes pédagogiques nationales (CNPN) pour chaque type de formation

L'INAU ne dispose pas d'un CNPN distinct pour chaque cycle de formation tel que stipulé par les dispositions de l'article 9 du décret n°2.13.36 précité. L'institut intègre les éléments qui devraient figurer dans le CNPN dans le descriptif de la filière à l'occasion de la demande de son accréditation, alors que le décret en question prévoyait une procédure spécifique pour chacun de ces documents et que la demande d'accréditation précise expressément que le descriptif doit se conformer au CNPN.

En plus, le CNPN doit être approuvé par un arrêté conjoint de l'autorité gouvernementale chargée de l'habitat, de l'urbanisme et l'autorité gouvernementale chargée de l'enseignement supérieur,

sur proposition du conseil de l'établissement et après avis du conseil de coordination et de la commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur (article 13 du décret n°2.13.36).

➤ **Non-respect de la procédure d'accréditation des filières**

La procédure d'accréditation des filières de formation de l'INAU ne respecte pas les dispositions de l'article 14 du décret en question, qui prévoit que la liste des filières est fixée par un arrêté conjoint de l'autorité gouvernementale chargée de l'habitat, de l'urbanisme et l'autorité gouvernementale chargée de l'enseignement supérieur, après avis du conseil de coordination et de la commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur. En effet, la liste des filières accréditées de l'INAU est fixée par une lettre du ministère chargé de l'enseignement supérieur adressée au directeur de l'institut.

Le Master Spécialisé « aménagement et urbanisme » a été ouvert aux étudiants avant d'être accrédité selon les procédures réglementaires en vigueur. En effet, les études au titre du premier semestre ont commencé effectivement à partir de février 2014, alors que la lettre d'accréditation n'est parvenue à l'INAU qu'en juillet de la même année.

➤ **Faible taux de diplomation malgré un taux de réussite satisfaisant**

Le taux de réussite est satisfaisant pour les trois diplômes DESAU, LP et MS. En effet, le DESAU a enregistré un taux de réussite global de 89% sur la période 2010-2013 et les diplômes LP et MS ont connu des taux de réussite globaux respectifs de 88% et 77% sur la période 2013-2016.

Cependant, il a été constaté que malgré des taux de réussite assez satisfaisants, les taux de diplomation pour le DESAU et le MS restent faibles (en dessous de 25% du nombre de réussites sur la période 2013-2016), et ce en raison de la non soutenance des mémoires du DESAU et du retard dans la soutenance des mémoires du MS.

b. Taux d'encadrement

Le Taux d'encadrement pédagogique (TEP) est le rapport entre l'effectif des étudiants (et l'effectif des enseignants permanents dans un établissement. L'analyse du TEP pendant la période 2010-2017 a permis de soulever que sur la période sous revue, le nombre moyen d'étudiants encadrés par enseignant est passé de quatre à dix étudiants. Ce qui veut dire qu'en 2016/2017, un enseignant a encadré 10 étudiants en moyenne y compris les étudiants du doctorat.

Le TEP demeure élevé par rapport à ce qui a été observé au niveau national pour les universités et les établissements à accès régulé. Cela est dû essentiellement au nombre limité des nouveaux inscrits accueillis par l'INAU et à l'évolution de l'effectif d'enseignants recrutés en 2011/2012 dont le nombre a atteint 8.

Quant au taux d'encadrement administratif (TEA) de l'établissement, qui est le rapport entre le global des effectifs des étudiants et le global des effectifs du personnel administratif et technique de l'établissement, ce taux a connu un recul sur la période allant de 2010/2011 à 2016/2017. Ainsi, en 2010/2011, un administratif encadrait quatre étudiants, contre 16 en 2016/2017. Cette baisse du taux d'encadrement est due essentiellement à la baisse de l'effectif du personnel administratif.

En comparaison avec le TEA au niveau des universités et avec des établissements à accès régulé au niveau national, les étudiants de l'INAU sont mieux encadrés que leurs homologues. Ainsi, dans les établissements à accès régulé, un administratif encadre entre 21 et 26 étudiants, alors qu'au niveau national un administratif encadre entre 56 et 83 étudiants.

➤ **Sous-utilisation du volume horaire réglementaire des enseignants de l'INAU**

Selon l'article 5 du décret n° 2.96.804 du 11 chaoual 1417 (19 février 1997) portant statut particulier du corps des enseignants chercheurs des établissements de formation des cadres supérieurs, les services hebdomadaires d'enseignement des enseignants-chercheurs sont fixés comme suit : 8 heures pour les PES, 10 heures pour les PH et 14 heures pour les PESA.

Sur la base de la durée du semestre qui est de 16 semaines, selon le CNPN de l'INAU, il a été établi un volume horaire réglementaire pour chaque enseignant.

L'analyse de la situation d'utilisation du volume horaire réglementaire au sein de l'INAU sur la période 2013-2017, a permis de constater que sur un volume horaire réglementaire de 24 832 heures sur ladite période, 13.959 heures n'ont pas été assurées, soit 56%. Cela révèle une sous-utilisation du volume horaire du corps enseignant de l'INAU en raison du nombre limité d'étudiants inscrits à l'INAU sur la période sous revue et du recrutement d'enseignants effectué en 2011 sans mener une évaluation minutieuse des besoins de l'institut en encadrement pédagogique.

Par ailleurs, l'analyse du taux d'utilisation du volume horaire par enseignant sur la période sous revue fait ressortir que seuls trois enseignants sur les 25 de l'INAU ont assuré leur charge horaire en totalité.

➤ **Recours non justifié aux heures supplémentaires et de vacation**

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

Le recours à cette pratique soulève trois observations, la première concerne le recours injustifié à ces heures supplémentaires et de vacation du moment que l'INAU dispose des profils nécessaires pour assurer les éléments de modules en question. En effet et à travers l'analyse de la rubrique budgétaire relative aux heures supplémentaires et de vacation et la situation des profils des enseignants, il a été soulevé que certains éléments de modules (Initiation au SIG, Droit de l'environnement, Géographie physique appliquée, droit d'urbanisme...), et qui sont enseignés par des vacataires peuvent l'être par des enseignants de l'INAU.

La seconde a trait au volume des heures de vacations, qui apparaît excessif comparativement au volume assuré par les enseignants permanents de l'INAU. En effet, le volume horaire des heures supplémentaires et de vacation est de 5.943 heures sur la période 2013-2017 (sans compter les six premiers mois de 2017), soit l'équivalent de 53% du volume horaire assuré par les enseignants permanents de l'INAU sur la même période, qui est de 11.214 heures.

Et enfin, la troisième se rapporte au fait que certains enseignants assurent l'enseignement des éléments de modules concernés à titre d'heures supplémentaires alors qu'ils n'assurent pas leur charge horaire réglementaire.

c. Capacité d'accueil

Concernant la capacité d'accueil, la Cour a noté ce qui suit.

➤ **Sous-utilisation de la capacité d'accueil**

Le taux d'occupation des locaux est calculé à partir du rapport entre l'effectif des étudiants et la capacité en places physiques des locaux d'enseignement et de recherches. Le tableau suivant montre l'évolution du taux d'utilisation de la capacité d'accueil :

Evolution du taux d'utilisation de la capacité d'accueil sur la période 2010-2017

	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Effectif global des étudiants	71	83	107	123	153	208	243
Places physiques	655	655	655	655	655	655	655
Taux d'utilisation de la capacité d'accueil	11%	13%	16%	19%	23%	32%	37%

Source : élaboré à partir des données fournies par l'INAU

Il ressort du tableau ci-dessus que les locaux de l'INAU sont sous-utilisés. Ainsi, avant l'année universitaire 2013/2014, le taux d'utilisation de la capacité d'accueil ne dépassait pas 16%, mais avec l'entrée en vigueur du système LMD, ce taux a évolué légèrement, en atteignant son maximum de 37% en 2016/2017.

En comparant le taux d'utilisation des locaux avec d'autres établissements universitaires, ce taux dépasse 170% dans les FSJES, alors que pour les établissements à accès régulé, il varie entre 47% et 83%.

Ainsi, la Cour des comptes recommande de :

- *établir un cahier des normes pédagogiques nationales pour chaque type de formation ;*
- *veiller au respect de l'exécution du volume horaire d'enseignement par les enseignants ;*
- *optimiser l'utilisation des ressources de l'INAU en attendant de revoir sa vocation.*

2. Formation continue

Les formations continues dispensées par l'INAU se divisent en deux : une formation non diplômante, chapotée par une direction de la formation continue, et une autre diplômante assurée par l'Institut d'études économiques et juridiques appliquées à l'immobilier, la construction et l'habitat (ICH) en partenariat avec le CNAM-France.

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

➤ **Absence d'objectifs clairs en matière de formation continue**

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

➤ **Insuffisance des procédures de prospection du marché de la formation non diplômante**

Il a été constaté que la prospection du marché de la formation continue est insuffisante. En effet, à l'exception des plaquettes, des brochures, catalogues et affiches publicitaires occasionnellement distribuées par les responsables de l'INAU lors des rencontres avec les différents acteurs, les autres moyens ne sont pas mis en œuvre.

➤ **Manque de diversification des partenaires en matière de formation continue non diplômante**

Sur la période 2010-2016, l'INAU a conclu 25 conventions pour un montant global de 3.748.212,00 DH avec différents partenaires dont notamment le ministère de tutelle lui-même ou ses démembrements, avec 22 conventions soit 88% du total des conventions.

Toutefois, il a été constaté que les collectivités territoriales, qui sont investies de compétences et attributions dans le domaine d'urbanisme, et dont le besoin en formation est important dans ce créneau, sont absentes au niveau de ces partenariats en termes, ce qui les priverait de la formation continue qui est indéniablement de nature à renforcer les capacités de leurs personnels et management dans ce domaine.

➤ **Défaillances liées au paiement des indemnités relatives à la formation continue**

Les enseignants de l'INAU bénéficient des indemnités de vacations correspondant à des heures supplémentaires qu'ils dispensent au sein de l'INAU. Cette pratique est adoptée, selon les déclarations des responsables de l'INAU, pour combler l'absence de rubrique budgétaire réservée aux heures supplémentaires.

Aussi, il a été révélé que l'examen des pièces justificatives relatives aux paiements des indemnités des intervenants s'effectue sans distinction entre les indemnités au titre de la formation continue non diplômante et celle correspondant à la formation diplômante (ICH).

Par ailleurs, le paiement des indemnités au titre de la formation continue dispensée par les enseignants de l'INAU se fait sous forme d'heures supplémentaires qui ne doivent, à priori, être effectuées par ces enseignants qu'après s'être acquittés de leurs charges horaires, et conformément à l'article premier du décret n°2.08.11 du 05 Rajeb 1429 (29 juillet 2008) relatif aux indemnités allouées aux enseignants vacataires de l'enseignement supérieur.

Cette situation n'est pas de nature à permettre la distinction entre les dépenses afférentes à la formation continue normale et celles relatives à l'ICH afin de pouvoir déterminer la rentabilité financière des deux catégories de formation et leur impact respectif sur le budget de l'INAU.

A cet effet, la Cour des comptes recommande d'asseoir une stratégie claire et mesurable en matière de la formation continue.

3. Recherche scientifique

L'INAU exerce la fonction de recherche scientifique en vertu des dispositions de l'article 2 du décret n° 2.13.36 en date du 20 juin 2013.

➤ Absence d'une stratégie de recherche scientifique

Le diagnostic de la situation de la recherche scientifiques effectué par le directeur de l'Institut, à l'occasion de sa candidature à ce poste, a montré l'existence de difficultés relatives au financement, le désintérêt de beaucoup de professeurs vis-à-vis de la recherche, et l'interruption des travaux des doctorants en raison du manque d'opportunités de financement.

Cependant, l'Institut n'a pas proposé de stratégie de recherche scientifique avec des objectifs et des plans à long terme clairs ainsi que des plans annuels à mettre en oeuvre.

3.1. Structuration de la recherche scientifique

➤ Absence d'un cahier des normes de la recherche scientifique

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

➤ Absence de l'arrêté de création de structures de recherche

La recherche scientifique au sein de l'INAU est menée dans le cadre de structures (des laboratoires : Villes pouvoir et urbanités et Risques et développement territorial), qui ne sont pas créées par une décision du MATUHPV suite à une proposition du CE et après avis du conseil de coordination conformément à l'article 36 de la loi 01.00 portant organisation de l'enseignement supérieur et à l'article 26 du décret n°2.13.36 organisant l'Institut.

➤ Absence d'une liste fixant les axes de recherche

Il a été constaté que les axes de recherche sur lesquels travaillent les différentes structures de recherche de l'INAU sont disparates et ne répondent pas à une logique d'ensembles tracée dans un document validé par le conseil de l'établissement en commun accord avec le ministère de tutelle et les acteurs dans le domaine de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire.

Cette situation augmente le risque de divergence entre les travaux de recherche menés par les structures de l'INAU et les besoins en matière de R&D du ministère de tutelle dans les domaines de compétence de l'INAU.

➤ Faiblesse de la production scientifique

La production scientifique de l'INAU sur la période 2010-2016 est assez variée et comporte des publications indexées et non indexées (des ouvrages, des chapitres dans des ouvrages en plus des communications à l'internationale, séminaires et conférences au niveau national). Cette production a connu une certaine augmentation sur la période sous revue en passant de 20 travaux en 2010 à 48 en 2016, soit une augmentation de 58%. Toutefois, il faut souligner que cette évolution a touché plus les séminaires et conférences au niveau national (multiplié par 3) et les

communications à l'internationale (augmentation de 66%), alors que les publications dans les revues indexées sont restées stables durant la même période avec trois publications.

Toutefois et malgré l'évolution constatée, la production scientifique reste insuffisante et notamment dans le domaine des publications indexées qui ne représentent que 10% du total de la production scientifique de l'INAU, tout en sachant que ce type de publications constitue l'instrument le plus utilisé pour mesurer le rendement des établissements en matière de recherche scientifique.

En outre, l'analyse des données statistiques a révélé que le rendement des enseignants en matière de recherche scientifique est faible puisque sur la période sous revue la publication par enseignant ne dépasse pas un article indexé par enseignant ($21/25 = 0.84$) sur la période 2010-2016.

3.2. Etudes doctorales

Le centre des études doctorales de l'INAU est organisé en deux formations doctorales : « Urbanisme, gouvernance urbaine et territoires » (UGUT), accréditée en 2009 et « gestion des risques et développement territorial » (GRDT), accréditée en 2015. Le contrôle de cet aspect a fait ressortir les constats suivants.

➤ Non création du CEDoc par le conseil de l'établissement et non approbation par le conseil de coordination

Quoi que l'INAU dispose d'un CEDoc, celui-ci de n'a pas été créé par une résolution du CE, et n'a pas été approuvé par le conseil de coordination conformément à l'article 12 du décret n°2.13.36 organisant l'Institut.

➤ Non-approbation du cahier des normes pédagogiques du cycle du doctorat

Il a été constaté que le cahier des normes pédagogiques du cycle doctorat n'est pas approuvé conformément à la réglementation en vigueur. En particulier, l'article 13 du décret n°2.13.36 précité, qui stipule que : « le cahier des normes pédagogiques doit être approuvé par un arrêté conjoint du ministère de l'Aménagement du territoire national, de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Politique de la ville et du ministère chargé de la Formation des cadres et le ministère chargé de l'Enseignement supérieur suite à la proposition du conseil d'établissement et après avis du conseil de coordination et de la commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur ».

➤ Non-intégration du CEDoc au sein de la sous-direction de la recherche scientifique

La situation actuelle du CEDoc n'est pas conforme aux termes de l'article 19 du décret n°2-13-36 du 20 juin 2013 portant sur la réorganisation de l'INAU et aux prérogatives de l'article 1 du règlement intérieur du CEDoc approuvé par le conseil d'établissement en 2009.

En effet, selon les textes précités, le CEDoc doit faire partie de la sous-direction chargée de la recherche scientifique et sa gestion doit être assurée par le directeur adjoint chargé de la recherche scientifique. Cependant, actuellement le CEDoc est géré par un directeur qui n'est pas le directeur adjoint chargé de la recherche scientifique.

Par ailleurs, les rapports d'activités du CEDoc, destinés au conseil du centre et au directeur de l'établissement, prévus par l'article 3 du règlement intérieur, n'ont jamais été établis par le directeur du centre.

➤ Dysfonctionnements au niveau du système de gouvernance du CEDoc

En plus du directeur, le CEDoc est géré par un conseil et par deux coordonnateurs scientifiques. Le conseil d'études doctorales veille dans le respect des descriptifs des deux formations doctorales à la sélection des doctorants, l'organisation, le fonctionnement et l'encadrement scientifique et pédagogique des doctorants, la répartition des moyens alloués au centre, la proposition de candidats aux bourses d'études doctorales, ...etc.

A ce titre, il convient de noter que la composition du conseil n'est pas conforme à celle prévue par son règlement intérieur. En effet, le conseil fonctionne actuellement en l'absence des directeurs adjoints et des représentants des doctorants.

Selon l'article 4 du règlement intérieur du CEDoc, les coordonnateurs scientifiques sont des professeurs de l'enseignement supérieur qui coordonnent et mettent en œuvre le projet scientifique du centre et ils présentent chaque année un rapport scientifique au directeur du centre. Cependant, ces rapports scientifiques n'ont jamais été établis par les coordonnateurs des formations doctorales UGUT et GRDT.

Par ailleurs, selon les responsables de l'INAU, le conseil du CEDoc se réunit régulièrement, mais les réunions ne sont pas sanctionnées par des procès verbaux. Les seuls documents tenus sont ceux qui contiennent des décisions, il s'agit de six documents depuis 2010. Ces documents concernent surtout des décisions de dérogation pour la prorogation de la durée de doctorat, et un PV relatif aux étudiants éligibles pour l'obtention d'une bourse du ministère chargé de l'enseignement supérieur.

➤ **Faible rendement des études doctorales**

Les études doctorales à l'INAU sont caractérisées par leur faible rendement interne, étant donné que seulement trois thèses de doctorat ont été soutenues depuis le début de la formation en 2010, soit un taux de soutenance de 8% pour les deux premières promotions de la formation doctorale UGUT.

➤ **Faible engagement des enseignants dans l'encadrement des doctorants**

L'examen de la situation de l'encadrement des étudiants a révélé que neuf enseignants seulement sur les 25 que compte l'INAU participent à l'encadrement des doctorants.

Aussi, des professeurs assistants participent à l'encadrement des thèses de doctorat, sachant que l'article 19 du décret n° 2.96.804 du 11 chaoual 1417 (19 février 1997) portant statut particulier du corps des enseignants-chercheurs des établissements de formation des cadres supérieurs, ne donne pas le droit aux PESA pour assurer la direction des travaux de mémoires et de thèses de doctorat. De plus, le cahier des normes pédagogique nationale du cycle doctorat (dans son instruction D5) stipule que le directeur de thèse doit être un PES ou à défaut un PH. Or, il a été constaté que des PESA encadrent des thèses au sein de l'INAU.

En outre, le nombre des thèses dirigées diffère d'un encadrant à un autre. Pour la formation doctorale UGUT par exemple, ce nombre varie de 1 à 27, avec une moyenne de 11 thèses par enseignant. Par ailleurs, force est de constater qu'un seul enseignant encadre 27 doctorants, soit l'équivalent de 41% des doctorants de cette formation doctorale. Face à ce taux d'encadrement, 42% des PES et des PH de l'INAU ne participent pas à l'encadrement des thèses.

Concernant la recherche scientifique, la Cour des comptes recommande de :

- *procéder à l'élaboration d'une stratégie de la recherche scientifique à l'INAU ;*
- *établir un cahier des normes de la recherche scientifique ;*
- *élaborer une vision pour les partenariats et pour le choix des projets de recherche propre à l'INAU ;*
- *régulariser la situation du CEDoc par son approbation par le conseil de coordination ;*
- *veiller au bon fonctionnement du système de gouvernance du CEDoc ;*
- *mettre en place des mesures pour assurer un partage équitable de la charge d'encadrement des doctorants.*

C. Contrôle de la commande publique

En 2000, l'INAU a été érigé en SEGMA, son budget au titre de l'exercice 2017, s'élève à un montant de 8.662.710,74DH, dont 5.223.838,00DH constituent le budget d'exploitation et 3.438.872,74DH représentent le budget d'investissement. Sur la période 2010-2017 ce budget est passé de 15.788.237,34 DH à 8.662.710,74DH, soit une baisse de près de 45%.

Quant aux recettes elles s'élevaient à un montant de 7.199.998,74DH en 2017, contre 16.893.337,34DH en 2010, soit une baisse de 57%. Mais, force est de constater que les recettes propres ne représentaient en 2017 que 12% des recettes totales.

Concernant la gestion des dépenses, le contrôle des aspects liés aux commandes publiques a fait ressortir les observations suivantes.

➤ **Recours à un nombre limité de fournisseurs**

Il a été constaté que l'INAU fait appel à un nombre limité de fournisseurs, c'est ainsi que six fournisseurs s'approprient 44% du total des BC passés sur la période 2010-2016 pour un montant de 5.135.639,82DH, soit l'équivalent de 85% du montant total engagé par BC durant ladite période.

De même l'INAU fait appel aux mêmes fournisseurs pour un certain nombre de prestations. Il y a lieu de citer à ce titre, la collaboration avec la société « FI » pour toutes les acquisitions relatives au matériel informatique et pour la plupart des bons de commande relatifs aux fournitures pour matériel informatique. A cet effet, 12 BC ont été passés avec cette société durant la période 2010-2016, pour un montant de 1.270.728,00DH. En plus, l'examen des dossiers de ces BC a révélé que les devis contradictoires émanent toujours des mêmes sociétés à savoir, « DP » « PT ».

➤ **Fausse imputation des frais de vacation**

L'INAU dispose de deux lignes budgétaires dédiées au paiement des frais de vacation des enseignants et enquêteurs. L'une dans le paragraphe relatif à l'enseignement (3300-20-51) et la recherche et l'autre dans le paragraphe du CERAU (3300-30-31).

A ce titre, il a été constaté que des indemnités relatives à l'organisation des concours sont imputées sur ces deux lignes budgétaires pour un montant de 180.750,00DH sur la période 2013-2017.

➤ **Paiement d'indemnités indues aux enseignants de l'INAU**

L'INAU procède au paiement d'indemnités pour encadrement des étudiants lors des sorties sur le terrain, or l'article n°3 du décret n° 2.96.804 du 19 février 1997 portant statut particulier du corps des enseignants chercheurs des établissements de formation des cadres supérieurs, précise que « les fonctions des enseignants-chercheurs comportent des activités d'enseignement, de recherche et d'encadrement. Elles sont assumées à temps plein dans leurs établissements d'affectation ». En plus, l'article 4 du même décret stipule que « *Les enseignants chercheurs :*

- *participent à l'élaboration des programmes d'enseignement et de formation et en assurent l'exécution sous forme de cours magistraux, de travaux dirigés et de travaux pratiques ;*
- *(...) ;*
- *participent à l'encadrement des projets de fin d'études et des travaux de terrain ».*

Ainsi, au titre de la période 2013-2017, le montant des indemnités servies indûment aux enseignants permanents pour encadrement des étudiants s'élève à 213.906,00DH.

II. Réponse du Ministre de l'aménagement du territoire, de l'environnement, de l'urbanisme et de l'habitat

(Texte intégral)

Le présent rapport de la cour des comptes s'inscrit dans le cadre de sa mission de contrôle de la gestion de l'Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme. Cette opération d'évaluation a abouti à un ensemble de remarques et de recommandations que l'institut s'engage à prendre en considération incessamment afin d'améliorer son système de gouvernance.

Avant de répondre à ces remarques, il convient d'apporter un éclairage sur la situation de l'Institut durant la période 2010-2017, objet du rapport de la cour des comptes. En effet, l'INAU qui a été créé en 1981 a connu une transformation profonde depuis 2013, après la promulgation du décret n°2-13-36 du 11 Chaabane 1344 (20 juin 2013) relatif à la réorganisation de l'Institut. Ce décret a donné lieu à une nouvelle offre pédagogique basée sur le système (licence, master, Doctorat) et a réorganisé les structures de l'Institut et sa gouvernance.

Cette période transitoire a concerné les volets pédagogiques, institutionnels et les modes de gestion et de gouvernance et a engendré des changements qui ont porté sur ce qui suit :

- Une transformation radicale du système pédagogique qui a permis de basculer d'un système basé sur la formation de cadres supérieurs au niveau du cycle supérieur, qui justifiaient d'au moins quatre années d'activité professionnelle ; pour la plupart des fonctionnaires de l'Administration publique et des collectivités territoriales, vers un modèle de formation adapté au système pédagogique universitaire (appelé système LMD) conformément à la loi n° 01-00 relative à l'enseignement supérieur. Cette nouvelle architecture pédagogique s'est traduite par une augmentation du nombre d'étudiants inscrits à l'INAU, en passant d'une soixantaine avant 2013 à plus de 240 étudiants en 2017-2018 ;
- La réorganisation des structures de l'institut conformément à la loi n°01-00, relative à l'enseignement supérieur par la création du Conseil d'établissement et les commissions dérivées et la mise en place d'une Direction chargée de la formation continue ;
- Une refonte radicale du cursus de formation en introduisant de nouvelles disciplines, en accordant plus d'importance au volet pratique et en privilégiant les ateliers et les sorties sur le terrain ;
- Un renforcement de la place de la formation continue au service du ministère de tutelle et des différents acteurs de l'aménagement et de l'urbanisme ;
- L'amorce d'une stratégie en matière de recherche académique en créant l'école doctorale.

Ainsi, de nouvelles missions, ont été ajoutées, d'autres ont été renforcées, sans pour autant que les moyens humains et matériels suivent. Certes, il y a eu de nouveaux recrutements d'enseignants-chercheurs, mais qui n'étaient destinés qu'au remplacement des départs à la retraite.

La mission de contrôle de la gestion de l'INAU est intervenue lors de cette période de transition que l'institut traverse dans le cadre de la réorganisation de ses structures et de la mise en œuvre de sa réforme pédagogique. Ce qui va lui permettre, grâce aux observations et recommandations de la cour des comptes, d'achever son processus de réforme dans les meilleures conditions.

Réponses aux Observations de la Cour de Comptes

La mission de contrôle de la gestion de l'Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme a noté un ensemble de remarques et de recommandations qui renforceront certainement l'organisation de ses activités et contribueront à l'amélioration de sa gouvernance. Toutefois, et en rappelant que l'Institut a amorcé effectivement l'application de ces recommandations, il s'avère nécessaire de répondre à certaines de ces remarques en apportant un éclairage sur les aspects suivants, tout en respectant la même subdivision de ses parties :

A. Gouvernance et organisation de l'Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme

Le rapport de la Cour des Comptes note un ensemble de remarques portant sur les organes de gouvernance de l'institut : tenue des réunions du conseil d'établissement d'une manière irrégulière, une partie de ses attributions non exercée, retards dans la création de ses commissions, absence d'un organigramme approuvé et d'un manuel de procédures.

Toutefois, il y a lieu de rappeler que durant cette période, l'institut a vécu une période de transition. L'adaptation du décret relatif à la réorganisation de l'INAU avec la loi n° 01-00 a duré longtemps. Ce décret qui n'est entré en vigueur que le 23 juin 2013 a créé à partir de cette date le conseil d'établissement et les commissions dérivées.

Si le rapport remarque la non-régularité de la tenue des réunions du Conseil d'établissement, c'est que la raison principale est l'indisponibilité de nombreux de ses membres extérieurs à y siéger. Ce qui retarde la fixation des dates de ses réunions. Pour remédier à cette situation, il a été procédé au remplacement de certains d'entre eux ; et durant cette année, conformément au règlement intérieur, le Conseil de l'établissement a tenu deux sessions et une troisième réunion est prévue au début de la prochaine année universitaire.

Concernant l'exercice du conseil de l'établissement de ses attributions, il y a lieu de souligner qu'il discute et approuve toutes les questions relevant de sa compétence. Seulement, les procès-verbaux de ce conseil formulés de manière sommaire, ne rapportent pas tous les points discutés et toutes les décisions prises. Cette situation a été corrigée pour les PV des deux dernières sessions de ce conseil. Les commissions dérivées de ce conseil ont été également reconstituées afin de les redynamiser. Ainsi, la commission pédagogique durant cette année a tenu deux réunions et les autres commissions ont programmé leurs réunions.

Pour ce qui est de l'organigramme de l'Institut, il est à remarquer que le décret portant réorganisation de l'INAU prévoit uniquement l'instauration de quatre structures à savoir, la Direction des études, la Direction de la recherche scientifique, la Direction de la formation continue et le Secrétariat général et ne définit pas l'organisation de chacune de ces entités en sous structures. A cet effet, l'institut s'est basé sur un organigramme fonctionnel en mettant en place des services, qu'il va faire adopter par le conseil d'établissement et par l'autorité de tutelle. Dans ce cadre, le laboratoire de géomatique sera intégré dans la direction de la recherche scientifique.

Par ailleurs, il n'y a pas deux services différents chargés de la formation continue. Dans les attributions de la direction de la formation continue, on trouve deux types de formation : celle de courte durée et l'autre diplômante. Dans le cadre de cette dernière, il a été créé à l'intérieur de cette direction, conformément à la convention de partenariat avec le Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM – France), l'institut d'études économiques et juridiques appliquées à la Construction et à l'Habitation (ICH – Rabat). Cette convention qui dispose que cette formation est dirigée par un directeur pédagogique proposé par le Directeur de l'INAU est nommé par le CNAM.

Il est à rappeler, et en absence d'un organigramme officiel attribuant des titres de responsabilité et face au manque de fonctionnaires, certains cadres administratifs se trouvent devant l'obligation d'exercer plusieurs missions. Il sera remédié à cette situation dès le renforcement,

avec l'appui du Ministère de tutelle, du potentiel humain. Par ailleurs, un manuel de procédures sera mis en place pour déterminer les tâches et le mode de leur exécution.

B. L'exercice des missions de l'Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme

Le décret portant organisation de l'INAU fixe ses missions, à savoir : la formation initiale, la recherche scientifique, la réalisation des études et la formation continue, le rapport de la Cour des Comptes a émis un ensemble de remarques et de recommandations concernant l'exercice de ces missions. Tout en s'engageant à les appliquer, l'institut présente comme suit des éléments de réponse à certaines de ces remarques afin d'y apporter un éclairage supplémentaire.

1. La formation initiale

Le rapport de la Cour des Comptes a noté un certain nombre de remarques concernant la formation initiale qui nécessitent des clarifications présentées successivement dans ce qui suit :

➤ Concernant la vision de l'INAU quant à sa mission principale de la formation initiale

Il est nécessaire de rappeler le contexte dans lequel cette vision a évolué ainsi que le cadre légal qui la détermine.

La formation initiale à l'INAU, depuis sa création conformément au décret de 1991 portant son organisation en qualité d'établissement de formation des cadres, se limitait à un cycle unique de niveau du cycle supérieur en aménagement et urbanisme, couronné par la délivrance du « Diplôme du cycle supérieur en Aménagement et Urbanisme » (DESAU). Après la promulgation de la loi n° 01-00 relative à l'enseignement supérieur, qui a permis aux établissements ne relevant pas de l'Université d'adopter le système : Licence – Master – Doctorat, l'institut a agi pour la modification de son texte réglementaire afin de l'adapter à la loi susmentionnée. Ceci a pris du retard et n'a été instauré qu'après la promulgation du décret n°2-13-36 du 11 Chaabane1434 (20 juin 2013) relatif à la réorganisation de l'INAU. Ainsi, l'institut a ouvert deux cycles : la Licence professionnelle en urbanisme » et « le Master spécialisé en aménagement et urbanisme ».

Toutefois, l'expérimentation de ce système (licence-master) durant 3 années a montré son inadéquation aux exigences de la formation dans les domaines de l'aménagement et de l'urbanisme. Ce qui a nécessité l'adoption d'un cycle long et complet de formation de 10 semestres (5 ans), confirmé d'ailleurs par l'expérience actuelle au niveau international. Ainsi, il a été procédé à la modification du décret de 2013 et ce, par le décret n°2-17-506 du 27 Moharram 1439 (18 octobre 2017) introduisant ce cycle nouveau de formation de cinq années, et qui se termine par la délivrance du Diplôme de l'Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme « DINAU ».

En attendant l'accréditation de ce nouveau cycle, l'institut a continué à travailler avec le master accrédité en 2014 afin de permettre aux étudiants qui poursuivent leurs études de licence à l'institut d'accéder au cycle du master. Tout cela, montre que le passage du DESAU, au master spécialisé et enfin au DINAU n'a pas été en vain, mais répondait à la nécessité d'adaptation de la formation au cadre législatif de l'enseignement supérieur, tout en se conformant à l'expérience internationale et aux exigences d'une formation complète dans les domaines de spécialité de l'institut.

➤ Au sujet du Cahier des Normes Pédagogiques (CNP)

L'institut tient à souligner qu'après l'accréditation de chaque cycle de formation selon le cahier de descriptif des filières qui comprenait les normes pédagogiques, il a procédé, suite aux recommandations de la Cour des Comptes et conformément au décret n°2-13-36 relatif à la réorganisation de l'INAU, à l'élaboration du CNP pour chaque cycle ainsi que les arrêtés y afférents et qui ont été adoptés par le conseil de coordination dans sa session de mai 2019.

➤ **Concernant le faible taux de diplomation malgré un taux de réussite satisfaisant**

Mais cette situation ne concernait que l'ancien cycle du « Diplôme des études supérieures en Aménagement et Urbanisme » (DESAU) qui était le seul cycle qui existait à la période évoquée par le rapport (2010-2013) et ne concerne pas le Master spécialisé en aménagement et urbanisme introduit durant l'année 2013-2014, conformément au décret relatif à la réorganisation de l'INAU n°2-13-36 du 20 juin 2019, et qui connaît des taux élevés de réussite et de diplomation.

La principale raison du faible taux de diplomation dans l'ancien cycle du DESAU est l'absence de disposition dans le décret organisant l'INAU qui ne fixe pas de date limite pour les soutenances après les deux années de formation, sachant que cette formation était destinée à des fonctionnaires qui réintégraient leurs administrations sans pour autant avoir la possibilité d'achever leur mémoire de fin d'études. Ceci a constitué une des raisons qui ont amené à arrêter ce cycle de formation.

➤ **Concernant la sous-utilisation du volume horaire par les enseignants**

Toutefois cette remarque nécessite de prendre en considération les éclaircissements suivants :

- La sous-utilisation du volume horaire pour certains enseignants s'explique par la phase transitoire que l'institut connaît depuis 4 ans avec les départs à la retraite, qui va s'accroître d'ici 2021 et qui va toucher 73% des PES et 28% des PESA. Cette situation a justifié le recrutement de 11 nouveaux enseignants qui assureront la relève. Toutefois, ce recrutement a induit durant une courte période l'augmentation du nombre des enseignants (soit 26 professeurs) et par conséquent le taux d'encadrement. Suite au départ de cinq professeurs à la retraite, le nombre des professeurs permanents a été réduit à 21 professeurs dont les professeurs chargés de la gestion des affaires administratives de l'INAU à savoir le Directeur de l'Institut et la Directrice adjointe chargée des études.
- La spécificité de la formation conjuguée à la spécialisation des enseignants chercheurs ne permet pas de programmer la totalité du volume horaire hebdomadaire pour chaque enseignant.
- En réalité, tous les PESA de l'INAU assurent des cours magistraux et non des travaux dirigés. De ce fait, leur taux horaires hebdomadaires est de 10 heures et non de 14 heures ;
- Le volume horaire effectué par les enseignants doit prendre en considération les cours dispensés au niveau des formations doctorales ;
- Il faudrait compter également les heures effectuées effectivement par les enseignants lors de l'encadrement des sorties sur le terrain et des stages pratiques pluridisciplinaires.

➤ **S'agissant du recours non justifié aux heures supplémentaires et aux vacataires externes**

(...) Mais ceci nécessite d'être clarifié comme suit :

- L'article 5 du décret n°2-96-804 du 11 Chaoual 1417 (18 février 1997) relatif au statut des enseignants-chercheurs des établissements de formation des cadres supérieurs fixe le volume horaire des activités d'enseignement effectuées par les enseignants chercheurs. Ainsi, chaque fois qu'un enseignant dépasse la charge hebdomadaire (en participant à dispenser les cours, à encadrer les ateliers, les sorties sur le terrain et les stages pluridisciplinaires pratiqués sur le terrain), il est rémunéré en heures supplémentaires. En plus, les enseignants chercheurs participent au Centre d'Etudes et de Recherche en Aménagement et Urbanisme (CERAU) à la réalisation de travaux de recherche appliquée et aux études

commandées et collaborent aux sessions de formation continue. A ce titre, ils sont indemnisés sous forme d'heures supplémentaires.

- Le recours aux vacataires extérieurs est justifié par le caractère professionnel et pratique de la formation à l'INAU et par le manque de certains profils parmi le corps enseignant permanent.

➤ Concernant la sous-utilisation de la capacité d'accueil

(...) Mais, il y a lieu de remarquer :

- Que l'institut est un établissement à accès régulé (30 à 35 étudiants par promotion). A cet effet, les salles des cours sont les plus utilisés. Quant à l'amphithéâtre et la salle de conférences, ils ne sont utilisés par les étudiants que dans le cadre des conférences ou les soutenances des mémoires et des thèses.

Par contre, ils sont utilisés dans les autres activités organisées par l'INAU (colloques, séminaires, conférences, tables rondes ...).

- L'utilisation de la capacité d'accueil doit prendre en considération également les doctorants inscrits à l'INAU qui reçoivent des cours dans le cadre des séminaires du Doctorat ainsi que les participants aux sessions de la formation continue de courtes durées et aux cours de la formation continue diplômante.

2. La formation continue

Les remarques du rapport de la Cour des Comptes relatives à la formation continue concernant : l'absence d'une stratégie claire en matière de formation continue, l'insuffisance des procédures de prospection, la non-diversification des partenaires et les insuffisances dans l'indemnisation. L'institut qui s'engage à appliquer les recommandations concernant ces remarques et qu'il a déjà commencé à les opérationnaliser, tient à apporter les clarifications suivantes :

- La Direction de la formation continue s'appuie depuis sa création en termes de ressources humaines sur une seule personne, en l'occurrence la directrice-adjointe chargée de la formation continue qui est appelée à gérer l'ensemble des missions et tâches relevant de cette direction. Cette direction va être renforcée avec l'appui du ministère de tutelle par un personnel administratif car cette activité stratégique engendre des ressources financières et contribue au rayonnement de l'Institut.
- En plus des catalogues, affiches et dépliants, des procédés de prospection sont utilisés selon les moyens disponibles et qui seront renforcés (contacts et rencontres avec les différents partenaires, site web, organisation des portes ouvertes ...).
- L'Institut répond en priorité aux besoins en formation continue du ministère de tutelle et ses organismes sous tutelle à l'instar des agences urbaines. Mais, il va procéder à diversifier ses partenaires, particulièrement les collectivités territoriales dès le renforcement du potentiel humain de la Direction de la formation continue et la levée des difficultés inhérentes au plafond des vacations qui ne permet pas d'attirer les experts externes et affaiblit sa concurrence envers des institutions similaires.
- En l'absence d'une rubrique budgétaire destinée au paiement des heures supplémentaires, l'INAU utilise la rubrique intitulée « frais de cours et vacations des enseignants et enquêteurs ». Des démarches ont été prises auprès du ministère de tutelle et du ministère des finances pour demander la création d'une rubrique de rémunération des heures supplémentaires des enseignants permanents. Mais ceci connaît des difficultés inhérentes au statut de service d'Etat géré de manière autonome (SEGMA) qui ne permet pas à l'INAU d'avoir cette rubrique et ce, en vertu de l'article 22 de la loi organique n° 130-13 qui stipule que toutes les

dépenses afférentes aux frais et indemnités du personnel de l'Etat sont imputées du budget général.

- Depuis cette année, et en application de la recommandation de la Cour des comptes, il a été procédé à la distinction dans la morasse entre les indemnités de la formation continue diplômante et celle non diplômante.

3. La recherche scientifique

Le rapport de la Cour des Comptes a émis un certain nombre de remarques relatives à la recherche scientifique de l'INAU. En s'engageant à appliquer les recommandations les concernant, nous présentons ci-après les clarifications suivantes :

3.1. Structure de la recherche scientifique

- La stratégie de la recherche scientifique à l'INAU a été formalisée dans le projet des normes de la recherche qui a été discuté avec les enseignants chercheurs. Il sera finalisé et présenté pour approbation aux instances compétentes. Toutefois, il est à signaler que cette stratégie faisait l'objet d'un plan d'action annuel discuté avec l'ensemble des enseignants dans des réunions plénières. L'INAU procédera à l'élaboration et la validation de l'arrêté de création des structures de recherche et de la liste des axes de recherche.

- De part, le caractère pluridisciplinaire de la formation à l'INAU, la recherche scientifique menée porte sur diverses problématiques ayant trait aux domaines de l'aménagement, de l'urbanisme et de l'habitat. Il est à signaler que les enseignants chercheurs s'impliquent dans les projets de recherche selon les thématiques tractées, leurs profils et leurs domaines d'intérêt. En outre, l'institut participe à des appels d'offres en vue de chercher des moyens de financement de la recherche.

- La production scientifique dépend, entre autres, des conditions de la recherche scientifique et particulièrement de la motivation des enseignants chercheurs. Si le rapport de la Cour des Comptes relève une faiblesse dans la publication de la recherche, une des raisons est que de nombreux enseignants n'ont pas communiqué leurs travaux. Aussi, d'autres sont occupés par la réalisation de travaux de recherche-action et d'études commandés qui interdisent la publication des résultats.

3.2. Etudes Doctorales

- Le Centre d'Etudes Doctorales (CEDOC) a été créé en 2009. Il n'a pas fait l'objet d'approbation du Conseil d'établissement, car ce conseil n'a été légalement institué qu'après la promulgation du décret réorganisant l'Institut en 2013. Il sera remédié à cette situation avec la mise en place de la direction de la recherche scientifique.

- Le CEDOC fait partie de la direction de la recherche scientifique. L'existence d'un directeur de ce centre ne veut pas dire qu'il est indépendant de cette direction. La nomination d'un Directeur adjoint chargé de ladite direction et qui dirigera également le CEDOC remédiera à cette situation.

- L'approbation du cahier des normes pédagogiques du cycle de Doctorat soumis par l'INAU à la Commission Nationale de Coordination de l'Enseignement Supérieur est suspendue en attendant la révision des normes pédagogiques nationales relatives au doctorat et la réforme des structures des CEDOC.

- L'institut veillera à la nomination du directeur adjoint chargé de la recherche scientifique, à la restructuration de la direction de la recherche scientifique et au bon fonctionnement du système de sa gouvernance.

- Si le rapport de la cour des comptes relève un faible rendement des études doctorales. Il y a lieu de remarquer que ce constat a un caractère national et concerne tous les CEDOC. Le taux d'abandon est très élevé pour les raisons suivantes : le manque d'allocation de recherche dédiée au financement des doctorants fait que la quasi-totalité des doctorants à l'institut sont soit des

employés soit des fonctionnaires qui ne disposent pas de temps nécessaire pour poursuivre leurs recherches.

- Concernant l'encadrement des études doctorales, les professeurs assistants concernés par cet encadrement étaient en réalité des co-encadrants avec des PES. Depuis juin 2017, ils ont accédé au grade de PH. Ce qui leur confère de plein droit l'encadrement des thèses de doctorat.
- La répartition des doctorants par encadrant est déterminée par la nature des sujets traités et selon les profils des enseignants chercheurs.

C. Contrôle de la commande publique

Les remarques de la cour des comptes relatives au contrôle de la commande publique concernent deux volets : la baisse des recettes et la gestion des dépenses. Nous présentons ci-dessous des éclaircissements les concernant comme suit :

- **La baisse des recettes** s'explique par les difficultés rencontrées par l'institut dans le règlement des prestations rendues dans le cadre des commandes publiques relatives à la recherche appliquée, aux études commandées et à la formation. En effet, et en absence d'une rubrique spécifique dans le budget de l'INAU pour le paiement de ces prestations aux enseignants chercheurs et aux experts, l'institut utilise la rubrique « frais de cours et vacations des enseignants et enquêteurs ». Mais cette solution est insuffisante et inadéquate, car le décret relatif aux heures supplémentaires leur fixe un plafond de 20 heures par mois ; sachant que le taux de vacation pour un expert non enseignant est de 150 dirhams/l'heure moins 17% de l'IR. L'INAU a bénéficié d'une dérogation du premier ministre, dans la période de 2008 à 2011, de relever ce plafond de 20h à 60h par mois. Mais cette dérogation a été arrêtée depuis 2012. Ce qui a engendré une baisse du nombre des études et recherches appliquées pour le compte des différents partenaires. En 2016 et faute de la reconduction de ladite dérogation, le CERAU a été contraint de suspendre provisoirement la réalisation des études commandées. Cette situation a impacté, largement, les recettes propres de l'INAU.

L'INAU essaie de trouver une solution à cette situation et a proposé d'adopter un arrêté conjoint du ministère de tutelle et du ministère des finances à l'instar de celui du ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et des finances n°5/E du 14 janvier 2016.

- Concernant la remarque relative au **recours à un nombre limité de fournisseurs**. Il y a lieu de remarquer que l'institut se base, dans la réalisation et l'exécution de ses besoins par bons de commande, sur le principe de l'appel à la concurrence en envoyant des lettres de consultation à au moins trois sociétés spécialisées dans l'objet de la commande. Le choix du fournisseur se fait sur la base de la conformité des spécificités techniques ainsi que sur l'offre la moins-disante. Il est évident que l'INAU va élargir plus le nombre de fournisseurs et prestataires de service tout en engageant le principe de l'appel à la concurrence.
- La remarque de la Cour des Comptes concernant **la fausse imputation de frais de vacation** mérite d'être clarifiée. En effet, depuis 2013, l'institut organise deux concours par année universitaire : le concours d'accès à la licence professionnelle et celui d'accès au master professionnel. Pour le paiement des indemnités aux participants à l'organisation de ces concours et en absence de rubrique spécifique à ces indemnités, l'institut utilise les deux rubriques portant le même titre « frais de cours et vacation des enseignants et enquêteurs » n°31-30-3300 et 51-20-3300.

Toutefois, depuis l'année budgétaire 2017, et en application de l'article 22 de la loi organique n°130-13, ces deux lignes budgétaires ont été supprimées du budget de l'INAU et intégrées dans le budget général du ministère de tutelle. Pour remédier à cette situation, il a été inscrit dans la morasse de l'INAU une ligne

spécifique « paiement des indemnités de participation aux concours » qui sera opérationnelle à partir de l'année prochaine.

- La dernière remarque de la Cour des comptes concerne **le paiement d'indemnités indues aux enseignants de l'INAU pour les travaux de terrain**. Mais, il est nécessaire de prendre en considération les clarifications suivantes :

Les enseignants chercheurs à l'institut participent à l'enseignement sous forme de cours magistraux et de travaux pratiques dans le cadre des ateliers, des sorties sur le terrain et du stage pratique du terrain dans la limite de la charge horaire hebdomadaire fixée à chaque enseignant conformément à l'article 5 du décret n°2-96-804 du 11 Chaoual 1414 (19/2/1997) relatif au statut particulier des enseignants chercheurs des établissements de formation des cadres supérieurs. Au-delà de ces charges statutaires, les activités réalisées par l'enseignant sont rémunérées sous forme d'heures supplémentaires payées par vacations.

A cet effet, les indemnités servies rémunèrent les heures supplémentaires réellement effectuées par les enseignants pour les travaux de terrain et sont justifiées par la nature du stage pratique de terrain qui dure 25 jours pour chaque cycle et connaît un encadrement journalier sous forme de cours et de travaux pratiques. Il comporte trois phases : la première consiste, après le choix de la collectivité territoriale objet du stage, apprendre aux étudiants les techniques de la recherche sur le terrain et le recueil des données. La seconde est effectuée en se déplaçant sur le terrain objet du stage avec les étudiants pour les encadrer durant 10 jours de travaux quotidiens et la troisième se fait après le retour à l'institut sous forme de travaux pratiques sur les modes d'utilisation et d'analyse des données et sur la méthodologie d'élaboration des rapports finaux thématiques du stage. Cette méthode est également utilisée dans les ateliers et les sorties sur le terrain.

Il s'agit donc de sorties sur le terrain sous forme de travaux pratiques qui font partie de l'enseignement dispensé aux étudiants. Et à ce titre, au-delà des charges statutaires, l'enseignant est en droit d'être rémunéré pour les heures supplémentaires réalisées effectivement dans le cadre de ces activités d'enseignement. Ce qui justifie légalement le paiement de ces rémunérations.