

Gestion budgétaire et comptable du ministère de la jeunesse et des sports

La mission de contrôle a été effectuée dans le cadre la vérification des comptes du Ministère de la Jeunesse et des Sports (services centraux) au titre des exercices budgétaires de 2012 à 2016, et ce conformément à l'article 25 de la loi 62-99 formant code des juridictions financières telle qu'elle a été modifiée et complétée.

L'autorité gouvernementale chargée de la jeunesse et des sports a pour mission, en tenant en considération les compétences et attributions confiées aux autres départements ministériels, d'élaborer et de mettre en œuvre la politique gouvernementale dans le domaine de la jeunesse et des sports, de la protection de l'enfance et de la promotion féminine. Son organisation administrative a été restructurée en 2014 suite à l'adoption de l'arrêté n°2265.14. L'organigramme du département se compose, en plus du cabinet, d'une administration centrale comprenant le secrétariat général, l'inspection générale et cinq directions centrales, et des services extérieurs regroupant 12 directions régionales et 78 directions provinciales.

S'agissant des ressources financières allouées au département à partir du Budget Général de l'Etat au titre des crédits ouverts par la loi des finances de l'exercice 2016, elles se sont élevées à 1.951,5 millions de dirhams, dont 651,5 millions de dirhams dédiés aux dépenses de fonctionnement et 1.300 millions de dirhams affectés aux dépenses d'investissement, tandis que les recettes du Fonds National de Développement de Sport (FNDS) ont totalisé 861 millions de dirhams au titre de l'année 2016.

I. Observations et recommandations de la Cour des comptes

La mission de contrôle a couvert la période allant de 2012 à 2016, elle a abouti à des observations pour lesquelles plusieurs recommandations ont été émises.

La mission a porté sur cinq axes principaux, à savoir :

- L'analyse budgétaire et financière ;
- La bonne gouvernance : La reddition des comptes et la transparence ;
- L'évaluation du contrôle interne ;
- La commande publique et les efforts en matière d'économie des ressources ;
- La gestion comptable : comptabilité administrative et comptabilité de matière.

A. L'analyse budgétaire et financière

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

➤ Maniement des recettes excédant les recettes réelles

L'analyse des recettes annuelles réalisées par le FNDS a révélé que ce dernier avait perçu à tort, au cours de la période 2011-2014 des recettes dépassant les recettes qui lui étaient réellement dues, comme le montre le tableau ci-dessous. Sur la base des rapprochements comptables effectués entre les services du département et les services de la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) en 2015, le montant des recettes notifiées à tort a atteint 1,22 milliard de dirhams. Cette situation est due à l'application d'une formule erronée pour arrêter le solde d'ouverture du FNDS, puisque les crédits reportés issus du solde « reste à mandater » relatif aux dépenses engagées par les sous-ordonnateurs au niveau des services extérieurs étaient inscrits à tort dans le solde de report de crédits émanant de l'excédent des recettes non-engagées relevant de l'administration centrale. Le solde d'ouverture contenait de ce fait, en partie, des crédits qui ont déjà fait l'objet d'engagement financier et qui ne peuvent pas être réengagé pour une deuxième fois. Or, les services centraux procédaient à l'engagement de ces crédits et au paiement des dépenses correspondantes.

Pour régulariser cette situation, un plan de redressement s'étalant sur 3 ans (de 2016 à 2018) a été convenu entre le département de la jeunesse et des sports et la TGR. Ce plan consiste à ne pas dépenser une partie des recettes réalisées annuellement par le FNDS, et une fois le cumul des recettes non-programmées atteindra le montant des recettes notifiées à tort le département s'engagera à retourner les fonds au budget de l'Etat en un seul versement.

Les Recettes notifiées à tort et les régularisations correspondantes

Année budgétaire	Les recettes (en millions de dirhams)				Etat d'avancement de la régularisation (en millions de DH)		
	Notifiées au FNDS	Dues au FNDS	Notifiées à tort	Cumul	Montant annuel	Cumul	Le reste à régulariser
2011	122.2	365.1	757	757			
2012	747	414	333	090.1			
2013	470	339	131	221.1			
2014	705	705	00.00	221.1			
2015					00.00	00.00	221.1
2016					468	468	753
2017					335	803	418
2018					418	221.1	00.00

Source : Direction des comptes publics de la Trésorerie Générale du Royaume

➤ Non recouvrement de la part du FNDS concernant les recettes publicitaires

L'article 32 de la loi des finances de 1987 qui a créé le FNDS dispose que les recettes de ce dernier sont constituées de 30% des recettes brutes perçues au titre de la publicité à l'intérieur des stades, aires de jeux et enceintes sportives. Toutefois, les services du ministère n'ont jamais procédé à des diligences pour recouvrer la part du FNDS dans lesdites ressources.

➤ La régression de la gestion déconcentrée des crédits

Dans le cadre de la gestion déconcentrée des crédits, le ministère délègue annuellement des crédits au profit des services extérieurs. Toutefois, le taux annuel des crédits déconcentrés a baissé de 28,91% des crédits ouverts au titre de l'année 2013 à 16,63% enregistré en 2016. Ce constat dénote que le département continue toujours de suivre une gestion centralisée des ressources financières, au lieu d'une gestion déconcentrée à même de fournir les conditions favorables à la réussite de la mise en œuvre des plans et des programmes gouvernementaux au niveau régional et local.

➤ Un taux de report de crédits élevé

Le ministère a pu améliorer entre 2012 et 2016, le taux de report de crédits d'investissement qui est passé de 35,77% des crédits ouverts au titre des dépenses d'investissement en 2013 à 11,6% en 2016. Quant aux exercices qui ont connu un taux de report élevé (2012, 2013 et 2014), cela revient à la concentration de la majorité des opérations d'engagement financier relatives aux dépenses d'investissement dans le quatrième trimestre de l'année budgétaire, conjuguée avec des taux relativement faibles en matière d'émission. Cette situation est due aussi à l'accumulation

d'un grand nombre de marchés qui tardent à être achevés. Il est à noter que le taux de report enregistré au niveau de la direction de la jeunesse et de l'enfance n'a pas cessé d'accroître pour atteindre le seuil de 92% des crédits reportés de 2015 à 2016 (ce taux était de 42% en 2012), chose qui reflète un retard dans l'exécution des conventions conclues par cette direction avec les différents partenaires (collectivités territoriales...), notamment celles relatives à la création et à l'équipement des établissements des jeunes, centres de l'enfance et foyers féminins.

A cet égard, la Cour des comptes recommande ce qui suit :

- *Améliorer le processus de la programmation budgétaire en se concentrant davantage sur les axes et les choix stratégiques du département ;*
- *Mettre en œuvre des mécanismes permettant d'assurer un suivi régulier et périodique de l'évolution des recettes encaissées par le FNDS ;*
- *Prendre toutes les mesures appropriées pour permettre au FNDS le recouvrement des créances issues des recettes publicitaires conformément aux dispositions légales ;*
- *Augmenter le volume des crédits déconcentrés au profit des services extérieurs, tout en veillant à ce que les délégations de crédits répondent aux besoins réels de ces services et tiennent en compte leur capacité de gestion budgétaire ;*
- *Renforcer davantage les efforts et les mesures déployés pour maintenir le taux de report de crédits à des niveaux acceptables.*

B. Mécanismes de la bonne gouvernance : la reddition des comptes et la transparence

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

➤ **Carence du système de reddition inhérent aux responsables administratifs**

Le système de reddition des comptes adopté actuellement par le département souffre d'une carence en termes de procédures documentées et publiées visant à assurer une évaluation objective et régulière de la performance des responsables administratifs eu égard aux résultats réalisés et aux moyens mis à leur disposition. Cette situation présente des risques relatifs à la réalisation des objectifs liés à la fiabilité des informations et surtout celles à caractère financier, l'exécution des opérations et la conformité aux lois et réglementations en vigueur, en plus du risque de non-équité quant à l'évaluation du rendement entre les responsables.

➤ **Des contraintes marquant la gestion de l'Inspection générale du ministère**

Depuis 2014, l'Inspection générale du ministère a évolué d'une simple cellule rattachée au ministre à une direction centrale indépendante. Toutefois, les fonctions d'inspection et d'audit au sein du ministère souffrent de plusieurs contraintes se répercutant négativement sur la capacité de l'Inspection générale à mener à bien ses attributions. Cela se manifeste par les insuffisances suivantes :

- La charte d'audit interne n'est pas approuvée par le ministre : Elle porte seulement le cachet et signature de l'Inspecteur général ;
- Les programmes annuels préparés par l'Inspection Générale ne sont pas soumis à l'approbation du ministre. Cette formalité est indispensable pour renforcer la position des auditeurs et pour l'obtention de la coopération satisfaisante des audités ;
- Les travaux réalisés annuellement par l'Inspection Générale se caractérisent par la prédominance des missions liées à l'investiture de nouveaux responsables (plus de 80 missions en 2016) et au traitement des plaintes des fonctionnaires (avec une moyenne de 21 plaintes par an). La réalisation de ces activités se fait au détriment de la vocation principale de l'Inspection Générale qui consiste en la conduite des missions de contrôle portant sur l'inspection, l'audit et l'évaluation des activités du département ;

- Les rapports d'audit et d'inspections ne sont pas communiqués à la Cour des comptes, comme prévu par l'article 109 du code des juridictions financières ;
- Les marchés publics dont le montant dépasse cinq (5) millions de dirhams ne sont pas systématiquement audités comme prévu par l'article 165 du décret des marchés publics. Pendant la période 2014-2016. L'Inspection générale n'a audité que neuf (9) marchés seulement (dont 6 ont été passés au niveau des services centraux), ce qui constitue un nombre faible comparé au nombre des marchés conclus durant cette période.
- L'inspection générale ne dispose pas d'un cadre de référence documenté pour évaluer les principaux risques ayant une incidence sur l'atteinte des objectifs escomptés par le département. Dès lors, la programmation et la priorisation des missions dans le programme annuel ne reflètent pas correctement la nature des risques liés au secteur de la jeunesse et des sports. L'absence de ce cadre de référence ne permettra pas aux auditeurs internes d'élaborer un plan d'audit basé sur les risques éventuels et d'arrêter les méthodes de contrôle adéquats.
- La plupart des missions de contrôle et d'inspection réalisées durant la période 2014-2016 ont porté sur les services extérieurs du ministère et se sont axées sur les colonies de vacances, les structures de réception et les centres socio-sportifs, sans toutefois auditer les opérations de dépenses des directions centrales que rarement (trois missions au plus) même si ces dernières gèrent plus de 70% des ressources financières du Ministère.

➤ **Gestion illégale des terrains de proximité, des centres d'accueil et des foyers féminins**

De nombreuses délégations provinciales ont créé des associations dans le but de recouvrer les recettes émanant des services rémunérés rendus par les terrains de proximité, les centres d'accueil et les foyers féminins. Les sommes recouvrées, déposées dans des comptes bancaires ouverts au nom des associations, sont destinées par la suite à couvrir les dépenses et les charges liées au fonctionnement de ces associations. Il a été également observé que le poste du président de l'association est généralement occupé par le délégué provincial et que la composition des membres de bureau se limite exclusivement aux fonctionnaires des délégations. Il apparaît que lesdites associations constituent un démembrement de l'administration et remplissent des missions de service public, et les fonds maniés par eux sont des deniers publics. Il en résulte que les opérations de dépenses et de recettes effectuées par ces associations contreviennent aux principes et règles régissant les finances publiques :

- La règle de l'autorisation préalable pour l'exécution des recettes et des dépenses inscrites au budget général de l'Etat en vertu de la loi annuelle de finances. L'article 1 de la loi organique n°7-98 relative à la loi de finances (en vigueur au moment des faits) dispose que « La loi de finances prévoit, évalue, énonce et autorise, pour chaque année budgétaire, l'ensemble des ressources et des charges de l'Etat... » ;
- Le principe de l'universalité prévu par l'article 9 de la loi organique susmentionnée : « Il est fait recette du montant intégral des produits, sans contraction entre les recettes et les dépenses, l'ensemble des recettes assurant l'exécution de l'ensemble des dépenses » ;
- La règle de la qualité légale des personnes chargées de l'exécution des opérations financières. En effet, l'article 3 du décret royal n° 330-66 du 21 Avril 1967 portant règlement général de la comptabilité publique dispose que : « Les opérations financières publiques incombent aux ordonnateurs et aux comptables publics ». De même l'article 9 du même décret prévoit que les comptables publics sont seuls chargés de la prise en charge et du recouvrement des recettes et du paiement des dépenses.

A ce propos, la Cour des comptes recommande ce qui suit :

- *Mettre en place les mesures nécessaires pour l'évaluation de la performance des responsables administratifs concernant les missions et les activités qui leur sont confiées ;*
- *Renforcer davantage l'indépendance de l'Inspection générale et lui allouer les moyens nécessaires pour l'exercice de ses attributions ;*
- *Élargir le champ d'intervention de l'Inspection générale pour auditer tous les services centraux et contrôler toutes les dépenses (marchés publics, bons de commandes, parc auto, gestion du patrimoine, indemnités de déplacement.) ;*
- *Mettre en place une cartographie des principaux risques du ministère et adopter une approche d'audit basée sur les risques pour la conduite des missions de contrôle confiées à l'inspection générale ;*
- *Auditer systématiquement les marchés publics dont le montant dépasse cinq (5) millions de dirhams ou ceux présentant des risques élevés ;*
- *Élaborer un cadre de référence régissant l'octroi et le suivi des subventions accordées par le ministère et préciser les critères d'éligibilité à ces subventions ;*
- *Définir des critères précis et divulgués au public pour bénéficier des subventions dans le secteur du sport et de la jeunesse afin de garantir plus de transparence et d'équité à ce niveau ;*
- *Inviter les services chargés de la gestion des terrains de proximité, des centres d'accueil et des foyers féminins à se conformer aux dispositions législatives et réglementaires régissant les finances publiques.*

C. L'évaluation du contrôle interne

Le système de contrôle interne actuel est marqué par la présence de nombreuses zones de vulnérabilité en raison d'un environnement de contrôle peu favorable, et l'insuffisance des activités de contrôle et d'évaluation des risques.

1. L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle éprouve d'un certain nombre de faiblesses qui concernent notamment :

➤ L'organisation et le partage des responsabilités

- Certains services cumulent des tâches incompatibles du point de vue du contrôle interne. Par exemple, au niveau du SEGMA de « contrôle des établissements et des salles de sport » le chef de service exerce à lui seul, à cause du manque de personnel, les tâches de la définition des besoins, la réalisation des consultations, l'engagement des dépenses, la réception du service fait et le paiement. Cette situation implique des risques élevés de commission d'erreurs et infractions au regard des règles comptables des opérations financières ;
- La majorité des directions ne disposent pas de manuel de procédures propres à leurs domaines d'intervention, à l'exception de la direction du budget qui dispose d'un manuel des procédures budgétaires et des dépenses. Ce manuel n'a pas été communiqué à l'ensemble des acteurs concernés par la gestion budgétaire et comptable des dépenses. Il n'a pas été actualisé, depuis son adoption en 2015, pour intégrer les nouveautés enregistrées dans les finances, la comptabilité et les marchés publics ;
- La procédure de passation de consignes entre les responsables se succédant aux postes de responsabilité n'est pas documentée dans des procès-verbaux. Dans les rares cas où il a été procédé à la verbalisation de cette formalité, les responsables ne

se sont pas appuyés sur des modèles de référence définissant la forme et le contenu des procès-verbaux à établir.

➤ **La gestion des ressources humaines**

- La non adéquation du profil de certains responsables chargés des structures à caractère administratif et financier avec les compétences requises, suivant le référentiel des emplois et des compétences. Il s'agit des responsables diplômés dans le domaine de l'encadrement socio-sportif et qui n'ont pas bénéficié des formations spécialisées en matière de droit et de la gestion administrative et financière ;
- Le personnel des directions du budget, des ressources humaines et de la coopération constitue 54% des fonctionnaires exerçant au sein des services extérieurs, ce qui montre une sorte de prédominance des fonctions de support en comparaison avec les fonctions métiers nécessaires à l'exécution des activités liées aux domaines de la jeunesse et de l'enfance.
- Le manque de coopération entre la direction des ressources humaines et l'Institut Royal de la Formation des Cadres (IRFC) en vue d'organiser des cycles de formation au profit des fonctionnaires du ministère, sachant que cet institut dispense des matières répondant aux besoins de formation déclarés par les fonctionnaires ;
- Le référentiel des emplois et des compétences, adopté depuis 2011, n'a pas été actualisé pour tenir compte des changements qu'a connus l'organigramme et qui ont supprimé certains services.

2. L'évaluation des risques

La direction du budget a élaboré, en 2014, une cartographie précisant les risques liés aux secteurs de la jeunesse et des sports et les méthodes de gestion desdits risques. Il a été constaté toutefois que la gestion des risques au sein du département demeure limitée aux risques de non-conformité aux lois et règlements plutôt qu'aux risques économiques, financiers et stratégiques. En plus, la cartographie des risques n'a pas été mise en œuvre dans la pratique et n'a pas fait l'objet d'une large diffusion auprès des services administratifs.

3. Les activités de contrôle

A cet égard, la Cour des comptes a relevé les insuffisances suivantes :

➤ **Des activités de contrôle non documentées**

Le département ne dispose pas de procédures documentées qui identifient les activités de contrôle à mettre en œuvre au niveau de tous les niveaux administratifs. En l'absence de telles procédures, les activités de contrôles demeurent basées sur des méthodes verbales acquises suite à des pratiques et des expériences antérieures. Dans sa réponse, le ministère s'est engagé, durant l'année en cours, à documenter l'ensemble des procédures internes liées aux activités de contrôle.

➤ **Carence du contrôle hiérarchique**

Il a été constaté que les registres comptables établis par le service de la comptabilité ne sont pas régulièrement soumis au contrôle et à la validation des responsables supérieurs. Il en va de même pour le cahier de caisse tenu par le régisseur qui ne fait pas l'objet d'un contrôle hiérarchique prévu par l'article 8 de l'instruction du ministre des finances du 26/03/1969 relative au fonctionnement des régies de dépenses et des régies de recettes de l'Etat.

A ce titre, la Cour des comptes recommande ce qui suit :

- *Améliorer le système actuel de contrôle interne à travers la mise en œuvre de règles qui respectent les objectifs stratégiques du Ministère et touchent toute la structure organisationnelle, et veiller à sa vulgarisation au niveau de tous les intervenants et à son évaluation continue ;*
- *Mettre en place une procédure de délégation des signatures et des pouvoirs avec des délais raisonnables qui assurent une continuité dans le traitement des dossiers ;*

- *Accélérer le processus d'adoption d'une charte d'éthique divulguée à l'ensemble des fonctionnaires du Ministère et veiller à son application ;*
- *Adopter une approche exhaustive de la gestion des risques qui se base sur une cartographie périodiquement actualisée, tout en veillant à sa mise en œuvre et sa diffusion au niveau de tous les services administratifs concernés ;*
- *Renforcer le dispositif de contrôle hiérarchique concernant les missions et les tâches confiées aux fonctionnaires et veiller à respecter leur périodicité.*

D. La commande publique et les efforts en matière d'économie des ressources

1. La fonction d'achat

L'audit de la fonction achat a permis de relever les observations suivantes :

➤ Dispersion de la fonction achat sur plusieurs directions centrales en absence de toute coordination

Malgré les efforts récemment déployés pour centraliser la fonction d'achat au niveau de la direction du budget, cette fonction reste toujours dispersée entre plusieurs directions centrales qui procèdent, sans coordination préalable entre elles, à des consultations et à la passation des bons de commande pour se procurer des biens et services répondant à leurs besoins. En conséquence, les services centraux effectuent durant chaque année des achats fragmentés pour des besoins communs entre les différentes directions (comme le mobilier de bureau, les ordinateurs, le matériel de literie et couchage...). L'achat fragmenté se manifeste soit par la passation des marchés et des bons de commande portant sur le même objet par des services différents durant l'année budgétaire, soit par la passation par le même service de plusieurs marchés et bons de commande se rapportant au même objet mais dans des périodes différentes de l'exercice.

➤ Préparation d'un référentiel des prix basé sur des expériences contractuelles antérieures et non sur le marché

La direction du budget dispose d'un référentiel des prix qui a été élaboré en 2015. En dépit de son importance indéniable, ce référentiel ne remplit pas les conditions nécessaires pour qu'il devienne un outil efficace permettant à l'administration d'estimer efficacement le coût des prestations objet des marchés publics. En fait, il s'agit d'un document de compilation des prix des biens et services acquis par le biais de commandes antérieures. Il ne s'appuie pas sur une veille commerciale capable de définir les valeurs de référence sur la base des prix réellement pratiqués dans le marché. En plus, ledit référentiel ne couvre pas tous les biens et services auxquels le ministère fait appel annuellement. A signaler aussi que le référentiel contient dans plusieurs cas des biens de même nature et de même qualité mais ayant des prix différents.

➤ Non établissement d'un répertoire des fournisseurs

Le ministère ne dispose pas d'un répertoire des fournisseurs spécialisés dans la fourniture des biens et services auxquels le département fait généralement appel. Le but d'un tel répertoire est d'aider les services chargés des achats à identifier des fournisseurs qui offrent des biens et services avec le meilleur rapport qualité prix et honorent leurs engagements contractuels. En l'absence de ce document de référence, les consultations se limitent aux fournisseurs cités dans le référentiel des prix susmentionné ou encore ceux qui ont été déjà contracté avec l'administration.

2. La gestion des marchés publics

La Cour des comptes a relevé ce qui suit :

➤ Des insuffisances en matière de l'estimation financières de certains marchés

L'examen des estimations financières concernant un échantillon de marchés publics a permis de relever des écarts significatifs entre le coût estimé et le montant global du marché, comme le montre le tableau ci-après :

Exemple d'écarts significatifs entre le coût estimatif et le montant du marché conclu

Marché n°	Objet	Coût estimatif (en dh)	Montant du marché (en dh)	Ecart
37/2014	Acquisition de mobilier de bureau et des salles ...	3.289.680,00	2.376.876,00	-27,75%
26/2014	Travaux d'installation des câbles du réseau téléphonique et informatique	38.664.346,80	29.436.276,00	-24%
30/2012	Travaux d'éclairage	1.810.740,00	1.442.100,00	-21%
62/2010	Acquisition de mobilier de bureau	2.536.800,00	737.718,00	-71%

➤ La concentration des annonces d'appels d'offres dans le deuxième semestre de l'année budgétaire

L'analyse de la répartition trimestrielle de la publication des avis d'appel d'offres émis durant la période 2012-2016 a révélé que la procédure de publication ne commence qu'à partir du deuxième trimestre de l'année et que la grande partie des publications se concentre dans le quatrième trimestre. A titre d'exemple, durant l'exercice 2015 qui a connu la publication de 35 avis d'appel d'offres, 48% des avis ont été publiés lors du quatrième trimestre. Cette répartition dénote la lenteur et le retard marquant la procédure de préparation et de publication de dossiers d'appel d'offres, ce qui pourrait se répercuter négativement sur la qualité de la gestion de la commande publique, d'une part, et sur la pertinence de la programmation des appels d'offres de l'année qui suit d'autre part.

➤ Des insuffisances concernant la fiabilité des informations contenues dans les ordres de service

Les insuffisances suivantes qui ont été relevées concernant la fiabilité des informations contenues dans les ordres de service et la véracité des dates d'émission indiquées dans le registre des ordres de service :

- Les ordres de service ne sont pas numérotés suivant une série continue et non interrompue, cette pratique comporte un risque lié à la production des ordres de service fictifs afin d'exonérer indument les marchés en retard de l'application des pénalités de retard ;
- Le recours fréquent aux ordres de service d'arrêt, en particulier pour les marchés de construction et de réaménagement, ce qui impacte négativement le rythme d'exécution des travaux dans les délais contractuels ;
- L'émission des ordres de service justifiés par le motif « dans l'attente de la réalisation des tests et essais techniques du laboratoire » alors que les marchés en question se rapportent à la livraison des fournitures ne nécessitant pas ce genre de tests ;
- L'existence de plusieurs cas où les dates indiquées sur les ordres de services (d'arrêt ou de reprise des travaux) ne sont pas identiques à celles affichés dans le registre des ordres de services.

➤ Retard dans l'achèvement des marchés des travaux

Globalement, les marchés de construction et de réaménagement connaissent un retard dans l'achèvement des travaux par rapport aux délais contractuels. Ainsi, les marchés financés par le Fonds National de Développement de Sport, notamment ceux ayant été passés par les services extérieurs, sont les plus touchés par le problème du retard d'exécution. En effet, plusieurs marchés qui remontent à des exercices antérieurs à 2010 étaient toujours en cours d'exécution en 2017, bien que le délai d'exécution oscille généralement entre 12 et 18 mois. Il en découle que le ministère se trouve dans l'incapacité de commencer l'exploitation des projets et des services afférents aux marchés en souffrance, à cela s'ajoute aussi un manque à gagner pour le budget de l'Etat résultant de la non perception des recettes en contrepartie des services rémunérés à rendre par ces projets. Le complexe sportif « Belle Vue », qui réalisait des recettes importantes avant qu'il fasse l'objet de réaménagement, illustre bien cette situation.

➤ L'exploitation des bâtiments objet des marchés de travaux avant la réception provisoire

Il a été observé dans certains cas l'exploitation des bâtiments réalisés dans le cadre des marchés publics avant la réception provisoire des travaux, sachant que la réception provisoire est une formalité indispensable pour s'assurer de la conformité des travaux exécutés aux prescriptions techniques prévues par les marchés. Les marchés relatifs au Complexe Sportif Moulay-Abdallah et à l'Institut Royal de Formation des Cadres figurent parmi les marchés les plus entachés par cette irrégularité. Cette pratique est de nature à engendrer des contentieux entre l'administration et le titulaire du marché, en particulier en cas d'apparition des défauts et des dommages causés par l'exploitation des locaux, où lorsque la commission de réception provisoire constate la non-conformité des travaux et prestations aux clauses contractuelles.

➤ Les bons de commande et les contrats de droit commun

Il a été observé dans ce cadre que les services du ministère ne se conforment pas lors de la passation des bons de commande et contrats de droit commun au principe de la concurrence au moment du choix des fournisseurs, comme le montrent les constatations suivantes :

- Les lettres de consultation ne sont pas envoyées systématiquement aux fournisseurs choisis pour produire les devis contradictoires, et dans les cas d'envoi constatés, ces lettres restent non-numérotées et non-enregistrées dans le registre des correspondances tenu par le bureau d'ordre ;
- La passation de contrats avec des sociétés dont l'activité commerciale précisée dans le registre de commerce ne concorde pas avec l'objet de bon de commande, ce qui comporte des risques en termes de qualité et de coûts des services et biens fournis. Le tableau ci-dessous présente certains exemples dans ce sens :

Exemples de sociétés contractantes dont l'activité commerciale ne correspond pas à l'objet du bon de commande

Bon de commande n°	Montant (En dirhams)	Objet de la dépense	L'activité commerciale de la société contractante
11/2014	150.288,00	Mobilier de bureau	Achat et vente de matériel de construction et travaux divers
10/2012	113.268,00	Photocopieuses et Fax	Travaux divers-droguerie vente matériel de construction et fourniture de plomberie et sanitaire et de peinture...
50/2014	121.260,00	Acconage	Surveillance, Gardiennage Nettoyage Maintenance et travaux divers
13/2013	79.992,00	Imprimés et travaux d'impression	Transport, distribution et course.
15/2013	70.800,00	Travaux d'impression	Ameublement et décoration

- La mention de la marque commerciale des biens d'équipements à acheter dans les lettres de consultations envoyées aux fournisseurs sans mettre l'expression « ou son équivalent », et ce contrairement à l'article 5 du décret des marchés publics (voir tableau ci-dessous).

Exemples de bons de commande mentionnant la marque commerciale

N° du bon de commande	Objet de la dépense	Montant (en dirhams)
36/2014	Achat des climatiseurs	150.624,00
49/2014	Achat de matériel informatique	199.672,80
09/2014	Achat de matériel et de mobilier de bureau	198.912,00
03/2012	Achat de photocopieuses	199.800,00

- La passation de certains bons de commande portant sur l'acquisition du matériel et des équipements techniques (tels que les ordinateurs de bureau, les photocopieuses, le matériel médical...) sans indiquer le délai de garantie exigé par l'administration pour couvrir les risques liés à l'usage de ces biens durant les premières années de la mise en service, chose qui prive l'administration de la possibilité de bénéficier de la garantie en cas de défaillance de ces équipements. Le tableau ci-dessous en donne quelques exemples.

Exemples de bons de commande n'ayant pas fixé le délai de garantie

N° du bon de commande	Objet de la dépense	Montant (en dirhams)
2014/36	Achat des climatiseurs	150.624,00
2014/49	Achat de matériel informatique	199.672,80
2014/13	Achat de matériel et de mobilier de bureau	199.332,00

- Les devis contradictoires et les factures ne sont pas enregistrés dans le registre des correspondances entrantes tenu par le bureau d'ordre, ils sont déposés directement de main en main auprès des responsables des services compétents, chose qui rend difficile la détermination de la date effective de la présentation des offres par les fournisseurs ainsi que la vérification de la date du service fait, d'autant plus que ces devis contradictoires et factures ne sont pas datés ;
- La non-application des droits d'enregistrement et de timbres aux contrats de droit commun, et ce contrairement à l'alinéa 7 de l'article 252 du code général des impôts qui dispose qu'un timbre de 20 DH est apposé sur chaque page du contrat, et aussi à l'alinéa 5 de l'article 133-D du même code qui dispose que les contrats de l'Etat sont soumis au droit d'enregistrement fixé à 1% du montant global de l'acte.

Dans ce cadre, la Cour des comptes recommande ce qui suit :

- *Mettre fin à la dispersion entre les directions de la fonction achat pour une gestion efficace ;*
- *Revoir la version actuelle du référentiel des prix, en s'appuyant notamment sur les prix actualisés du marché ;*
- *Elaborer un répertoire des fournisseurs offrant les biens et services pour lesquels le département exprime un besoin récurrent ;*
- *Veiller à ce que les appels d'offres soient annoncés de manière équilibrée entre les trimestres de l'année ;*

- *Assurer un suivi régulier de l'exécution des marchés publics conclus de manière à respecter les délais contractuels ;*
- *Se conformer à la procédure de la réception provisoire des travaux avant le commencement de l'exploitation des équipements et des bâtiments objet des marchés ;*
- *Veiller à l'enregistrement et la numérotation de toutes les correspondances (d'arrivée ou de départ), relatives aux opérations de consultation et de contractualisation, au niveau du bureau d'ordre.*
- *Passer des contrats avec des entreprises spécialisées ou actives dans la fourniture des biens et services dont le département a besoin ;*
- *Mentionner dans les bons de commande portant sur le matériel et équipements techniques, le délai de garantie et le délai d'exécution ;*
- *Obliger toute personne physique ou morale avec laquelle le Ministère passe des contrats de droit commun à se conformer au paiement des droits d'enregistrement et de timbres.*

E. La gestion comptable : comptabilité administrative et comptabilité matière

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

- La non-tenu d'une comptabilité auxiliaire qui permet de garantir un suivi continu des opérations liées à l'utilisation des crédits déconcentrés au profit des services extérieurs, et ce conformément à l'article 113 du règlement général de la comptabilité publique ; ce qui rend difficile la réalisation des rapprochements réguliers entre la comptabilité tenue par les sous-ordonnateurs et la comptabilité secondaire liée aux flux des crédits déconcentrés ;
- La non-réalisation des rapprochements réguliers entre les écritures comptables faites au niveau des services de l'ordonnateur et celles tenues par le comptable public assignataire. À ce titre, il a été constaté le non-respect du rythme mensuel et trimestriel de préparation et de visa des situations d'exécution budgétaire, auquel s'ajoute ; et le non-respect du rythme trimestriel relatif à la préparation et l'approbation des états de virement des crédits ;
- La non comptabilisation des consommables et des fongibles. En effet, les mouvements de stock de ces matières ne sont pas retracés dans un registre d'inventaire qui permet de suivre l'évolution du niveau de consommation et d'arrêter les quantités stockées à une date donnée ;
- Les pages du registre d'inventaire dédié aux biens meubles ne portent pas de numéros de série. De même, ces pages ne sont pas paraphées, ce qui montre que ce registre ne fait pas l'objet d'un contrôle régulier de la part du supérieur hiérarchique du responsable chargé de la gestion du patrimoine. De même, le registre d'inventaire ne comporte pas certaines informations nécessaires, telles que le prix unitaire des biens, la date de réception, le service d'affectation. Aussi, il a été observé dans certains cas que le registre n'inclut pas l'exhaustivité des biens meubles acquis par le département ;
- La non-réalisation d'un inventaire physique annuel portant sur les biens meubles du Ministère, ce qui empêche tout rapprochement entre l'inventaire comptable et l'inventaire physique afin de corriger des erreurs éventuelles et chercher leurs causes ;

- L'application informatique de gestion du stock souffre de plusieurs insuffisances qui limitent l'utilisation optimale de ses fonctionnalités, même après plus d'un an et demi de sa mise en œuvre. Il s'agit en particulier de ce qui suit :
 - Non-exhaustivité de la base des données. Elle ne comporte que les opérations se rapportant aux années 2016 et 2017 ;
 - Défaut de la fonction de saisie de la date de réception des biens au magasin centrale ;
 - Défaut de la fonction d'arrêt et d'extraction de la situation de stock correspondante à une date antérieure ;
 - Des pannes techniques fréquentes, chose qui n'aide pas les agents à insérer et à extraire les données en temps voulu.

A la lumière de ce qui précède, la Cour des comptes recommande ce qui suit :

- *Tenir une comptabilité auxiliaire permettant le suivi de la gestion des crédits déconcentrés ;*
- *Rapprocher de manière régulière la comptabilité tenue par les services de l'ordonnateur et celle tenue par le comptable public assignataire ;*
- *Tenir un registre d'inventaire exhaustif qui répond aux exigences légales et contient toutes les informations essentielles permettant de retracer les étapes d'exploitation des biens meubles depuis l'acquisition jusqu'à la réforme ;*
- *Procéder régulièrement à un inventaire physique et comptable des biens meubles ;*
- *Tenir la comptabilité des consommables et des fongibles et retracer les mouvements de stock de ces matières.*

II. Réponse du Ministre de la jeunesse et des sports

Le Ministre de la jeunesse et des sports n'a pas fait de commentaires sur les observations qui lui ont été notifiées.