



صاحب الجلالة الملك محمد السادس

نصره الله



## مولاي صاحب الجلالة

تميزت سنة 2013 بتحسّن في أداء المالية العمومية ببلادنا مقارنة مع السنة الفارطة، خصوصا فيما يتعلق بعجز الميزانية الذي تقلص إلى مستوى 5,5% من الناتج الداخلي الخام، مقابل 7,4% سنة 2012، والذي يعود بالأساس إلى التراجع المهم الذي عرفته نفقات المقاصة (انخفاض بنسبة 24,2%) تبعا للقرار الحكومي برفع الدعم تدريجيا عن المواد البترولية.

إلا أنه وبالرغم من هذا التحسن الملحوظ، لا زالت المالية العمومية تواجه بعض المصاعب، خصوصا على مستوى الدين العمومي الذي يعرف ارتفاعا مضطربا خلال السنوات الأخيرة، والمداخل الجبائية التي عرفت بعض التراجع، وكذا أهمية كتلة الأجور بالمقارنة مع الناتج الداخلي الخام، هذا بالإضافة إلى المخاطر المحتملة لعدم إصلاح نظام التقاعد.

وفي ظل هذه الظروف، وفضلا عن الإصلاحات الهيكلية التي تباشرها السلطات العمومية، والتي يتوجب تعزيزها، فإن الرفع من جودة التدبير العمومي وإرساء حكمة جيدة يشكلان إحدى الدعائم التي من شأنها المساهمة في تجاوز التحديات التي تواجهها المالية العمومية.

من أجل ذلك، تتوخى تدخلات المجلس الأعلى والمجالس الجهوية للحسابات المساهمة في تحسين هذا التدبير من خلال المهام الرقابية التي تنجزها، والتي تهدف إلى ضمان ممارسة مراقبة مندمجة ومتوازنة على جميع المتدخلين في مختلف أعمال التدبير العمومي، من خلال التأكد من أن الأموال العمومية قد استعملت في احترام تام للمساطر والقواعد القانونية الجاري بها العمل، وكذا تقييم النتائج المحققة من طرف الأجهزة الخاضعة للمراقبة بمعايير الفعالية والاقتصاد والكفاية في إطار احترام الممارسات الجيدة على المستوى التقني والمالي والبيئي، وذلك مقارنة بالأهداف المحددة سلفا.

وتحقيقا لهذا التوازن، تتسم المراقبات التي تنجزها المحاكم المالية، والتي تركز في وضع برامجها ومساطر ممارسة اختصاصاتها على مبادئ الاستقلالية والحياد والموضوعية والتوجيهية والجماعية في اعتماد النتائج الرقابية، بخاصيتين أساسيتين:

- الطابع الوقائي والبيداغوجي: وذلك بإثارة انتباه المدبرين العموميين إلى النقائص المسجلة على مستوى تدبيرهم والثغرات التنظيمية والهيكلية التي تسببت فيها، وتقديم توصيات بخصوص المخاطر التي تستوجب تعديلات وتقويمات ضرورية. في هذا الصدد، نسجل التفاعل الإيجابي لأغلب الأجهزة التي خضعت للمراقبة مع هذه التوصيات من أجل تجاوز مظاهر سوء التدبير من قبيل الممارسات غير القانونية، وقصور أنظمة الحكامة والمراقبة الداخلية وضعف التخطيط في برمجة المشاريع الاستثمارية.

- الطابع الجزري: والذي يهدف إلى مساءلة مسؤولي الأجهزة العمومية أمام المحاكم المالية في الحالة التي تشكل فيها الأفعال المنسوبة إليهم عمليات للتسيير بحكم الواقع أو تفضي إلى متابعات في مجال التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية قد تثبر مسؤوليتهم الشخصية والحكم عليهم عند الاقتضاء بعقوبات مالية،

وكذا في حالة اكتشاف أفعال قد تستوجب عقوبة جنائية حيث تتم إحالتها على وزارة العدل قصد إعمال مسطرة المتابعة الجنائية.

وتبعاً لذلك، تحرص المحاكم المالية، يا مولاي، على تحقيق التوازن في برامجها السنوية بما يضمن ممارسة كل الاختصاصات الموكولة لهذه المحاكم بمقتضى القانون وتوسيع مجالات تدخلاتها، إن على مستوى نوعية الأجهزة التي تخضع للمراقبة، أو على مستوى المواضيع المشمولة بهذه المراقبة، إذ تهدف من خلال ذلك إلى حماية مبادئ وقيم الحكامة الجيدة والشفافية والإدلاء بالحسابات العمومية.

وهكذا، ارتفع عدد المهمات التي أنجزتها المجالس الجهوية للحسابات ليصل إلى 127 مهمة رقابية شملت مختلف أصناف الجماعات الترابية والمرافق العمومية المحلية، بالموازاة مع إصدارها 42 رأياً بخصوص الحسابات الإدارية للجماعات الترابية التي لم تصادق عليها المجالس التداولية المختصة، في حين واصل المجلس الأعلى للحسابات مراقبة تسيير بعض الأجهزة العمومية الخاضعة لاختصاصه (16 مهمة رقابية) مع تركيزه على المهام التقييمية للمشاريع والسياسات العمومية، والتي تنصب على مواضيع ذات بعد أفقي، متوخياً من ذلك تعزيز دوره في مجال المساعدة التي يبذلها للحكومة والبرلمان.

في هذا الإطار، قام المجلس الأعلى للحسابات، قبل إصدار هذا التقرير السنوي، بنشر أربعة تقارير تتعلق بمهام تقييم موضوعاتية، كانت إحداها، والتي تهم منظومة المقاصة بالمغرب، بطلب من البرلمان إعمالاً لمقتضيات الفصل 148 من دستور المملكة.

وترصد الملاحظات البارزة للتقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم سنة 2013 الملاحظات الرئيسية المسجلة من طرف المحاكم المالية في ميدان مراقبة التدبير واستخدام الأموال العمومية.

## I. الملاحظات البارزة المسجلة من طرف المجلس الأعلى للحسابات في ميدان مراقبة التسيير

يتضمن التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم سنة 2013، ملخصات تهم 16 مهمة رقابية التي أنجزتها مختلف غرف المجلس المختصة في ميدان مراقبة تسيير الأجهزة العمومية.

وسيتيم في إطار هذه الخلاصة العامة، عرض أبرز الملاحظات التي أثّرت من خلال 14 مهمة رقابية، علما أن المهمتين غير الواردين في هذا الملخص قد سبق للمجلس أن قام بنشر التقريرين المتعلقين بهما مرفوقين بخلاصتيهما.

### مشاريع بناء وتوسعة وتهيئة المؤسسات الصحية

تتمثل أبرز الملاحظات التي أسفرت عنها مهمة مراقبة تدبير مشاريع بناء وتوسعة وتهيئة المؤسسات الصحية فيما يلي:

**1. عدم مأسسة الخريطة الصحية كما هو محدد في القانون الإطار رقم 34.09** وفقا لأحكام المادة 21 من القانون الإطار المذكور أعلاه، تحدد الخريطة الصحية، على المستوى الوطني والجهوي، مكونات العلاجات ولاسيما أنواع البنيات التحتية والمنشآت الصحية ومعايير وكيفية إحداثها مجاليا. إلا أنه وبالرغم من أهميتها، فإن وزارة الصحة لا تتوفر حتى الآن على خريطة صحية وفقا للقانون الإطار المذكور أعلاه.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن وسائل التخطيط المتاحة لمديرية التخطيط والموارد المالية بالوزارة، تقتصر فقط على برنامج توسيع التغطية الصحية (PECS)، والذي يركز أساسا على المعيار السكاني فيما يخص مؤسسات العلاجات الصحية الأساسية (ESSB).

ومع ذلك وبالرغم من المجهودات التي بذلتها الوزارة من حيث توسيع البنية التحتية، فقد رصد المجلس ما يقارب 151 مؤسسة علاجات صحية أساسية غير مشغلة في المجالين الحضري والقروي.

**2. غياب تقييم منجزات المخططات الاستراتيجية** لم تقم الوزارة بأي تقييم للمنجزات المادية والمالية للمخططات السالفة الذكر، وذلك بغية معرفة وتقييم النتائج التي تحققت بالمقارنة مع الأهداف المسطرة مسبقا، مع العلم أن بعض المشاريع تم تمويلها بقروض جد مهمة من طرف الدولة (كبنك الاستثمار الأوروبي والصندوق السعودي...).

وفي هذا الصدد، يجب الإشارة إلى وجود قصور على مستوى تتبع ومراقبة المشاريع، وخاصة من حيث إعادة تأهيل المستشفيات القديمة والتي عادة ما يكون تحديثها وترقيتها لا تفي بالمعايير المطلوبة.

وفي نفس السياق، تقوم الوزارة بإعادة تأهيل بعض المستشفيات، مع العلم أن بعضها سيتم التخلي عنها وتعويمها بمشاريع بناء مستشفيات جديدة والتي تعرف بدورها تأخرا في

تصميمها وإنجازها. كما هو الحال بالنسبة لكل من المراكز الاستشفائية الجهوية بالقيطرة وتطوان وكذا المركز الاستشفائي الإقليمي بالخميسات.

### 3. غياب نظرة شمولية لعمليات تهيئة المؤسسات الصحية

لقد تم تبني تصور لتدبير الممتلكات العقارية وفق مقاربة تعتمد بالأساس على توفر الاعتمادات المالية، وإكراهات ترميم المباني المتهاكلة، من خلال جعلها تتماشى مع المعايير الصحية العصرية، عوض أن يتم ذلك بتبني نظرة متوسطة وطويلة الأمد تمكن من استباق التقدم الطبي، وكذا تطور أنماط التكفل، والبحث عن تنظيم فعال داخل المنظومة الصحية.

وقد لوحظ من خلال تقييم بعض أشغال التهيئة المنجزة على مستوى بعض الوحدات الاستشفائية، أن الأمر يتعلق بتدخلات ظرفية تهدف بالأساس إلى معالجة مشاكل التدهور المعين في البنيات، دون اعتماد عمليات مندمجة في إطار نظرة شمولية تعتمد بالأساس على تشخيص المنشآت، وبرمجة العمليات الأولية، ونخص بالذكر المركز الاستشفائي الجهوي الإدريسي بالقيطرة والمركز الاستشفائي المحلي بتطوان.

بالإضافة إلى ذلك، فإن غياب هذه النظرة الشمولية، جعلت من أشغال تهيئة بعض المؤسسات الصحية، والتي كلفت مبالغ كبيرة، تنجز دون أن تسمح بتبني هذه الهياكل للمعايير والأنظمة المتبعة، ودون أن تؤدي إلى تحسين حالة المباني المتواجدة في وضعية متهاكلة، خاصة أن معظم هذه البنيات قديمة، وقد بنيت خلال فترة الثلاثينات من القرن الماضي. (المركز الاستشفائي الجهوي بالعرائش، المركز الاستشفائي الجهوي ابن الزهر).

### 4. وضعية مزرية للبنية التحتية الصحية

من خلال زيارة بعض المؤسسات الصحية، تم تسجيل عدة اختلالات تتعلق بالتصاميم المعمارية وأيضاً بوضعية البنية التحتية نوردتها كالتالي:

- عدم احترام التصاميم المعمارية للمعايير الصحية للعديد من المصالح، نخص بالذكر مصلحة الفحص بالأشعة وتشخيص العظام بالمركز الاستشفائي الجهوي لمدينة تطوان والصيدلية الإقليمية بالمركز الاستشفائي الجهوي "للا مريم" بالعرائش؛
- تهاك حالة البنيات للعديد من المؤسسات، رغم الإصلاحات التي تم القيام بها في السنوات الأخيرة، كمثل على ذلك، المراكز الاستشفائية الإقليمية لكل من مدينة تطوان والعرائش وطنجة والخميسات؛
- عيوب على مستوى أعمال تبليط بعض أجزاء هذه المؤسسات، حيث ظهرت شقوق على مستوى جنبات البنيات، ونخص بالذكر، المركز الاستشفائي الإقليمي "للا مريم" بالعرائش، المركز الاستشفائي الإقليمي ابن الزهر بمراكش والمركز الاستشفائي الإقليمي بالخميسات؛
- قصور على مستوى شبكات الربط للسوائل الطبية، والتي تتطلب تجديد دائم، كمثل على ذلك، المركز الاستشفائي المحلي الإدريسي بالقيطرة والمركز الاستشفائي الإقليمي "للا مريم" بالعرائش.

تجدر الإشارة، إلى أن هذه الملاحظات التي تم تسجيلها على مستوى بعض البنيات الاستشفائية، عرفت أشغال إصلاح مهمة في السنوات الأخيرة دون أن يتم تحقيق الأهداف المتوخى منها.

وعلى صعيد آخر، فإن أغلبية مراكز العلاجات الصحية الأساسية تعاني بدورها من العديد من الاختلالات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- توجد عدة مراكز صحية تم بناءها في عهد الحماية بواسطة وسائل للبناء معدة مسبقاً (préfabriqués) والتي لم تعرف منذ ذلك الحين أي برنامج إعادة البناء أو الإصلاح؛
- توجد عدة مراكز صحية غير مشغلة، وذلك لأسباب متعددة ومتنوعة (غياب الربط بشبكة الماء والكهرباء، مخاطر الانهيارات، النقص في الموارد البشرية...)، ونخص بالذكر المراكز التالية: عزيب سيد الزوين، عبدة سكارنة، أولاد الدليم، ملوان الشريفة (جهة مراكش تانسيفت الحوز) صنادلة، ثلاثاء لقولة (العرائش)، مغوغة بطنجة؛
- توجد عدة مراكز آيلة للسقوط، وفي حالة جد متدهورة وأخرى في حالة خراب.

## 5. تدبير المشاريع

◀ قصور على مستوى النظام المعلوماتي وتداخل الاختصاصات فيما يتعلق بنفقات التجهيز

رغم تفويض اعتمادات التجهيز لفائدة المديريات الجهوية للصحة ومندوبيات الصحة، والتي يبلغ عددها على التوالي 16 و60. إلا أنه لوحظ غياب نظام معلوماتي يسمح بإعداد التقارير عن المشاريع، وكذلك التتبع التقني والمالي لها. إذ أن مديرية التجهيزات والصيانة لا تتوفر على وضعية حصرية ومحددة لجل المشاريع. يضاف إلى ذلك، قامت مديرية التخطيط والموارد المالية، التي تتكفل بالتدبير المالي لمشاريع الاستثمار، بالتفويض المباشر للاعتمادات المالية لفائدة بعض المديريات الجهوية ومندوبيات الصحة من أجل تنفيذ بعض المشاريع، دون إخبار مديرية التجهيزات والصيانة ودون أن يكون هناك تنسيق لمختلف الإجراءات بين مختلف المصالح.

◀ قصور على مستوى إعداد دفاتر الشروط الخاصة

### ▪ اللجوء المفرط إلى الأشغال غير الواردة في جدول الأثمان

لقد لوحظ عدة اختلالات على مستوى تنفيذ الأشغال كالنقص الحاصل في إعداد دفاتر الشروط الخاصة المتعلقة بصفقات البناء، بالإضافة إلى عدم التحديد الأمثل للحاجات المسبقة، وغياب الدقة في تحديد المواصفات التقنية للمشاريع، هذه الوضعية تدفع مسؤولي الوزارة إلى اللجوء بصفة مبالغ فيها إلى العقود الملحقة، وإلى إبرام صفقات أخرى لتنمية الأشغال.

ويتعلق الأمر في غالب الأحيان، بأشغال التشطيب، وتحديد المواصفات التقنية لبعض العناصر المدرجة بالصفقة (التبليط، الجدران-الستائر، أشغال الاستخراج وتقليع الصباغة... إلخ).

### ▪ زيادات هامة في حجم الأشغال

تتعلق الزيادات في حجم الأشغال في أغلب الأحيان بالبنود المرتبطة بتسوية الأرضية وبخرسانة البنيات التحتية. مما يدل على ضعف مستوى الإلتقان في مرحلة الدراسات والتي من المفروض فيها أن تكون الكميات محددة قبل الشروع في التنفيذ. وبالتالي، فهناك

تجاوزات تصل إلى 200 بالمائة أو أكثر بالنسبة للبنود المذكورة أعلاه والمتعلقة ببعض المشاريع.

#### ▪ اللجوء إلى صفقات تكميلية لتتمة الأشغال

لوحظ أنه يتم اللجوء إلى صفقات تكميلية من أجل تنفيذ أشغال بعض المشاريع، حيث يتم تجاوز سقف 10% المحدد للمبلغ الإجمالي للصفقة دون إنهاء الأشغال. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الصفقات يتم إبرامها من أجل تدارك الأخطاء على مستوى التصاميم والعيوب المتعلقة بالتنفيذ. ويمكن، في هذا الإطار، إدراج الحالات التالية على سبيل المثال: مشروع ترميم وتوسيع مستشفى الأمراض النفسية الرازي بطنجة، ومشروع ترميم المركز الاستشفائي الإقليمي ابن ديبان بطنجة ومشروع بناء المركز الاستشفائي الإقليمي بالجديدة. هذه الممارسات تؤدي إلى اختلال التوازن وعدم احترام الميزانيات المستثمرة والمبرمجة.

#### 6. الإشراف على الأشغال

##### ◀ نقائص على مستوى تدبير عقود المهندسين المعماريين

#### ▪ غياب تحديد مهام المهندس المعماري

لقد لوحظ ضعف مراقبة الالتزامات التعاقدية للمهندسين المعماريين، سواء تعلق الأمر بمرحلة إعداد أو تنفيذ المشاريع، بالإضافة إلى ذلك تم تسجيل غياب التصاميم المعمارية والملفات المتعلقة بالمشروع الأولي العام أو المشروع الأولي المفصل خصوصا فيما يتعلق بمشاريع التهيئة (المركز الاستشفائي الإقليمي الخميسات، المركز الاستشفائي الجهوي لتطوان، المركز الاستشفائي الجهوي الإدريسي للقنيطرة والمركز الاستشفائي الإقليمي العرائش). وتجدر الإشارة إلى أنه تم صرف الأتعاب المتعلقة بخدمات المشروع الأولي العام والمشروع الأولي المفصل للمهندسين المعماريين، دون أن يتم تبرير هذه النفقات بواسطة الإدلاء بالتصاميم المطلوبة.

ومن خلال دراسة بعض العقود، فقد تم تسجيل ملاحظات متعلقة بالالتزامات المهندس المعماري، نوردتها كالاتي:

- غياب مقتضيات الإلزامية التي تحث على المصادقة على القوائم الشهرية الجزئية والنهائية لتنفيذ الأشغال نهاية كل شهر ومراقبتها ودراستها؛
- غياب مقتضيات الإلزامية التي تحث على الإشهاد على بيان الأثمان المتعلق بالأشغال الإضافية ومراقبته.

بالإضافة إلى ذلك، لوحظ عدم القيام بإعداد ملفات رخص البناء من طرف المهندس المعماري، وذلك خلافا لمقتضيات المادة 53 من القانون رقم 12.90 المتعلق بالتعمير، والتي تنص على أن المهندس المعماري يقوم بوضع جميع الوثائق المرسومة والمكتوبة المعمارية المتعلقة بتصميم البناء أو تغييره ولاسيما التي يجب تقديمها إلى الجماعة للحصول على رخصة البناء وفق الأنظمة الجاري بها العمل.

#### ▪ تعيين مهندس معماري بالنسبة لخدمات لا تتطلب تصاميم معمارية

من خلال النصوص القانونية والتنظيمية الجاري بها العمل، وخاصة المادة 50 من القانون رقم 12.90 المتعلق بالتعمير الذي يحدد مجال تدخل المهندس المعماري، حيث تنص هذه المادة على أن اللجوء إلى مهندس معماري حر أو مهندسين مختصين يعتبر واجب فيما يتعلق بكل بناء جديد، كل تغيير مدخل على بناء قائم يستوجب الحصول على رخصة بناء



وجميع الأشغال المتعلقة بترميم الآثار. إلا أن المسؤولين يلجئون إلى إبرام عقود مع المهندسين المعماريين خاصة بالنسبة لعمليات لا تتطلب أي تصاميم معمارية كأعمال الصيانة الاعتيادية مثل الصباغة أو أشغال التليط التي لا تتطلب تغييرات على مستوى البنية والتصميم المعماري للبنىات المتواجدة.

#### ◀ نقائص في تعيين مكتب المراقبة

لوحظ من خلال دراسة ملفات بعض المشاريع أن تعيين مكتب مراقبة معتمد يتم بعد نهاية الأشغال، الشيء الذي يؤثر على السير الأمثل للمشاريع، كما أن عدم تعيين مكتب مراقبة معتمد في الوقت المناسب يؤدي إلى النتائج التالية:

- عدم التحديد المسبق للمهام الموكولة إلى مكتب المراقبة، عندما يتم التعاقد معه عن طريق سندات الطلب غير مفصلة بشكل كاف؛
- رفض مكتب المراقبة المصادقة على التسلم النهائي للأشغال التي لا يتمكن فيها من التأكد من مطابقة الأشغال المنفذة لدقتر التحملات أثناء سير الأشغال. (المركز الاستشفائي الإقليمي الخميسات).

## تدبير المعدات البيوطبية من طرف وزارة الصحة

ركزت المهمة الرقابية المتعلقة بتدبير المعدات البيوطبية من طرف وزارة الصحة على عدة محاور من أبرزها ما يلي:

### أولاً. الإطار المؤسسي والحكامة

#### ◀ غياب سياسة حقيقية لتكنولوجيات الصحة

لم تسهر وزارة الصحة على وضع سياسة حقيقية للمعدات الطبية، بحيث لا تتوفر على أية استراتيجية صريحة تعالج وظيفة "تكنولوجيات الصحة والمعدات الطبية" كما توصي بذلك المنظمة العالمية للصحة.

#### ◀ التأخر في تأهيل الإطار التشريعي والتنظيمي

يعاني الإطار القانوني المنظم لتدبير المعدات الطبية من التأخر الحاصل في تحيين واعتماد عدة نصوص تشريعية وتنظيمية ذات العلاقة بتدبير المعدات البيوطبية، سواء النصوص الخاصة المتعلقة بالسلامة والفعالية السريرية للمستلزمات الطبية والحماية من الأشعة ومراقبة جودة التحاليل الطبية، أو النصوص العامة ذات الصلة بالهيكل التنظيمي لوزارة الصحة وبالتخطيط لعرض العلاجات.

◀ **عدم إحداث الهيئات والأنظمة المنصوص عليها في القانون**  
من بين هذه الهيئات، المجلس الوطني الاستشاري للصحة والوكالة الوطنية للسلامة الصحية للأدوية والمنوجات الصحية واللجنة الوطنية واللجن الجهوية لعرض العلاجات. كما تجب الإشارة كذلك، إلى أن استغلال المعدات يفتقد لنظام وطني لليقظة المعدّاتية (Matériorivigilance) المنصوص عليه في الفصل 18 من القانون رقم 84.12 المتعلق بالمستلزمات الطبية، وكذا لنظام السلامة البيولوجية (Biosécurité) وإطار وطني لمراقبة جودة التحاليل البيولوجية.

◀ **اختلالات متعلقة بالتنظيم وبالأنظمة الإعلامية**  
تعزى العديد من الاختلالات في تدبير المعدات البيوطبية إلى التنظيم الحالي لوزارة الصحة المعتمد بموجب المرسوم رقم 2-94-285 وإلى ضعف الأنظمة الإعلامية بالوزارة. فتدبير المعدات الطبية يتأثر سلبيا بالعناصر التالية:

- التأخر في إعادة تنظيم وزارة الصحة وتداخل الاختصاصات بين عدة متدخلين في تتبع التدبير التقني للمعدات؛
- ضعف حصيلة الوظائف المتعلقة بمراقبة وتقييم وتفتيش تدبير صيانة المعدات؛
- التأخر في تفعيل "المنظومة الإعلامية الصحية وتقييم جودة العلاجات" المحدثة بموجب المادة 17 من القانون رقم 34.09؛
- الخصائص الحاد في أدوات التسيير المعلوماتي على المستوى المركزي، وكذا الضعف الشديد للأنظمة المعلوماتية على مستوى الوحدات الاستشفائية.

## **ثانيا. التخطيط لاقتناء المعدات البيوطبية**

### **1. السياسة العامة للاقتناء**

لا تُؤطر مشتريات الوزارة بسياسة عامة للاقتناء كما يشهد على ذلك عدم الربط بين الأهداف الصحية والحظيرة المستهدفة من المعدات البيوطبية وكذا عدم ترتيب اقتنائها حسب الأولويات الصحية، وغياب أهداف تتعلق بالتحكم في التكنولوجيا البيوطبية عبر تحديد مستوى تكنولوجي لكل فئة من الوحدات الصحية، وغياب أهداف مرقمة متعلقة بولوج الساكنة إلى أهم التكنولوجيات الطبية، ووجود فوارق في التوزيع الجغرافي للمعدات، وعدم ربط سياسة الاقتناء بالتنظيم الاستشفائي، وضعف ترميم وتعيير المعدات حسب كل فئة من الوحدات الصحية، وأخيرا ضعف الاندماج بين سياسة الاقتناء وسياسة الموارد البشرية.

### **2. التخطيط وتحديد الحاجيات وتقييم الكلفة**

يساهم التأخير الحاصل في تفعيل وإدماج الآليات الرئيسية للتخطيط المنصوص عليها في القانون، ويتعلق الأمر بالخريطة الصحية وبالمخططات الجهوية لعرض العلاجات وبالميزانيات-البرامج وبمشاريع المؤسسات الاستشفائية، من حدة الثغرات الواردة في السياسة العامة للاقتناء.

### **3. تقييم عام لمجهود التجهيز**

#### **◀ تركز قوي لوظيفة الاقتناء**

رغم الشروع في اللاتمرکز ورغم توصل المستشفيات بمنح الاستثمار، لازالت وظيفة اقتناء المعدات جد متمركزة حيث بلغ معدل الالتزامات على مستوى المديرية المركزية

96% خلال فترة 2007-2013، مع تنفيذ مديرية التجهيز والصيانة وحدها لنسبة 87% من الاقتناءات على صعيد الوزارة وذلك لفائدة جميع الوحدات الصحية سواء الصغيرة منها كوحدات العلاجات الأساسية أو الكبيرة كالمركبات الاستشفائية الجامعية.

### ◀ توجيه مجهود التجهيز بالأساس لفائدة المراكز الاستشفائية الجامعية والوحدات الصحية الجديدة

لوحظ أن مجهود التجهيز خلال فترة 2007-2013 هم بالأساس المراكز الاستشفائية الجامعية بمعدل 64,8% من الالتزامات و62,7% من الأداءات. إضافة الى ذلك، فقد تم توجيه مجهود التجهيز إلى الوحدات الصحية الجديدة على حساب تحديث وإعادة تأهيل تجهيزات الوحدات الصحية القديمة، حيث سجل معدل الاعتمادات الملتزم بها والمخصصة لتحديث وتجديد المعدات، 10% في المتوسط خلال هذه الفترة.

### ◀ التفاوت الزمني بين عملية اقتناء المعدات وتقديم أشغال البناء

لوحظ أنه يتم اقتناء المعدات الطبية في إطار أول تجهيز للمستشفيات الجديدة قبل بلوغ تقدم الأشغال مستوى يسمح بتهيئة المعدات وتسلمها، مما يتسبب في مشاكل تدبير تسلم المعدات لاسيما المخاطر الناتجة عن الظروف غير اللائقة للتخزين، وضياع الضمان في حالة تخزين المعدات لفترة طويلة. ونخص بالذكر حالة مستشفى الاختصاصات الرازي التابع للمركز الاستشفائي الجامعي محمد السادس بمراكش حيث تعرضت معدات بيوطبية بقيمة 41 مليون درهم للإتلاف جراء المياه الشتوية التي غمرت مكان التخزين بتاريخ 17 شتنبر 2013 ولعدم جاهزية الأماكن المخصصة لها.

### ◀ عدم التحكم في كلفة تجهيز المركبات الاستشفائية الجامعية

بالرغم من توفر مديرية التجهيز والصيانة على تجربة أولى في تجهيز المركب الاستشفائي بفاس، إلا أنها لم تتمكن من التحكم في كلفة تجهيز المركبين الاستشفائيين بمراكش ووجدة. فالميزانية المتوقعة للتجهيز سيتم تجاوزها بـ 82% في وجدة وبـ 35% في مراكش بعد تنفيذ الباقي تجهيزه. وعلاوة على ذلك، فإن كلفة السرير الواحد بوجدة تفوق مثيلتها بمراكش بـ 78%، علم أن تجهيز المركبين معا تم في نفس الفترة، وتفوق مثيلتها بفاس بـ 133%. ويفسر ذلك باقتناء الوزارة تكنولوجيا طبية عالية بالنسبة للمركب الاستشفائي ووجدة، بالرغم من كونه يتوفر على طاقة سريرية من 512 سرير فقط، بينما الطاقة السريرية للمركبين الاستشفائيين بمراكش ووجدة 916 سرير.

## ثالثا. ظروف الاستغلال والتدبير التقني

### 1. إدماج المعدات في عرض العلاجات

### ◀ استمرار ظاهرة الوحدات المجهزة والمغلقة أو ضعيفة الاستغلال والمعدات البيوطبية غير الموزعة أو غير المستغلة

رصد المجلس في الخمس مديريات الجهوية للصحة التي تمت زيارتها، 35 وحدة صحية غير مشغلة رغم تجهيزها، ويرجع السبب الأساسي لذلك إلى قلة الموارد البشرية. ويثير المجلس الانتباه أيضا إلى وجود معدات بيوطبية، غير موزعة، مخزنة في مستودع تابع لمصلحة تدبير المخزون التابعة لقسم التموين، أو غير مستغلة في الوحدات التي تمت زيارتها.

## 2. تتبع ومراقبة التدبير التقني للمعدات

### أ. تتبع التدبير التقني لمعدات المستشفيات من طرف مديرية المستشفيات والعلاجات المتنقلة

تتكلف مديرية المستشفيات والعلاجات المتنقلة بالتتبع المستمر لنشاط المستشفيات على مستوى التدبير التقني. وقد مكن افتتاح أنشطة هذه المديرية في هذا الباب من رصد أن نظام تتبع وقيادة أداء المستشفيات يعاني من نقص مؤشرات خاصة باستغلال المعدات وعدم وثوقية المعطيات الصادرة على مستوى المستشفيات.

### ب. تتبع ومراقبة معدات المختبرات الاستشفائية من طرف المعهد الوطني للصحة

#### ◀ نواقص تطبيق التقييم الخارجي للجودة

تتميز مشاركة مختبرات الصحة العمومية في عملية التقييم الخارجي للجودة المنظمة من طرف المعهد الوطني للصحة بالطابع الاختياري، كما تعرف ضعف الوثيرة التي لا تتعدى، بالنسبة لبعض التحاليل، تقييما كل خمس أو ست سنوات.

#### ◀ نقص على مستوى الإشراف على المختبرات العمومية ونقص في أعمال وحدة السلامة البيولوجية

يعتبر إشراف المعهد الوطني للصحة على المختبرات العمومية المنصوص عليه في الدورية رقم 4/DRC/10/1 الصادرة في 04 مارس 1998 ذا تأثير محدود، فهو لا ينجز بطريقة دورية من طرف مكتب المختبرات ولم تنجز أية عملية في هذا الصدد قبل 2008. بالإضافة إلى ذلك، لم تطور وحدة السلامة البيولوجية التابعة للمعهد الوطني للصحة نظاما لتدبير الخطر البيولوجي والخطر الكيميائي.

### ت. مراقبة المعدات المشعة من طرف المركز الوطني للوقاية من الأشعة

#### ◀ ضعف تخطيط أنشطة المراقبة من طرف المركز الوطني للوقاية من الأشعة

لا يتوفر المركز الوطني للوقاية من الأشعة، المكلف بمهمة المراقبة القبلية والبعديّة لجميع الأنشطة التي تستعمل الإشعاعات الأيونية، على وضعية مفصلة حول الأجهزة التي تستعمل الإشعاعات الأيونية بكل وحدة صحية. بالإضافة إلى ذلك، لا يعد المركز برنامجا سنويا لمراقبة الوحدات المجهزة بالمعدات الطبية التي تصدر إشعاعات، ولا يقوم بتتبع مقياس الجرعات الإشعاعية بطريقة منتظمة.

#### ◀ عدم تفعيل تقارير المراقبة المنجزة من طرف المركز الوطني للوقاية من الأشعة

لا تسفر تقارير المراقبة المنجزة من طرف المركز الوطني للوقاية من الأشعة دائما عن إجراءات تصحيحية فورية.

## رابعاً. تدبير صيانة المعدات البيوطبية

### 1. السياسة العامة للصيانة

لم تعمل وزارة الصحة، بصفتها مستغلا للمعدات البيوطبية وفق منطوق المادة الأولى من القانون رقم 12-84 المتعلق بالمستلزمات الطبية، على وضع سياسة عامة حقيقية للصيانة رغم إلزامية صيانة المعدات البيوطبية المستغلة في الوحدات الصحية.

## 2. الإطارين المالي والميزانياتي

### ← نواقص في التخطيط لاعتمادات الصيانة

باستثناء المذكرة الدورية رقم 706/10/DEM/21 ذات الطابع العام والتي أحدثت التدبير الجهوي للصيانة، لا تتحكم وزارة الصحة كفاية في مسلسل التأطير المتعلق بالميزانية وتقييم حاجيات المديرية الجهوية للصحة من حيث اعتمادات الصيانة. من جهة أخرى، الجرد المركزي للمعدات الذي تتوفر عليها مديرية التجهيز والصيانة غير محين وغير دقيق، ولا يتم إخبار مديرية التجهيز والصيانة بالاقتناءات المنجزة على المستوى اللامركزي ومن طرف المديرية المركزية الأخرى.

### 3. تنظيم وظيفة الصيانة

#### ← ضعف التخطيط لاعتماد التدبير الجهوي للصيانة

لم تتخذ مديرية التجهيز والصيانة الإجراءات اللازمة لمواكبة تطبيق الجهوية.

#### ← اختلالات تنظيمية للصيانة على المستوى الجهوي

رغم إحداث مصالح التموين والبنابات والتجهيز والصيانة على المستوى الجهوي، يعاني تنظيم وظيفة الصيانة من غياب إطار تنظيمي يحدد اختصاصات المكاتب الإقليمية لهندسة الصيانة الاستشفائية وغياب روابط هيكلية بين هذه المصالح والوحدات البيوطبية من جهة، وبينها ومصالح التموين والبنابات والتجهيز والصيانة، من جهة أخرى.

#### ← تأخر في تفعيل مشروع تدبير صيانة الممتلكات العقارية والمعدات

رغم اقتناء البنية التحتية المعلوماتية وتوزيع برنامج التدبير المعلوماتي للصيانة على جميع المندوبيات، تم تسجيل تأخر في استغلال مشروع تدبير صيانة الممتلكات العقارية والمعدات لأغراض الصيانة البيوطبية.

### 4. تدبير الصيانة الخارجية

#### أ. نظام المراقبة الداخلية وتتبع ومراقبة تنفيذ العقود

لوحظت اختلالات على مستوى نظام المراقبة الداخلية في جميع المديرية الجهوية التي تمت زيارتها وهمت على الخصوص غياب نظام موثوق للتصريح بالأعطاب، وغياب نظام تتبع مسار تدخلات الصيانة الوقائية والإصلاحية، وعدم المصادقة على أعمال الصيانة من طرف الفرق البيوطبية وعدم توقيع تقارير التدخلات من طرف مسؤوليها، وعدم إعداد تقارير التدخلات بشكل دائم وبصرامة.

#### ب. تنفيذ صفقات الصيانة

يتميز تنفيذ عقود صيانة المعدات البيوطبية بالوحدات التابعة للمديرية الجهوية، التي تمت زيارتها، بعدة نواقص مشتركة بين جميع الصفقات. حيث تتسم بعدم تمكين المسؤولين على المستوى العملي من ملفات الصفقات، وعدم إعداد الجدول الزمني للتدخلات، وعدم تنفيذ خدمات متعاقد عليها (كالصيانة الشاملة والمشروطة، والتكوين، ووضع الحصيلة السنوية)، وعدم الإشارة إلى مراجع قطع العيار التي تم استبدالها خلال التدخلات الإصلاحية، وغياب تواريخ وأوقات حدوث الأعطاب في جميع تقارير التدخلات. بالإضافة إلى ملاحظات خاصة ببعض الصفقات مثلا تغطية عقود الصيانة لمعدات لازالت تحت الضمان أو غير موجودة، وأداء المبلغ السنوي الإجمالي للخدمات المتوقعة في الصفقة دون الأخذ بعين

الاعتبار تاريخ الأمر بالخدمة وعدد تدخلات الصيانة الوقائية المتعاقد عليها، أو الأداء الكامل للمبلغ الجزافي للصفحة في غياب أي تدخل.

### 5. تدبير الصيانة الداخلية

يعاني تدبير الصيانة الداخلية للمعدات التي لا تشملها عقود الصيانة الخارجية من عدم توضيح تنظيمها ومجال تدخلها، وغياب التخطيط وتتبع مسار تدخلات الصيانة ونقص الموارد البشرية والمادية المخصصة للوحدات البيوطبية.

## شركة العمران الرباط

أفرزت مراقبة تسيير شركة العمران الرباط الملاحظات المتعلقة بالجوانب التالية:

### 1. استغلال الوعاء العقاري

يعتبر الوعاء العقاري من أهم الركائز التي تعتمد عليها أنشطة الشركة. وفي هذا الصدد، عبأت الشركة ما يقارب 963 هكتارا بين 2007 و2013 تتكون في غالبيتها من العقار العمومي. وقد عرف هذا المخزون العقاري استنزافا بوتيرة سريعة نتيجة ارتفاع معدل استغلال الأراضي المعبئة الذي بلغ 97% وكذلك نتيجة عدم تعزيزه بإقتناءات جديدة.

أما فيما يتعلق بتوزيع الوعاء العقاري حسب نوع المنتجات، فإن الشركة لم تتمكن من الإدلاء بالمعلومات الكافية حول المساحة المخصصة لكل منتج على مستوى وكالات القنيطرة وسلا والخميسات. وتجدر الإشارة إلى أن الأرقام المتوفرة على مستوى وكالة تمارة مكنت من استخلاص ما يلي:

- تتقاسم البقع الأرضية المخصصة لإعادة الإيواء والبقع الأرضية المخصصة للموازنة حصصا متساوية من الوعاء العقاري المستغل بنسبة 29% لكل واحدة منهما. وبالتالي، فإن كل متر مربع مخصص لإعادة الإيواء تتم موازنته بمتر مربع للبقع الأرضية الموجهة للتسويق.

- تخصيص مساحات جد محدودة للسكن الاجتماعي والسكن الوقائي إذ لم يتجاوزا على التوالي 0,14% و0,13% من مجموع الأراضي المستغلة.

### 2. إنجازات الشركة

مكن فحص العمليات التي أعلن اكتمال إنجازها سنة 2013، من الوقوف على أن معدل اكتمال الإنجاز قد تراوح بصفة عامة ما بين 40% و89% (دون احتساب الوحدات المبرمجة في إطار إعادة الهيكلة والتقوية والجزيرات).

كما لوحظ على الخصوص أن معدل اكتمال الإنجاز بكل من السكن الاجتماعي والسكن الوقائي يبقى ضعيفا، بحيث لم يتجاوز عند متم سنة 2013، 54% بالنسبة للسكن الاجتماعي و51% بالنسبة لبرنامج إعادة الإيواء و40% بالنسبة للبقع الأرضية المخصصة للسكن الوقائي و59% بالنسبة للبقع المخصصة للتسويق.

علاوة على ذلك عرف إنجاز الاتفاقيات المبرمة في إطار البرنامج الوطني "مدن بدون صفوح" تأخرا ملحوظا. حيث تنص هذه الاتفاقيات (16) المبرمة خلال الفترة الممتدة ما بين 2000 و2009 على اكتمال انجاز العمليات المبرمجة بشأنها ما بين 2006 و2010

غير أن انجاز البرامج المسطرة تجاوز هذه الأجال المحددة. إذ أن بعضها لم يتم الشروع في انجازها كما هو الحال بالنسبة لاتفاقية منطقة عين عتيق. مما ترتب عنه تقادم ظاهرة مدن الصفيح حيث أن عدد الأسر التي أبرمت الاتفاقيات بشأنها انتقل من 57328 أسرة الى 64181 أسرة عند نهاية سنة 2013 بزيادة قدرها 6853 أسرة.

### 3. الشراكة بين القطاع الخاص والعام وإنجازات ضعيفة

من خلال تفحص اتفاقيات الشراكة المبررة مع القطاع الخاص تبين عدم بلوغ الأهداف المتوخاة من ورائها. فالمبلغ الذي يتعين استخلاصه والمقدر بـ 137.411.083 درهم (ثمن بيع الأرض) لم تحصل منه الشركة سوى على مبلغ 38.630.754,84 درهم أي 28% من المبلغ الإجمالي. أما فيما يتعلق بتقليص مدة الإنجاز، فلم يتم بلوغه لكون بعض العمليات لم تعط انطلاقاً الأشغال بها بعد كما أن مدة إنجاز بعض العمليات تجاوزت 10 سنوات.

كما لوحظ من خلال فحص وضعية تقدم المشاريع موضوع اتفاقيات الشراكة، أنه لم ينجز سوى 966 وحدة من أصل 3056 وحدة المتوقع إنجازها إلى حدود نهاية 2013، أي بنسبة لم تتجاوز 31,61%. كما أن تسليم الشقق المكتمل إنجازها لم يتعدى 328 شقة من أصل 966 أي بمعدل 11%.

### 4. تسويق منتجات الشركة

قامت شركة العمران الرباط بتاريخ 2009/12/30 ببيع البقعتين الأرضيتين موضوع الرسمين العقاريين رقم 51908/ر ورقم 03/88785 (مساحة كل واحدة منهما 8097 متر مربع) الكائنتين بمنطقة سيدي العابد بجماعة الهرهورة، اللتين تم اقتنائهما من طرف المؤسسة الجهوية للتجهيز والبناء للشمال الغربي على التوالي بتاريخ 1991/10/14 و1994/08/03 بثمن 2177214,23 درهم وبهدف تعزيز المخزون العقاري، إلى الجمعية المسماة "و.ش أ" بثمن إجمالي قدره 3.128.639,83 درهم (193,197 درهم للمتر المربع). وتجدر الإشارة إلى أن هذه الجمعية تتكون من تسعة مسؤولين (مديرين) بعضهم بشركة العمران الرباط والبعض الآخر بمجموعة التهيئة العمران كما أن ثمن بيع هاتين البقعتين (193,197 درهم للمتر المربع). ثم تحديده من طرف لجنة مكونة من الرئيس وعضويين بالجمعية السالفة الذكر.

كما أقدمت الشركة كذلك على إتمام بيع بقعة أرضية غير مجهزة بمنطقة سيدي العابد بجماعة الهرهورة، اقتنيت في عهد مؤسسة التجهيز والبناء للشمال الغربي وتحمل الرسم العقاري رقم 37049/R. وتبلغ مساحتها 12.973 متر مربع. ولقد تم إبرام عقد البيع بتاريخ 29 دجنبر 2005 بمبلغ 2,8 مليون درهم، علماً أنها اقتنيت بتاريخ 10 أكتوبر 1991 بمبلغ 961.968 درهم وذلك بهدف تكوين الوعاء العقاري لمشروع سيد العابد.

تم تسويق الفيلات المنتجة بمشروع كاميليا بتامسنا (106 فيلا موجهة إلى التسويق منذ سنة 2007) دون احترام مقتضيات الميثاق التجاري الذي يحث على الشفافية ويحدد شروط التسويق والأداء، حيث أن هذا المنتج لم يكن مفتوحاً للعموم ولم ينشر وفتح باب تسويقه فقط لأطر بعض الإدارات العمومية ومجموعة العمران.

تم تسليم بعض المنتجات بالرغم من عدم استخلاص ثمنها بصفة كاملة كما هو الشأن بالنسبة للمركز التجاري الزفاطي بالرباط. ذلك أن المحلات التجارية المنجزة بهدف موازنة

هذا المشروع الذي سجل عجزا بلغ 2,594 مليون درهم، تم تسليمها للمستفيدين منذ 2007 علما أنهم لم يؤدوا ثمنها بالكامل. ويبلغ الباقي أداءه 1.649.900,00 درهم.

### 5. الطلب العمومي

تقوم شركة العمران الرباط باقتناء بعض المواد دون اللجوء إلى المنافسة، مبررة ذلك إما بوجود ممون واحد، دون تقديم شهادة حصرية، وإما بجودة الخدمات المقدمة وإما بخصوصية الحدث أو العلاقة التي تربطها ببعض الممومين.

تقوم شركة العمران الرباط بالالتزام بصفقات لم تستوف بعد الشروط المطلوبة لإنجازها وذلك بهدف تحسين المؤشرات العددية للإنتاج. وتسجل هذه الصفقات تأخرا كبيرا في إنجازها حيث تتضاعف مدة إنجاز بعضها إلى خمس مرات. ويرجع ذلك إلى كون الشركة لم تقم بتحديد المشاكل والعراقيل المطروحة، مع إيجاد الحلول الملائمة لها، قبل الإعلان عن الصفقات. وينتج عن هذه الممارسات، توقفات متكررة وتأخر في إنجاز الصفقات وفي بعض الأحيان فسخ الصفقة وعدم إنجاز المشاريع المبرمجة. أضف إلى ذلك، أن فسخ بعض الصفقات يترتب عنه أداء تعويضات التأجيل (مبلغ 8.934.417,11 درهم تم أداءه ومبلغ 7.827.996,00 درهم لازال في نزاع مع المقاولات. كما أن هذا التأخير في إنجاز الصفقات يؤدي إلى تحملات إضافية ناتجة عن مراجعة في الأثمان (13.568.421,17 درهم خلال الفترة 2007-2013).

## صندوق التضامن للسكن والاندماج الحضري

تم إحداث صندوق التضامن للسكن والاندماج الحضري كحساب خصوصي بمقتضى قانون المالية لسنة 2002. وتعد وزارة السكنى وسياسة المدينة أمرا بالصرف لهذا الحساب. وقد بلغت التزامات الصندوق 18,5 مليار درهم، خلال الفترة ما بين 2002 و2013، كدعم لفائدة 747 اتفاقية بمبلغ قدره 18,479 مليار درهم والتي تجاوزت قيمتها الإجمالية أكثر من 47 مليار درهم. كما بلغت مداخيل ونفقات الصندوق على التوالي 16,367 مليار درهم و14,388 مليار درهم.

وتتمثل أهم الملاحظات المسجلة، في هذا الصدد، فيما يلي:

### ◀ عدم تفعيل توصيات المجلس الأعلى للحسابات

لم يتم تفعيل أغلب توصيات مراقبة التسيير المتعلقة بالسكن الاجتماعي التي قام بها المجلس سنة 2007.

### ◀ الاعتماد الكلي على دعم الصندوق ومخاطر عدم ديمومة وثيرة الالتزامات

لا يمكن اعتبار دعم الصندوق بمثابة دعم للموازنة نظرا لكون متوسط الدعم الذي يوفره هذا الصندوق يصل إلى 67% من كلفة المشروع، بالإضافة إلى أنه قام بتمويل 320 مشروعا، بشكل كلي، بكلفة إجمالية قدرها 5,442 مليار درهم. ويعزى ذلك إلى ضعف الدعم المالي للشركاء العموميين الآخرين. إلى جانب هذا، فقد بلغت التزامات الصندوق التي لا تغطيها الاعتمادات المتوفرة نهاية سنة 2013، ما قدره 5,2 مليار درهم. ومن جهة أخرى، فإذا كان معدل التزامات الصندوق خلال الفترة الممتدة ما بين 2002 و2013 يقدر ب 1,54 مليار سنويا فان معدل التدفقات المالية لمبيعات الإسمنت لا تصل سوى 1,26 مليار درهم.



## ◀ التأخر في أداء الدعم

تم إلى حدود نهاية سنة 2013 أداء 71% من مجموع الدعم الملتزم به خلال الفترة التي كانت موضوع المراقبة. ويبين جدول أعمار الدعم أن مليار درهم من التزامات الصندوق ما بين 2002 و2008 لم يتم الوفاء بها بعد.

## ◀ فوارق جهوية هامة في منح الدعم وابتعاد الصندوق عن مهمته بالنسبة لبعض الجهات

يتبين، من تقاطع المعطيات المتعلقة بالفقر مع منح الصندوق على المستوى الجهوي، عدم تناسق بين تدخلات الصندوق بالنظر إلى المعطيات الجهوية المتعلقة بالفقر وعدم المساواة. حيث استفادت جهات الشاوية-ورديغة وذكالة-عيدة، وتادلة-ازيلال من دعم أقل من طرف الصندوق بالمقارنة بجهات أخرى ذات مستويات مماثلة أو أدنى من الفقر وعدم المساواة كجهات الشرق ومكناس-تافيلالت ومراكش-تانسيفت-الحوز. كما استفادت جهة الدار البيضاء، والتي تضم نسبة 40% من السكن غير اللائق على المستوى الوطني، من نفس الدعم الذي تلقته جهات أخرى لا تعرف نفس حدة هذا المشكل كجهة الشرق.

وتجب الإشارة إلى أن عدد المستفيدين لا يرتبط ضرورة بالجهد المالي للصندوق، إذ أن بعض الجهات عرفت نفس عدد المستفيدين أو أقل من أخرى، على الرغم من أنها تلقت نفس الدعم من الصندوق، كما هو الشأن بالنسبة لجهة الدار البيضاء مقارنة بجهة مراكش-تانسيفت-الحوز، وكذا جهة طنجة-تطوان مقارنة بجهة سوس ماسة-درعة.

ويمكن لتعليل هذه التضاربات باعتبار نوعية المشاريع المنجزة، إذ أن إعادة هيكلة الأحياء ذات السكن غير اللائق تتسم بكثرة عدد المستفيدين مقارنة بعددهم في المشاريع المتعلقة بإعادة الإدماج والإسكان التي هي أكثر كلفة من غيرها. وللتذكير، فإن جهتي مراكش-تانسيفت-الحوز وطنجة-تطوان استفادتا من عدة مشاريع إعادة الهيكلة.

## ◀ ابتعاد الصندوق عن مهمته الرئيسية بالنسبة لبعض الجهات

يجدر التذكير بأن المهمة الرئيسية للصندوق هي المساهمة في تمويل العمليات المتعلقة بمشاريع السكن الاجتماعي وبرامج محاربة السكن غير اللائق. غير أنه لوحظ أن 45% فقط من الدعم الممنوح قد رصد لهذه المهمة (برامج محاربة السكن غير اللائق، والسكن العسكري، وصناديق الضمان، وبرامج السكن الاجتماعي بالأقاليم الجنوبية). أما باقي الدعم فقد استفادت منه أصناف أخرى من المشاريع لا سيما إعادة تأهيل المدن.

ويحتد هذا الوضع على مستوى بعض الجهات، حيث مولت إعانات الصندوق، وبشكل شبه حصري، إعادة هيكلة الأحياء ذات السكن العشوائي وإعادة التأهيل الحضري، كما هو الشأن بالنسبة لجهة الشرق (80% من الدعم)، وجهة تادلة-ازيلال (82%) وبشكل أقل درجة جهتي الشاوية-ورديغة (62%) وتازة-الحسيمة-تاونات (60%).

ويعزى ابتعاد الصندوق عن مهامه إلى غياب استراتيجية للتدخل مبنية على تحديد محلي للاحتياجات، وكذا التآرجح بين مجالات تدخل الصندوق ومؤشرات تقييم مدى أهلية وألوية المشاريع.

## ◀ الانزلاق على مستوى برامج السكن الاجتماعي

خلصت دراسة تتعلق بالانزلاق داخل البرامج الاجتماعية إلى أن نسبة الانزلاق المتعلقة بإعادة إدماج ساكنة دور الصفيح تصل إلى 22,1% على المستوى الوطني، كما بلغت

ببرامج إعادة الإسكان إلى 6,2% على نفس المستوى. وقد أبرزت الدراسة المذكورة أيضا عدم رضى المستفيدين على هذه البرامج.

### ◀ المنح المرصودة لصناديق ضمان قروض السكن الاجتماعي

ساهم الصندوق في الفترة ما بين 2004 و2013 في تمويل 600 مليون درهم لصالح صناديق الضمان أي بنسبة 48% من مجمل المنح المرصودة لها. إلا أن تحليل استعمالات هذه المبالغ بين ضالة أهمية الحصة المتعلقة بالضمان الممنوح لتمويل السكن المقتنى في إطار برنامج مدن بدون صفوح، حيث بلغت هذه الحصة أقل من 50 قرص بقيمة 3,8 مليون درهم خلال الفترة موضوع المراقبة.

### ◀ عدم احترام المقتضيات القانونية المتعلقة بإرجاع الفائض وغياب تدقيق وتقييم العمليات

لم يسجل، منذ إحداث الصندوق، ختم أية عملية تم تمويلها من طرفه من أجل تحديد الفائض أو العجز النهائي للتمويل المقدم، وذلك بالرغم من صرف كامل الإعانات المتوقعة (أزيد من 300 عملية بمبلغ يزيد عن 3,7 مليار درهم). وتعود آخر محاولة لختم مؤقت للعمليات إلى عام 2008، حيث تم إبرام اتفاقية بهذا الشأن ما بين وزارة السكنى وسياسة المدينة والشركة القابضة العمران همت 117 عملية. إلا أن هذا الختم تم باللجوء إلى المقاصة بين أرصدة العمليات الفائضة وتلك التي تعرف عجزا. هذا إضافة إلى دعم ممنوح يبلغ 34,848 مليون درهم بقي غير موظف، فضلا عن غياب تدقيق أو مراقبة البرامج الممولة من طرف الصندوق من قبل الوزارة أو شركة العمران، كما يبقى نشاط المقتضية العامة للوزارة فيما يخص مراقبة الصندوق ضعيفا.

## صندوق التنمية الفلاحية

عرف نظام تشجيع الاستثمار الخاص في القطاع الفلاحي تطورا مهما خلال سنة 1986 وذلك بإحداث حساب خاص تحت اسم "صندوق التنمية الفلاحية" لتمويل العمليات المرتبطة بتنمية قطاع الفلاحة.

كما عرفت طبيعة النفقات المنزلة بهذا الحساب الخاص تغييرا بحيث أصبحت مركزة على الإعانات المباشرة لمختلف أصناف الاستثمار الفلاحي (التهيئة الهيدروفلاحية والإصلاح العقاري والسلاسل النباتية والحيوانية). كما يتم دعم تطوير سلاسل الإنتاج التي أبرمت بشأنها الدولة عقود برامج مع مهنيي هذه السلاسل، فضلا عن مساهمة صندوق التنمية الفلاحية في دعم صندوق الكوارث الطبيعية.

وخلال سنة 2008، عرف نظام المساعدات تحولا عميقا بإحداث شبائيك وحيدة بالمديريات الإقليمية للفلاحة وبالمكاتب الجهوية للاستثمار الفلاحي، أسندت إليها معالجة ملفات طلبات المساعدة طبقا لقرار مشترك لوزير الفلاحة ووزير المالية بتاريخ 24 يناير 2008. فيما عهد أداء المساعدات المالية إلى القرض الفلاحي للمغرب.

انتقلت مداخيل صندوق التنمية الفلاحية من 3.260 مليون درهم سنة 2011 إلى 3.585 مليون درهم سنة 2012 وإلى 3.095 مليون درهم سنة 2013. وتشكلت هذه الموارد أساسا من دفعات ميزانية الدولة (70 بالمائة سنة 2011 و66 بالمائة سنة 2012 ثم 75 بالمائة سنة 2013). أما بخصوص النفقات فسجلت ما مجموعه 2.526 مليون درهم سنة

2011 و3.025 مليون درهم سنة 2012 مقابل 2.510 مليون درهم سنة 2013. وتمثل المساعدات المباشرة للاستثمارات الفلاحية أكثر من 88 بالمائة من مجموع نفقات الصندوق.

## أولاً. على مستوى الحكامة

تم إحداث لجنة تقنية مكلفة بإعداد البرنامج السنوي للعمليات التي يتدخل بخصوصها صندوق التنمية الفلاحية والمزروعات المستفيدة قبل عرضها من أجل مصادقة وزير الفلاحة والمالية. وقد لوحظ بشأن هذه اللجنة أنها لا تعقد اجتماعاتها بصفة منتظمة كما أن توصياتها لم تنفذ بكاملها وعلى الخصوص تلك المتعلقة بتقييم نظام المساعدات الذي يبدو ضروريا بعد مرور أكثر من خمس سنوات على إحداث اشتغاله في إطار النموذج الجديد.

ويعرف تدبير صندوق التنمية الفلاحية تدخل عدة مصالح مركزية لاسيما المصالح التابعة للمديرية المالية غير أن اختصاصاتها غير موثقة بالشكل الكافي.

## ثانياً. على مستوى المساعدات المالية المباشرة

### 1. الشبابيك الوحيدة والمصالح التقنية

لم تضع الشبابيك الوحيدة رهن إشارة الراغبين في الاستفادة من الإعانة وسائل تواصل كافية كقيلة بنزويدهم بالمعلومات المتعلقة بالمساعدات المالية في إطار صندوق التنمية الفلاحية، كما لا تتوفر هذه الشبابيك على نظام لتلقي وتتبع الشكايات وذلك من أجل تحسين جودة الخدمات وإمكانية تحسين مسطرة وشروط منح المساعدات.

بالنسبة للموارد البشرية وبالنظر إلى الخصوصيات التقنية لبعض أصناف الاستثمار، فإن المؤهلات التقنية لبعض الأعوان لا تسمح لهم بالدراسة التقنية للملفات والقيام بمعاينة المشاريع. كما لا يتم احترام الفصل بين المهام الموكولة للشبابيك الوحيدة وللمصالح التقنية ويتم في بعض الحالات الجمع بين مهام متنافية لدى اللجان التقنية.

أما بخصوص معالجة ملفات المساعدات فإن المدة المتوسطة تتجاوز الأجل المحدد بالمذكرة المشتركة. على سبيل المثال، بالنسبة للملفات المتعلقة باقتناء المعدات الفلاحية، فإن المدة المتوسطة بلغت 73 يوم عمل في حين أن المذكرة المشتركة حددت الأجل في 28 يوم عمل.

### 2. معالجة طلبات المساعدات

لوحظ وجود عدة صعوبات للتحقق من استحقاق بعض أصناف المشاريع للاستفادة من الإعانات المالية، خاصة منها المتعلقة بالتهيئة الهيدروفلاحية والإصلاح العقاري للاستغاليات الفلاحية.

كما لوحظ في بعض الحالات أنه تم منح المساعدات لمشاريع أو مكونات مشاريع لا تستجيب لشروط الاستفادة حسب النصوص التنظيمية وكذا لمشاريع شرع في تنفيذها أو معدات فلاحية تم اقتناؤها قبل الترخيص أو الموافقة المبدئية.

كما أن الموافقة المبدئية منحت لبعض المشاريع رغم كون الوثائق المدلى بها لا تتوافق مع تلك المنصوص عليها (قبول التصريح بجلب الماء لتوسيع مشاريع الري، المصادقة على دراسات تقنية غير مكتملة أو منجزة من طرف مقاولات غير معتمدة،...).

وبخصوص مشاريع غرس الأشجار المثمرة، فإن البطائق التقنية المعدة من طرف المتقدمين بطلبات المساعدة المالية لا توضح بالشكل الكافي الخصائص التقنية للمشروع ولا تسمح بدراسة تقنية مناسبة.

بعد إنجاز المشاريع، تم الوقوف على عدة نقائص تهم المراقبة بعين المكان للتصريحات المدلى بها من طرف طالبي الإعانة المتعلقة خاصة باقتناء المعدات الفلاحية أو معدات تربية الماشية. ولوحظ أيضا عدم توثيق ملاحظات اللجان التقنية عبر تقارير لمختلف مراحل تتبع إنجاز المشاريع.

كما تعرف عملية احتساب مبلغ الإعانة بعض النقائص خاصة ما يتعلق باحتساب الضريبة على القيمة المضافة ضمن تكلفة الاستثمار وبالخطأ في حساب الإعانة عند تطبيق نسب الإعانة أو السقف المحدد لكل صنف من الاستثمار، وكذا في حالة النقص في توضيح بعض العناصر اللازمة لحساب الإعانة كسعة تخزين الصهاريج بالنسبة لمشاريع التهئية الهيدروفلاحية (السعة الكلية أو المفيدة) والمعايير المتعلقة باقتناء بعض معدات تربية الماشية.

بالنسبة للإعانة التي تستفيد منها المشاريع المدرجة ضمن الشراكة بين القطاعين العام والخاص، فإنها غير مؤطرة بصورة كافية فيما يتعلق بالتحفيزات الممنوحة لها. كما أن عدة شركاء استفادوا من إعانات الدولة دون أن يوفوا بكل التزاماتهم اتجاهها في غياب آليات لتقادي هذه الحالات.

بالنظر إلى المدة المسجلة بين تاريخ إرسال مقررات الأداء إلى القرض الفلاحي وأداء المساعدات للمستفيدين، يتبين أن مرحلة الأداء لا تحظى بنفس الأهمية كالأجال المحددة لمعالجة الملفات، حيث أن المدة اللازمة لصرف الإعانة تتجاوز شهرين بالنسبة لعدد كبير من المستفيدين (30 بالمائة خلال سنة 2012 و73 بالمائة سنة 2013).

من جهة أخرى وبالرغم من أن بعض المستفيدين من الإعانة المالية الذين صدرت في حقهم قرارات بإرجاع المبالغ التي استفادوا منها سابقا لم يقوموا بتسديد ديونهم تجاه الدولة، فقد منحت لهم إعانات جديدة. وتجدر الإشارة إلى أن المذكرة المشتركة لم تشر إلى الإجراءات المتعلقة بمعالجة طلبات الفلاحين الذين استفادوا من قبل من الإعانات ولم يوفوا بالتزاماتهم.

بالنسبة للتطبيق للمعلوماتي لمعالجة ملفات طلب الإعانة، فإنه يبقى محدود الاستعمال ولا يمكن من الحصول على البيانات حول المنجزات المادية والمالية المتعلقة بصندوق التنمية الفلاحية.

### ثالثا. على مستوى تأهيل السلاسل الفلاحية

في إطار عقود البرامج المبرمة مع الجمعيات بين المهنية لمختلف السلاسل الفلاحية، تتعهد الدولة بالمساهمة بما يناهز 27 بالمائة من مجموع الاستثمارات الواردة بتلك العقود. ويتم تحمل حوالي 90 بالمائة من مساهمة الدولة عبر صندوق التنمية الفلاحية التي تشمل بالإضافة إلى الإعانات المباشرة التحويلات إلى الجمعيات بين المهنية من أجل تأهيلها.

بهذا الخصوص يعرف التدبير المالي للاتفاقيات المبرمة في إطار عقود البرامج ضعفا في التتبع وكذا بالنسبة للمنجزات المادية للبرامج المتفق عليها حيث لا تتم المراقبة الميدانية للتحقق من صحة الإنجازات وحقيقة خدمتها للأهداف المتفق عليها.

من جهة أخرى، فإن بعض الجمعيات بين المهنية لا تحترم بنود وشروط الاتفاقيات المبرمة مع الدولة (الجداول الزمنية والمواعيد النهائية لتنفيذ الاتفاقيات وإنجاز التقارير المطلوبة...).

## المكتب الوطني المغربي للسياحة

أخذ تدبير قطاع السياحة منعطفا حاسما بالتوقيع سنة 2001 على اتفاق إطار للفترة 2001-2010 وكذا اتفاقية تطبيقه مما مهد لوضع اللبانات الأولى لإحداث تدبير تعاقدي فيما أضحى يعرف برؤيا 2010.

وتطمح هذه الرؤيا لخلق ديناميكية لتنمية السياحة خلال مدة العشرية "لجعل المغرب من بين أهم الوجهات السياحية على الصعيد العالمي". ويتعلق الأمر بالأساس بتحقيق تدفق عشرة ملايين سائح وخمسين مليون ليلة مبيت وعائدات من العملة الصعبة بقيمة 48 مليار درهم، بالإضافة إلى إسهام القطاع السياحي بنسبة عشرين في المائة في الناتج الداخلي الخام في أفق 2010.

### أولاً. إستراتيجية تموقع المغرب في الأسواق المصدرة للسياح

وضع المكتب مخططه الاستراتيجي الأول للفترة 2002-2004 من أجل تفعيل التدابير المقررة في الاتفاق السالف الذكر ليتخلى عنه بعد ذلك بدءاً من سنة 2003 ويعوضه بمخططات عمل سنوية.

وتجدر الإشارة إلى أن تموقع المغرب في هذه الأسواق عرف عدة مراجعات دون توثيق لذلك ودون الارتكاز على تحاليل للأسواق من شأنها تفسير التغيرات التي قد تكون طرأت على مستوى هذه الأسواق. ويعود هذا لضعف الاهتمام بأنشطة البحث عن الأسواق وعدم إدماج مسلسل التخطيط وتحليل الأسباب التي من شأنها التأثير على أنشطة المكتب المتعلقة بإنعاش السياحة.

### ثانياً. تحديد الاهداف والتحكم والتقييم البعدي

فيما يتعلق بتسلسل عمليات تحديد الأهداف والتوجيه والتقييم البعدي، تم تسجيل الملاحظات التالية:

- القيام بالعمليات الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة دون الاستناد إلى نظام للتحكم والتوجيه؛
- عدم تفعيل الكافي لعمليات مراقبة التدبير؛
- غياب نظام التقييم البعدي للنتائج المحصل عليها والذي يمكن من قياس أداء مختلف المتدخلين في المكتب وذلك على مستوى الجهات والأسواق وكذلك مختلف الفرعيات؛
- غياب المؤشرات التي تتضمن قياسات مالية وغير مالية؛
- غياب نظام معلوماتي متناسق، كاف لرصد وتيرة تحقيق الأنشطة التي تم تفعيلها.

## ثالثا. إستراتيجية التسويق والتواصل

### 1. إعداد خطة التسويق

يلاحظ بهذا الخصوص أن أول مخطط تسويق اعتمده المكتب أغفل تحديد مخططات تسويق لكل نوع من الأسواق ذات مواصفات مشتركة، إذ حدد المكتب، وبشكل ملخص فقط، مختلف أنشطة التواصل التي ينوي اتخاذها على مستوى كل سوق على حدة. بالإضافة إلى ذلك، يغض المخطط السالف الذكر الطرف عن مخصصات الميزانية الضرورية لتفعيله.

### 2. تخصيص الموارد المالية المتعلقة بالإنعاش السياحي

بالموازاة مع إعادة تصنيف الأسواق المستهدفة، تخلى المكتب عن منطقتي تخصيص الموارد للأسواق بالنظر لتوقعها الإستراتيجي. ولا يخضع إعداد مخططات التسويق والتواصل على مستوى كل سوق وكذا تخصيص موارد الميزانية لكل مكوناتها لمعايير موضوعية تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل مجموعة من الأسواق طبقا للتوقع المقرر على مستوى المخطط الإستراتيجي كما تخضع مخططات التسويق لتغييرات كبيرة من سنة إلى أخرى فيما يخص الأهمية المولاة لمختلف قنوات التواصل.

### 3. تفعيل مخططات التسويق

لوحظ فيما يتعلق بتفعيل مخططات التسويق أنها مجرد استنساخ للعناصر المسطرة على مستوى الإستراتيجية، حيث تشتمل على عناصر ذات طابع شمولي كعدد العقود المزمع إبرامها مع وكلاء الأسفار على مستوى كل سوق وعدد المعارض التي يتطلع المكتب الحضور فيها وكذا الوسائل التي سيتم اعتمادها على مستوى التواصل المؤسسي.

ويجب التركيز في هذا الصدد على غياب التوازن بين أنشطة التسويق الموجهة إلى المستهلكين (السياح) ووكلاء الأسفار الشركاء والعلاقات العامة والذي يفترض أن يستجيب للمنطق الذي يأخذ بعين الاعتبار هيكل سوق الأسفار على مستوى كل بلد ومدى تثبيت سمعة المغرب كوجهة سياحية وكذا توقعه على صعيد كل سوق. وبالإضافة إلى ذلك، فإن التوازن بين مختلف أنشطة التواصل يجب أن يظل قارا على المدى المتوسط على مستوى كل صنف من الأسواق.

## رابعا. تدفق السياح والاتجاهات الحديثة في المجال السياحي

بصرف النظر عن أهمية التدفق السياحي للمغاربة المقيمين بالخارج والذي بلغ 4,3 مليون سائح إلى غاية نهاية سنة 2012، أي ما يعادل 47% من مجموع التدفقات السياحية، يظل المغرب كوجهة سياحية معتمدا بشكل كبير على السوق الأوربي الذي يمثل 84% من السياح الوافدين بين 2010 و2012، وتساهم السوق الفرنسية لوحدها بنسبة 45% من تدفق السياح الأوروبيين بين سنتي 2000 و2012.

وتدل هذه النتائج على قصور إستراتيجية التوقع التي ارتكزت أساسا على اعتبارات القرب من الأسواق المصدرة عوض معيار النفقات السياحية.

وعرف توزيع السفر في السنوات الأخيرة تحولات مهمة أدت إلى ظهور نموذج جديد للأعمال تتجلى مقوماته في اعتماد التوزيع عبر شبكة الانترنت والشركات ذات التكلفة المنخفضة وتغيير على مستوى سلوك الزبناء. غير أن هذه البيئة الجديدة لتوزيع السفر لم تؤد إلى تغيير حقيقي على مستوى تسويق المغرب كوجهة سياحية.

وإذا كان من البديهي أن تسويق وجهة سياحية لا يتم إلا بوجود ربط جوي مستمر، فإن المكتب لم يول اهتماما كافيا للشق الجوي في مخططة الاستراتيجية وذلك رغم أن تطوير الربط الجوي البعيد المدى عبر الدار البيضاء مع اعتماد المواقع ذات التكلفة المنخفضة كقناة للتوزيع كان من بين الأهداف التي سطرها المكتب.

إن قطاعات مهمة من السياحة التي لا يمكن إنكار إمكاناتها كان من الممكن أن تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء السالف الذكر لو حظيت بالاهتمام اللازم من طرف المكتب ويتعلق الأمر بالمغاربة المقيمين بالخارج والسياحة الداخلية و" سياحة الاجتماعات والحوافز والمؤتمرات والمعارض".

## خامسا. رؤية 2020

على الرغم من إجراء العديد من الدراسات بواسطة خبراء أجانب من أجل تحديد إستراتيجية 2020 وأخرى من أجل تفعيل هذه الإستراتيجية، فقد لوحظ أن المكتب لم يقم بعد بوضع إستراتيجية على ضوء النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسات وكذا مخططات التسويق والتواصل.

## الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات

### أولا. التموقع المؤسسي للوكالة

لاحظ المجلس أن الوكالة لم تستطع التموقع كأداة تنسيق فعالة بين مختلف المتدخلين في مسار الاستثمار، نظرا لعدم تحكمها في بعض مراحل القرار المهمة المؤدية إلى إنجاز المشاريع، وكذا ضعف قوتها الاقتراحية، بالإضافة إلى تعدد نقط التقاطع مع اختصاصات قطاعات أخرى.

### ثانيا. مقارنة التسويق الاستراتيجي وإنعاش الاستثمارات

بخصوص مقارنة التسويق الاستراتيجي، لا يتم تنظيم أدوات فرق العمل وفقا لفئات المستثمرين والتي تنقسم إلى قسمين: منهم من يستهدف السوق الداخلية (Market Seekers) ومنهم من يشتغل حسب منظور "المغرب كمحطة للتصدير" (Export Driven) والتي تتطلب تمويلا محليا وعقارا مناسباً.

وفيما يتعلق بالترويج، تركز الاستراتيجية المتبعة أساسا على الجانب الدولي كما يظهر من مستوى الميزانية المرصودة له، مما أدى إلى غياب سياسات خاصة بتشجيع الشركات المقيمة لإعادة توظيف الأموال والأرباح بالنظر إلى النسبة المهمة للاستثمار الداخلي في مجموع الاستثمار. ويظهر التحليل المقارن أن بعض الوكالات الأجنبية المماثلة وضعت كهدف تحقيق نسبة 70% من مجمل الاستثمار من طرف الرأسمال الداخلي مقابل 30% للاستثمار الأجنبي.

كما لوحظ أيضا أنه لا تتم إعادة النظر بطريقة منتظمة في إستراتيجية الترويج حتى تتلاءم ومتغيرات بعض القطاعات، كما هو الحال بالنسبة لترحيل الخدمات (Offshoring).

وفي جانب آخر، وعلى الرغم من أنها تخضع لتكثيف مستمر، فإن البرامج الترويجية تطغى عليها النشرات الاعلانية التلفزيونية. ويظهر التحليل المقارن أن وكالات الدول المنافسة للمغرب ترجح في خطتها الإشهارية جانب التحرير والنشر وتدعمه بشهادات الشركات الناجحة.

وفيما يتعلق بالجانب الجغرافي، بقيت مجهودات الوكالة مركزة على بعض الدول الأوروبية، مما أدى إلى عدم مواكبة عمليات الترويج لمكانة بعض الدول حسب المؤشرات المعمول بها في تقييم انعكاسات المشاريع كالتشغيل مثلاً، مما يعطي أهمية أقوى مستقبلاً لورش "الذكاء الاقتصادي" ويظهر ضرورة الأخذ بعين الاعتبار لخصوصيات بعض مصادر الاستثمار الخارجي كالصناديق السيادية لدول الخليج العربي مثلاً والتي تتوفر على إمكانيات كبيرة.

أما بخصوص الحملات الترويجية الخاصة بفرنسا-إسبانيا وألمانيا-إيطاليا، لوحظ أنها أدت إلى نتائج متباينة رغم الإمكانيات المعبأة. ولهذا، تم التخلي فيما يتعلق بفرنسا وإسبانيا، عن جميع الوصلات الإشهارية التي لا تبرز الدينامية التي يعرفها المغرب من الناحية الصناعية. أما الشركات الألمانية، فقد أظهر استطلاع للرأي أن معظمها لا ترى بعد في المغرب بلداً جذاباً من الناحية الاقتصادية وذا نسيج صناعي مهم.

من ناحية محاولات جذب وإقناع المستثمرين، أدت المستويات الثلاثة التي تباشر بواسطتها وهي الوسطاء التجاريون، ممثلو الوكالة في الخارج والموارد البشرية في المركز، إلى نتائج متباينة.

وهكذا فقد استعانت الوكالة، عن طريق التعاقد، بخدمات وسطاء تجاريين دوليين وهم خبراء في الميدان، من أجل تسريع مبادرات إقناع وجلب المستثمرين الأجانب، لكن التقييم البعدي أظهر أن النتائج المحصل عليها لا ترقى إلى مستوى الإمكانيات المرصودة والأهداف المسطرة.

أما تمثيلات الوكالة في الخارج، فقد اتبع نفس المنطق لخلق المكاتب الستة للوكالة دون مراعاة خصوصية وطبيعة البلد المستضيف. وقد أظهر التحليل المقارن أن وكالات مماثلة عبر العالم تلجأ إلى تقاسم نفس المقرات في الداخل والخارج وفي حالة عدم وجود مكتب تمثيلي في الخارج، يتم اللجوء إلى المصالح الاقتصادية للسفارات.

ومن جانب الموارد البشرية العاملة في المقر المركزي، لوحظ أنه بدأت تترسخ تدريجياً سلسلة القيمة المبنية على النتائج لكن رغم تطور القدرات المهنية، تبقى التخصصات القطاعية نادرة.

### ثالثاً. لجنة الاستثمارات

بخصوص دور أمانة سر لجنة الاستثمارات الذي تقوم به الوكالة، فإنه يبقى غير كاف في ظل بعض الممارسات التي تعيق تحقيق دراسة مشاريع الاتفاقيات والمصادقة عليها في ظروف مناسبة. وعلى سبيل المقارنة، فبعض وكالات البلدان المنافسة تتعهد علناً بالرد على طلبات المستثمرين داخل آجال محددة. أما بخصوص ميثاق الاستثمار، فقد تبين أصبح متجاوزاً وغدت التحفيزات المقدمة دون مستوى تلك المقدمة من طرف الدول المنافسة للمغرب.



أما بخصوص رعاية المشاريع (After care)، فتعتبر من بين الممارسات الجيدة المتبعة من طرف العديد من وكالات تنمية الاستثمارات. لكن رغم أن الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات تعمل به، إلا أنه لا يشمل كافة الفاعلين المحليين والجهويين الممكن تعبئتهم كقنوات اتصال دائمة مع المستثمرين.

## رابعاً. الحكامة

من ناحية الحكامة، لوحظ أن الوكالة لم تفعل كافة اللجان المتعارف عليها في هذا المجال، كما أن بعض النفاص لازالت تعتري بعض جوانب التسيير الإداري والمالي للوكالة.

## الوكالة الوطنية لإنعاش المقاولات الصغرى والمتوسطة

همت ملاحظات المجلس نتائج تنفيذ الوكالة لمهامها القانونية وكذا حصيلة عملها لفائدة المقاولات الصغرى والمتوسطة علاوة على أسلوب الحكامة وبعض أوجه التدبير المالي والمحاسباتي.

### أولاً. نتائج تنفيذ الوكالة لمهامها

تعترض الوكالة في تنفيذ مهامها القانونية إشكالية تحديد نطاق العمل الذي يرتبط بحصر مفهوم المقولة الصغرى والمتوسطة والتي لم يتم تعريفها بكيفية رسمية لحد الآن. ومن ناحية أخرى، أظهر استعراض أنشطة الوكالة خلال الفترة 2008-2013 أن تدبير برامج دعم المشاريع الصغرى والمتوسطة خاصة برنامجي "امتياز" و"مساندة" يشكل مجمل أنشطة الوكالة. بالموازاة مع ذلك، فإن اختصاصات أخرى يبدو أنها تحظى باهتمام ضئيل رغم أهميتها وتشمل أساساً إنشاء قاعدة بيانات عن الشركات الصغرى والمتوسطة في المغرب وإنجاز دراسات عرضية وقطاعية وأخرى حول آثار برامج الوكالة.

### ثانياً. نتائج الإجراءات المتخذة لفائدة المقاولات الصغرى والمتوسطة

أما بخصوص عمل الوكالة لفائدة المقاولات الصغرى والمتوسطة، تجدر الإشارة إلى أنه في إطار دعمها للفترة التنافسية للمقاولات الصغرى والمتوسطة تقوم هذه المؤسسة بتدبير عدة برامج:

#### 1. برنامج امتياز

تم تصميم هذا البرنامج بهدف دعم سنوي لفائدة 50 شركة ذات إمكانية نمو عالية، وذلك من خلال منحة تصل قيمتها إلى 20% من رأس المال الاستثماري دون تجاوز سقف 5 ملايين درهم. ويتم هذا الدعم على أساس "عقد نمو" يتم إبرامه مع المقولة المستفيدة.

ولاحظ المجلس بهذا الخصوص ما يلي:

- تعتمد الوكالة بصفة شبه مطلقة على خدمات شركات خاصة خلال المرحلة التمهيديّة لانتقاء المقاولات المرشحة للاستفادة من برنامج امتياز دون تدخل كاف للأجهزة التقريرية للوكالة؛

- يتم الافراج عن تمويل المشاريع الاستثمارية دون احتساب الرسوم مما يترتب عنه عدم اتساق الحزمات المالية المعدة لإنجاز المشاريع.

## 2. برنامج مساندة

يهدف هذا البرنامج الى دعم 500 مقاول في السنة، ويتوخى تحسين الإنتاجية وتسريع استخدام تكنولوجيا المعلومات. وسجلت حول تنفيذ برنامج "مساندة" الملاحظات التالية:

- عدم مسك بيان شامل ومحين يخص عمليات "مساندة"؛
- محدودية استغلال التقارير المتعلقة بالدراسات المنجزة من طرف الشركات المقدمة للخدمات؛
- وجود نواقص في الإثباتات المتعلقة بدفع المقاولات لحصتها من تمويل المشاريع التي استفادت من "مساندة".

## 3. برنامج دعم قطاع النسيج

يهدف البرنامج الى تطوير دمج صناعتي النسيج والألبسة. ومن خلال الاطلاع على مسار الدعوة للتعبير عن الاهتمام وقياس درجة تقدم مشاريع المستفيدين يتبين أن البرنامج يبدو غير جذاب لصناع النسيج. ويثير ضعف جاذبية هذا البرنامج مدى ملاءمته للاحتياجات الحقيقية للقطاع.

## 4. برنامج إنماء: "المصنع المدرسة"

يهدف هذا المشروع إلى دعم ما بين 300 و600 من المقاولات الصغرى والمتوسطة المغربية ذات الإمكانيات الكبيرة لتحقيق النجاح في تحول أعمالها من خلال استخدام تقنيات تدرس في بيئة محاكاة داخل مصنع نموذجي. وأشرفت الوكالة على تنفيذ هذا البرنامج وإنشاء الشركة المسؤولة عن إدارتها (إنماء) التي يبلغ رأسمالها 20 مليون درهم تساهم فيه الوكالة ب 20% بينما يتوزع الباقي بالتساوي بين ثلاثة بنوك.

وبخصوص هذا البرنامج، لاحظ المجلس تحقيق انجازات ضعيفة بالإضافة إلى تسجيل عجز مزمن في الوضعية المالية للشركة ترتب عنه الاعتماد بكثرة على المساعدات الممنوحة في إطار برنامج آخر تشرف عليه الوكالة (مساندة).

## 5. عرض "انفتاح"

عرض انفتاح هو أحد مكونات استراتيجية المغرب الرقمي 2013. ويرمي هذا العرض إلى تمكين المقاولات الصغيرة جدا من الاستفادة مجانا من حصص تلقين تكنولوجيا المعلومات. وإلى حدود يونيو 2013، أي على بعد ستة أشهر من تاريخ الاختتام المتوقع للبرنامج لا تتجاوز الإنجازات من حيث عدد التراخيص الرقمية والحزم التي تم تسليمها نسبة 40% من الهدف المسطر.

## ثالثا. الحكامة

وأخيرا، على مستوى الحكامة، لاحظ المجلس عدم ملائمة هيكل الوكالة مع وظائفها التنظيمية. كما وقف فيما يخص تدبير الصفقات العمومية على اللجوء المفرط إلى التعاقد التفاوضي.

## دار الصانع

### أولاً. نتائج إنجاز أهداف "رؤية 2015"

بعد اعتماد السلطات العمومية لرؤية 2015، سجلت موارد دار الصانع ارتفاعاً سريعاً ومطرداً، حيث انتقلت من معدل سنوي يبلغ 24,7 مليون درهم خلال الفترة 2002-2006 إلى معدل سنوي قدره 116,4 مليون درهم خلال الفترة 2008-2012.

وفي نفس الاتجاه، سجل رقم المعاملات الإجمالي وكذا عدد العاملين في القطاع تطوراً مهماً حيث بلغا على التوالي، عند نهاية سنة 2011، 74% و 84% من الهدف المسطر لسنة 2015.

إلا أنه بالرغم مما سبق، كانت الإنجازات دون الانتظارات خاصة على مستوى الصادرات التي انخفضت ب 55% ما بين 2005 و 2011، ولم تبلغ سوى 5% من الهدف المسطر لسنة 2015. وتتنطبق هذه الملاحظة كذلك على رقم المعاملات مع السياح، حيث بالرغم من النمو الملحوظ الذي سجله بين سنتي 2006 و 2011، إلا أنه بقي بعيداً عن الهدف المنشود في 2015، إذ لم يشكل إلا 19% منه.

وفيما يخص برامج العمل الموضوعية من قبل المؤسسة، لاحظ المجلس تميز هذه البرامج بغياب أهداف واضحة وقابلة للقياس، وكذلك الأمر بالنسبة لمؤشرات الفاعلية. ولاحظ المجلس أيضاً غياب تقييم النتائج عند تنفيذ البرامج المشار إليها. وسجل المجلس، من جهة أخرى، أن نسبة مهمة من الأنشطة التي تنظمها أو تشارك فيها المؤسسة هي أنشطة غير مسطرة مسبقاً في برامج العمل المذكورة.

### ثانياً. البعد الاستراتيجي وأداء المهام والحكمة

لاحظ المجلس الأعلى للحسابات، فيما يتعلق بأداء دار الصانع للمهام الموكلة إليها، أن المؤسسة لا تؤدي المهام المتعلقة بالمساهمة في الإعلام التجاري والتكوين وكذا البحث والحث. كما لاحظ قصوراً واضحاً في أداء لجنة تسيير دار الصانع وكذا لجنتي قيادة وتنفيذ "رؤية 2015" فيما يتعلق بالأمر المرتبطة بالحكمة.

على صعيد آخر، نصت "رؤية 2015" على أن تطور دار الصانع شراكة متميزة مع المكتب الوطني المغربي للسياحة، وعلى أن تكون هذه الشراكة موضوع اتفاقية خاصة؛ غير أنه بعد مرور أزيد من خمس سنوات، يلاحظ عدم توقيع أية اتفاقية شراكة بين المؤسساتين، وهو ما لا يمكن من استغلال إمكانيات التآزر المتاحة بين القطاعين بالشكل المطلوب.

### ثالثاً. أنشطة التسويق والانعاش بالخارج

وفيما يخص مشاركة دار الصانع في الصالونات المهنية والمعارض التجارية بالخارج، فقد تبين أنه كان لها أثر محدود في تنشيط صادرات الصناعة التقليدية. فبالرغم من الارتفاع الملحوظ في كلفة الأنشطة التي قامت بها المؤسسة (حيث انتقلت هذه الكلفة من 8,53

مليون درهم سنة 2007 إلى 37,18 مليون درهم سنة 2012) فقد انخفض رقم معاملات التصدير بنسبة 37% بين السنتين المذكورتين. وفي هذا الصدد، لاحظ المجلس غياب استراتيجية واضحة للتسويق، مبنية على معرفة معمقة بالأسواق المستهدفة وبعروض المنافسين.

من جهة أخرى، لاحظ المجلس أنه لا يتم عادة احترام المسطرة المنصوص عليها في دفتر المساطر الخاص بدار الصانع والمتعلقة بانتقاء العارضين المستفيدين من دعم المؤسسة.

### رابعاً. أنشطة التسويق والانعاش على الصعيد الوطني

أما فيما يتعلق بأنشطة التسويق على المستوى الوطني، لوحظ أن 60% من هذه الأنشطة (من حيث الكلفة) خلال سنتي 2010 و2011 لم تكن مسطرة سلفاً ضمن برامج العمل، وهو ما يؤثر على أن اختيارات دار الصانع لا تتبع من تخطيط استراتيجي مسبق.

من جهة ثانية، استثمرت دار الصانع ما يناهز 40% من نفقاتها المتعلقة بالتسويق المباشر في المغرب على المشاركة في تظاهرات غير مخصصة للصناعة التقليدية، كما أنها لم تقم بأي تقييم لنجاعة هذه الأنشطة. وتطبيق هذه الملاحظة كذلك على أنشطة التواصل التي عرفت ارتفاعاً ملحوظاً في الفترة 2006-2012، حيث انتقلت من 0,19 مليون درهم سنة 2005 إلى 42 مليون درهم سنة 2012.

وسجل المجلس الأعلى للحسابات كذلك عدم ترشيد بعض نفقات التواصل، خاصة ما يتعلق منها بإنتاج وبت الوصلات التلفزية.

### خامساً. الإعانات واتفاقيات الشراكة

تمنح دار الصانع سنويا إعانات لفائدة عدد من الجمعيات والمنظمات في إطار عمليات الاستشهار، وقد انتقل مجموع مبالغ هذه الإعانات من 1,10 مليون درهم سنة 2008 إلى ما يناهز 6,39 مليون درهم سنة 2012، أي بارتفاع يفوق 480%. وفي هذا الصدد، سجل المجلس غياب مؤشرات تتيح الوقوف على انعكاسات هذه العمليات الاستشهارية على صورة الصناعة التقليدية ودار الصانع، كما سجل المجلس كذلك غياب الشفافية في منح هذه الإعانات.

وعلى صعيد آخر، فقد التزمت الدولة من خلال العقد البرنامج "رؤية 2015"، بتوفير الإمكانيات اللازمة لبروز ما بين 15 و20 فاعلاً مرجعياً يقومون بدور الفاعلة بالنسبة لقطاع الصناعة التقليدية، غير أن النتائج المحققة إلى متم سنة 2012 تشير إلى أن تحقيق أهداف "رؤية 2015" يبقى جد مستبعد بالنظر لوتيرة التقدم المسجلة.

### سادساً. تنفيذ النفقات

وأخيراً فيما يتعلق بتنفيذ النفقات، فقد عرف عدداً من الاختلالات حيث سجل المجلس على الخصوص مؤاخذات ميزت صفقة إعادة تهيئة مقر دار الصانع والتي تجلت أساساً في إجراء تعديلات كبيرة على نوعية الأعمال المنجزة مقارنة مع دفتر الشروط الخاصة وكذا أداء أموال مقابل أعمال غير منجزة.

كما سجل المجلس كذلك أن الصفقات المبرمة من قبل دار الصانع تميزت بمنافسة محدودة وبمخالفات لنظام الصفقات الخاص بالمؤسسة، وهو ما قد يفسر الكلفة المرتفعة التي تم بها تنظيم بعض التظاهرات.

## تقييم استراتيجية "المغرب الرقمي 2013"

### أولا. تقديم الاستراتيجية والترتيبات المالية

اعتمدت إستراتيجية المغرب الرقمي، والتي تمت برمجة إنجازها في الفترة الزمنية من 2009 إلى 2013، على أربعة أولويات وهي: 1- التحول الاجتماعي، 2- الخدمات العامة الموجهة للمرتفقين، 3- إدخال المعلومات إلى المقاولات الصغرى والمتوسطة و4- صناعة تكنولوجيا المعلومات. كما تم وضع إجراءات مصاحبين لمواكبة الاستراتيجية متمثلين في الرأسمال البشري والثقة الرقمية.

ولتنفيذ مختلف الأولويات والمبادرات، تم وضع 53 إجراء عمليا بغلاف مالي بلغ 5,19 مليار درهم، وتمثل الأولوية الأولى المتعلقة بـ "التحول الاجتماعي" والأولوية الثانية الخاصة بـ "الخدمات العامة الموجهة للمرتفقين" ما يفوق 83% من الغلاف المالي الإجمالي للإستراتيجية. وتجدر الإشارة إلى أن الإستراتيجية لم ترصد أية ميزانية للأولوية المواكبة الأولى الخاصة بالرأسمال البشري.

وقد وضعت أيضا استراتيجية المغرب الرقمي إطارا للحكامة وقيادة الاستراتيجية. وهكذا تم إنشاء المجلس الوطني لتكنولوجيا المعلومات والاقتصاد الرقمي (CNTI)، واللجنة البين وزارية للحكومة الإلكترونية (CIGOV).

### ثانيا. تطور المنجزات

إلى حدود شهر يونيو 2013، وعلى بعد ستة أشهر من انصرام المدى الزمني المخصص للإستراتيجية، بنيت الحصيلة الإجمالية وجود تأخير في وتيرة تنفيذ العديد من المشاريع والإجراءات المرتقبة وذلك بالرغم من تحقيق بعض المنجزات.

وهكذا، وفيما يخص المشروع الرائد المتعلق بتعميم التجهيز المعلوماتي للمؤسسات التعليمية الابتدائية والإعدادية والثانوية في إطار برنامج GENIE، سجلت نسبة إنجاز للأهداف لم تتعد 71% من حيث "الحقائب المتعددة الوسائط" (VMM) ونسبة 24% فيما يخص تجهيز "القاعات المتعددة الوسائط" (SMM). أما فيما يخص عملية ترويج عروض للتجهيز بأمنة منخفضة وعملية "جيني GENI-SUP" لتجهيز مؤسسات التعليم العالي العمومية بموارد متعددة الوسائط موصولة بالإنترنت، فقد لوحظ أنه لم يشرع بعد في تنفيذها.

أما فيما يتعلق بالأولوية الثانية الخاصة بالحكومة الإلكترونية، فظهرت حصيلة الإنجاز أنه ضمن المشاريع الخمسة والعشرين المنجزة، نجد أن 15 مشروعا منها (أي بنسبة 60%) لها طابع إعلامي وتفاعلي في حين نجد أن 6 مشاريع فقط من تلك المنجزة (أي 24%) هي ذات طابع تبادلي ومندمج، في حين كان الهدف المسطر ضمن هذا المحور هو إنجاز 40 مشروعا من هذا النوع. أما بخصوص المشاريع الرائدة فنجد أن مشروع "التصديق

الإلكتروني" هو الوحيد الذي تم إنجازه من بين 13 مشروعاً رائداً، في حين مازال المشروع الخاص بـ"القطبية الإلكترونية" قيد الإنجاز. هذا في الوقت الذي ظلت فيه بعض المشاريع الاستراتيجية والمهيكلية بالنسبة للإدارة والمرتفقين دون تحقيق كما هو حال المشروعين المتعلقين بـ"الرقم التعريفي الوحيد للمواطن" و"رقم التعريف الوحيد للشركة".

أما ما يهم مرحلة إعداد الإستراتيجية، فقد لوحظ غياب للمقاربة التشاركية مع مختلف المتدخلين وذلك خلافاً لما يجري به العمل في العديد من البلدان والتي اعتمدت إنشاء بوابات إلكترونية لتجميع وإحصاء حاجيات المرتفقين.

بالإضافة إلى كل هذا، لم يتم دعم استراتيجية المغرب الرقمي باستراتيجيات قطاعية تحدد بدقة المحتوى التفصيلي للمشاريع والإجراءات والمسارات المتعلقة بتحقيق الأهداف المسطرة.

### ثالثاً. الحكامة وقيادة الاستراتيجية

لوحظ على مستوى الحكامة والقيادة أن الاستراتيجية لم تخضع لمسار مصادقة قبلية من أجل ضمان ملاءمة لمحتواها والتزام رسمي وانخراط لأجل تنفيذها، مما أثر سلباً على تحقيقها في أرض الواقع.

وقد فاقم هذا المعطى غياب طريقة موحدة ومشاركة بين مختلف مشاريع الاستراتيجية بالإضافة إلى عدم استغلال أداة معلوماتية خاصة بتدبير المشاريع. وهكذا كانت دورة حياة المشاريع مع مختلف مراحلها والمتدخلين فيها وتبادل المعلومات داخلها تتم بطريقة غير رسمية مما صعب مأمورية التتبع.

### رابعاً. الأهداف والمؤشرات

تجدر الإشارة، فيما يخص الأهداف والمؤشرات، إلى أن استراتيجية المغرب الرقمي مكنت من ربح مجموعة من النقاط فيما يخص نسبة ولوج الإنترنت إلى المساكن ودمقرطته حيث انتقلت من 14% سنة 2008 إلى 39% سنة 2012 متجاوزة بذلك الهدف المسطر وهو 33%. غير أنه يجب قراءة هذه النتائج على ضوء التفاوتات المهمة بين الوسط الحضري الذي يعرف نسبة ولوج بـ 51% في حين لا تتعدى هذه الأخيرة 16% في الوسط القروي.

هذا وتجدر الإشارة إلى أن المدارس الفرعية والتي يصل عددها إلى 13451 وتستضيف ما يقرب من مليون تلميذ (أي حوالي 20% من مجموع التلاميذ) ظلت خارج نطاق برنامج جيني.

وبالمقارنة مع دول أخرى فإن "مؤشر جاهزية الشبكة" الخاص بالمغرب، والذي يقيس نضج وجاهزية شبكة المعلومات لبلد ما من أجل استعمال نافع لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، عرف ركوداً بين سنتي 2008 و2013. كما أن تطور المؤشرات الفرعية التي تقيس أثر تكنولوجيات الاتصال والإعلام على الاقتصاد وعلى الإعلام بين سنتي 2012 و2013 أظهر أثراً متواضعاً على الاقتصاد المغربي ومساهمة محدودة في تحسين حياة المواطنين.

وفيما يخص الخدمات العمومية الموجهة للمرتفقين، فقد سجل المغرب تطوراً ملحوظاً لمؤشر الحكامة الإلكترونية الذي يقيس مدى اعتماد تكنولوجية الاتصال والإعلام من طرف

الإدارات العمومية حيث انتقل من 0,29 سنة 2008 إلى 0,51 سنة 2014 مما مكن المغرب من التقدم بـ 38 درجة في التصنيف العالمي. غير أن هذا التطور يرجع بالأساس إلى المؤشر الفرعي المتعلق بالخدمات عبر الإنترنت في حين أن المؤشر الفرعي الخاص بالرأسمال البشري تراجع من 0,54 إلى 0,49 في نفس الفترة.

## مدرسة علوم الاعلام

أحدثت مدرسة علوم الاعلام سنة 1975، ينظمها المرسوم رقم 222-10-2 بتاريخ 16 جمادى الثانية (20 مايو 2011). تتخذ المدرسة شكل مصلحة الدولة مسيرة بطريقة مستقلة وتخضع لوصاية المندوبية السامية للتخطيط.

تتوفر المدرسة على 23 استاذ دائم و50 أستاذ مؤقت و47 موظف وعون. وقد بلغ عدد خريجها خلال الفترة الممتدة من السنة الجامعية 2007-2008 الى غاية 2012-2013، 521 خريج، منهم 417 إعلامي و50 إعلامي متخصص.

ومن أهم الملاحظات التي أبدتها المجلس الأعلى للحسابات حول تدبير المدرسة:

### ◀ التأخر في اعداد النصوص التنظيمية الخاصة بالتكوين

ويتعلق الأمر أساسا بالنصوص التالية:

- القرار القاضي بالمصادقة على دفتر الضوابط البيداغوجية الوطني لسلك الاعلامي المتخصص؛
- القرار المحدد لتنظيم هيكل التعليم والبحث للمدرسة؛
- المرسوم المتعلق بالمجلس التأديبي للمدرسة.

### ◀ نقص في عدد الأساتذة الدائمين

تعرف المؤسسة نقصا حادا في عدد الأساتذة الدائمين، نتيجة لعملية المغادرة الطوعية التي تم تنظيمها سنة 2005. وتضم المدرسة 23 أستاذا دائما، من بينهم 9 أساتذة تم تعيينهم مؤخرا. وحسب مقتضيات المرسوم رقم 96-793-2 بتاريخ 19 فبراير 1997 المتعلق بالنظام الأساسي للأساتذة الباحثين للتعليم العالي، فان أربع أساتذة فقط من مجموع أساتذة المدرسة تتوفر فيهم شروط القاء المحاضرات.

### ◀ اللجوء المفرط لخدمات الأساتذة المؤقتين

تلجأ المدرسة بشكل كبير لخدمات الأساتذة المؤقتين، حيث بلغ عددهم السنة الجامعية 2013-2014، 53 أستاذاً مؤقتاً، قاموا بتأمين 107 حصة درس خلال هذه السنة، بمجموع 1936 ساعة.

### ◀ عدد خريجي المدرسة أقل بكثير من حاجيات سوق الشغل

عرف عدد خريجي المدرسة ارتفاعا ملموسا خلال الفترة ما بين الموسمين الدراسيي 2007-2008 و2012-2013، حيث مر من 77 إلى 103 خريج، إلا أنه يبقى غير كاف لسد حاجيات سوق الشغل من هذا النوع من المهنيين. فحسب نتائج الدراسة الاستقصائية التي قامت بها المدرسة، فان الطلب السنوي لمهنيي علوم الاعلام يناهز 394

خريج من بينهم 267 اعلامي و127 اعلامي متخصص؛ وبالتالي فإن وثيرة التكوين الحالية لن تستطيع تلبية حاجيات سوق الشغل.

### ← غياب استراتيجية في مجال التكوين المستمر

على الرغم من الأهمية التي يكتسيها التكوين المستمر بين المهام المنوطة بالمدرسة، إلا أن هذه الأخيرة لا تتوفر على استراتيجية واضحة في هذا المجال، ولا على مخطط عمل يحدد الاحتياجات ويسطر الأهداف المتوخاة، ويبين الإجراءات التي يجب القيام بها من أجل النهوض بهذا التكوين.

### ← عدم توفر المدرسة على إستراتيجية تخص البحث العلمي

إن الأبحاث الحالية التي يتم إنجازها من طرف الأساتذة تكون من أجل ترقيةهم الإدارية (الخاصة)، ولا تدرج في إطار مشروع بحث علمي متكامل.

### ← نقص على مستوى تواصل المدرسة مع محيطها

تعرف المدرسة نقصا فيما يخص التعريف بها وبمجالات اختصاصها على مستوى محيطها الخارجي، الشيء الذي يحد من جاذبيتها للجمهور بشكل عام وللمؤسسات التي قد تكون في الحاجة لخدمات خريجها بشكل خاص.

### ← نقص في تحديد المتطلبات قبل ابرام الصفقات وتأخر في تنفيذها

يتضح من خلال دراسة بعض الصفقات المبرمة أن المدرسة تعرف بعض المشاكل فيما يخص عملية الاقتناء، ترجع أساسا الى عدم تحديد المتطلبات بشكل أمثل، وعدم تحيين المعطيات الخاصة بالمنتجات المتواجدة في السوق، بالإضافة الى التأخر في تنفيذ الصفقات.

## المدرسة العليا للتكنولوجيا بمكناس

تقدم المدرسة تكوينا أساسيا في التخصصات المخولة لها ويمكن لها أن تنظم تكوينا مستمرا، وأن تنجز دراسات وتقدم خدمات وتساهم في تطوير البحث العلمي.

### 1. التكوين الأساسي

#### ← تدهور الإشراف التربوي والإداري

أدى خلق مسالك جديدة في فترة قصيرة إلى ارتفاع عدد الطلبة، ولكن هذا الارتفاع لم يواكبه زيادة موازية في عدد الأساتذة، مما أدى إلى تدهور التأطير التربوي والذي انتقل من أستاذ واحد لـ 19 طالبا سنة 2009/2008 إلى أستاذ لـ 33 طالبا سنة 2013/2012. على سبيل المثال، تم خلق مسلك "التسويق وإدارة السياحة" بمساهمة اثنين فقط من أساتذة التعليم العالي مساعدين وتسعة أساتذة زائرين، مما نتجت عنه مشاكل في الإشراف وتأطير بحوث التخرج، إذ أشرف كل أستاذ على تأطير 25 طالبا سنة 2012/2011.

#### ← الاستخدام المفرط للتعويض عن الدروس والساعات الإضافية

أقدمت المدرسة على الاعتماد على الأساتذة المتعاقدين، حيث إن نسبتهم بلغت سنة 2012/2011 أكثر من 60% من إجمالي عدد الأساتذة القارين، وهذا ما يفسر الارتفاع الكبير في تكلفة التعويضات عن الدروس، إذ ارتفعت من 427.453,50 درهم عام 2009 إلى 1.839.043,20 درهم عام 2012.



← استخدام الموظفين الإداريين لأداء مهام التدريس  
عمدت المدرسة إلى تكليف الموظفين الإداريين بمهام التدريس، والذين بلغ عددهم 14 موظفا إداريا لتكون النسبة المئوية لهؤلاء قد بلغت 24% من مجموع الأساتذة. وقد أدت هذه الممارسة إلى تدهور التأطير الإداري، والذي انخفض بدوره إلى موظف واحد لكل 38 طالب سنة 2011 بعد أن كان بمعدل موظف لكل 4 طلبة سنة 1993.

← عدم احترام مسطرة تسجيل الطلبة  
تتجلى هذه الملاحظة من خلال الخالات التالية:

- تسجيل طالب بعد استبعاده من طرف اللجنة المكلفة بدراسة طلبات التسجيل بالمدرسة؛
- تسجيل طالبة في السنة الثانية، في حين أنها قدمت من مؤسسة لا تنتمي لمؤسسات التعليم العالي؛
- تسجيل طلاب دون تقديم ما يعادل دبلوم البكالوريا المغربية.

## 2. التكوين في ميدان ترحيل الخدمات (الأوفشورينغ)

لقد تبين، بخصوص هذا الأمر، ما يلي:

- استمرار المدرسة في تكوين أفواج إضافية في تخصصات "مشغلي خدمة العملاء" و"تقنيات المحاسبة" دون أن يتم تمديد اعتمادها؛
- تجاوز مبلغ الأموال المحولة للمدرسة للمبلغ المحدد في الاتفاقية، إذ أن الاتفاقية حددت المبلغ في حدود 4.518.077,00 درهم، في حين أن المبلغ الإجمالي الذي تم تحويله للمدرسة هو 5.568.712,00 درهم؛
- استمرار رصد أموال للتكوين، المشار إليه لما بعد المرحلة المقترحة في الاتفاقية دون التمكن من استعمال هذه الأموال

## 3. التكوين المستمر وتقديم الخدمات

تم، في هذا الإطار، تسجيل الملاحظات التالية:

- عمدت المدرسة إلى خلق تكوين مؤدى عنه يتجاوز صلاحياتها المحددة في منح الدبلوم الجامعي للتكنولوجيا، إذ لا يجوز لهذه المدرسة تسليم شهادة الإجازة؛
- حددت تعريفة لرسوم التعليم في غياب أي قرار مصادق عليه من قبل الهيئات المختصة بذلك في الجامعة. حيث أن التعريفة المطبقة من طرف المدرسة حددت في مبلغ 37.500,00 درهم في بداية التكوين سنة 2010/2009، ثم في مبلغ 25.000,00 درهم بالنسبة للسنوات الموالية؛
- عمدت المدرسة إلى دفع مبلغ 289.623,71 درهم لجامعة "طولون"، في سياق اتفاقية أبرمت فيما بينهما، في غياب النصوص التنظيمية التي تسمح لها بذلك.

#### 4. تطوير وتثمين البحث العلمي

في هذا الصدد، لوحظ ما يلي:

- لا يتم تنظيم البحث العلمي في المختبرات؛
- حصيلة الإنتاج العلمي لفرق البحث تبقى متواضعة لا سيما من حيث المنشورات والأعمال المسجلة.

#### 5. الحكامة

فيما يخص الحكامة، تبين أن المدرسة لا تتوفر على وثيقة توصيف المهام ولا على دليل مرجعي يبين مختلف المهام والقواعد التنفيذية الخاصة بهذه المهام. وبالإضافة إلى ذلك، لم تضع المدرسة مخططاً معلوماتياً، ولا تتوفر على نظام مندمج للمعلومات

#### 6. تدبير المداخيل

دأبت المدرسة على استخلاص مبالغ مالية مع بداية كل عام دراسي من الطلاب من أجل التكاليف الملزمة للدروس والتأمين. وقد بلغت العائدات الإجمالية لهذه التكاليف ما يناهز 1.977.433,00 درهم، كان استخلاصها يتم من قبل موظفين وأعوان غير مفوضين ودون إذن من السلطات المختصة.

#### 7. الصفقات العمومية

شابت عملية تسيير وتتبع إنجاز الصفقات العديد من المخالفات، من بينها:

##### ◀ ضعف تتبع عملية إنجاز الصفقات

يتجلى ذلك في النقاط التالية:

- عمدت المقاوله إلى تسليم بعض المواد، التي لا تتوافق والمواصفات التقنية المنصوص عليها في الصفقة رقم 2010/1/25 والمتعلقة بشراء معدات معلوماتية؛
- من خلال افتتاح الصفقة رقم 2008/1/27 المتعلقة بأشغال إنهاء بناء مجموعة من المكاتب بالمدرسة، تبين أن كميات بعض المواد الواردة بالكشف المؤقت رقم 2 قد تجاوزت الكميات الواردة بالكشف المؤقت رقم 3 والنهائي.

##### ◀ التسلم المؤقت للأشغال قبل إنهاءها

في هذا الصدد، لوحظ أنه تم التصريح بالتسليم المؤقت لبعض الصفقات قبل الانتهاء من الأشغال (الصفقات رقم 2009/1/30، 2010/1/18، 2011/1/26، 2007/1/18)

##### ◀ التأخر في إنجاز الصفقات

عرف إنجاز الصفقة رقم 2008-1/27، المتعلقة بأشغال استكمال مجموعة من مكاتب المدرسة، تجاوزاً للمدة المحددة لإنجاز الأشغال.

## المكتبة الوطنية للمملكة المغربية

### 1. تقييم إنجازات مهام المكتبة الوطنية للمملكة المغربية

إن فحص حصيلة أنشطة المكتبة الوطنية مكن من الوقوف على أن هذه الأخيرة لا تقوم بدورها الكامل في ميدان التنسيق والتعاون بين المكتبات المتواجدة على صعيد التراب الوطني لأنها تعتبر المسؤول والمشرف الرئيسي على الشبكة الوطنية للمكتبات.

ولوحظ في هذا السياق، أن المكتبة الوطنية لم تقم، إلى يومنا هذا، بأية مبادرة من أجل مراقبة المعايير البيبليوغرافية، ولم تقم بصياغة أي برنامج، على المستوى الوطني، لمعالجة وحفظ ونشر التراث المخطوطاتي من خلال مشاريع حوسبة ورقمنة المكتبات وتنظيم برامج للتكوين من أجل رفع المستوى العلمي والمهني للعاملين في هذه المكتبات.

بالإضافة لذلك، فإن المكتبة الوطنية لا تشارك في النشاط العلمي الوطني والدولي ولم تقم بإعداد أي برنامج بحث في إطار المهام الموكولة إليها وفي إطار التراث الوثائقي الذي تتكفل بالمحافظة عليه.

أما فيما يخص الأنشطة الأخرى للمكتبة الوطنية، فقد تم تسجيل الملاحظات التالية.

#### ← ضعف حجم المجموعات

يعتبر حجم مجموعات المكتبة الوطنية للمملكة المغربية جد متواضع مقارنة مع المكتبات الوطنية لدول أخرى، كفرنسا وتركيا والجزائر وتونس.

#### ← ضعف حجم الملفات الاستنادية المنجزة

يظل عدد الملفات الاستنادية المحدثة من طرف المكتبة الوطنية محدودا، إذ لم يتجاوز عددها 50 ملفا، على الرغم من أنه كان مقررا حين وضع نظام التسيير المعلوماتي "VIRTUA" أن يقوم نائل صفة إنجاز هذا النظام باستيراد 2.500 ملف استنادي متعلق بالمغرب من قاعدة معطيات المكتبة الوطنية الفرنسية.

كما لوحظ أن نظام التسيير المعلوماتي "VIRTUA" يتضمن وظائف خاصة بإحداث الملفات الاستنادية، إلا أنه لم يتم تشغيلها.

#### ← ضعف نسبة فهرسة المجموعات

لوحظ أن نسبة فهرسة مختلف مجموعات المكتبة تظل ضعيفة، إذ لا تتجاوز 21 في المائة من مجموع المجموعات (128.011 جذاذة من بين 600.000 كعدد إجمالي للمجموعات).

#### ← عدم التأكد من صحة الجذائز المحدثة من طرف المفهرسين

يقوم المفهرسون بإحداث جذائز بيبليوغرافية وإدماجها مباشرة في قاعدة المعطيات "VIRTUA"، بدون أية مراقبة أو التأكد من صحتها من طرف مشرف (رئيس مصلحة أو رئيس قسم أو رئيس قطب)، الشيء الذي أسفر عن وجود أخطاء في عدة جذائز غير مكتملة، كما أظهرت المراقبة وجود جذائز مكررة مرتين أو ثلاث مرات.

وتجد هذه الحالة تفسيرها في إحداث جذائز من طرف المفهرسين دون إلغاء الجذائز المستوردة من المكتبة الوطنية الفرنسية أو من قاعدة المعطيات "ACCESS" للمكتبة العامة والأرشيف وقت وضع نظام "VIRTUA"، أو تلك التي تم إحداثها من طرف

مصلحة الإيداع القانوني أو مصلحة الاقتناءات. مما أدى إلى اكتظاظ قاعدة المعطيات "VIRTUA" بجاذبات غير مكتملة أو متضمنة لأخطاء، مما يؤدي إلى نقص في وثوقية هذا النظام.

◀ **عدم القيام بالإجراءات الضرورية من أجل استرجاع المخطوطات الضائعة**  
قدمت المكتبة الوطنية للمجلس لائحة المخطوطات الضائعة، والتي قدرت ب 251 مخطوط، وقد أعدت هذه اللائحة سنة 1995. وفي هذا الصدد، سجل أن المكتبة لم تتخذ الإجراءات الضرورية لاسترجاع هذه المخطوطات ولا تتوفر على أية لائحة محينة للمخطوطات الضائعة التي تم التعرف عليها على إثر القيام بالجرود التي تقوم بها المكتبة سنويا.

◀ **ضعف حماية وتأمين المجموعات**  
لوحظ أن نسبة تجهيز المجموعات الوثائقية بشرائح تحديد الهوية باستخدام موجات الراديو (RFID) لا زالت ضعيفة، إذ أن هذه النسبة لا تتجاوز 48 في المائة من مجموع الوثائق المفهرسة (أي 77.363 جذاذة مفهرسة من مجموع 158.636 جذاذة موجودة بنظام "VIRTUA")، وتتنخفض هذه النسبة إلى 12,9 بالمائة إذا ما قورنت بعدد المجموعات الوثائقية للمكتبة والمقدرة ب 600.000 وثيقة.

## 2. الحكامة ونظام التسيير والنظام المعلوماتي للمكتبة الوطنية

◀ **التأخير في وضع استراتيجية تنزل على شكل برامج سنوية**  
إن عمل المكتبة الوطنية إلى حدود 2012 لا ينبثق من استراتيجية واضحة المعالم ومصداق عليها من طرف مجلس الإدارة ومنزلة على شكل برامج سنوية. ويشترط في هذه الاستراتيجية أن تحدد بدقة كافية الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها داخل الأجل المتوسطة والطويلة وكذا وسائل تنفيذها.

وتقدم مدير المكتبة الوطنية في يناير 2013 إلى المجلس الإداري بوثيقة "استراتيجية العمل خلال الفترة 2013-2015"، إلا أن هذه الوثيقة لم تقسم إلى برامج سنوية تحدد بدقة الأهداف والوسائل المالية والبشرية واللوجستية الضرورية لتحقيقها.

◀ **نقائص في نظام التسيير المندمج للمكتبة الوطنية "VIRTUA"**  
يمكن نظام "VIRTUA"، الذي تم اقتناؤه سنة 2008 بمبلغ يقدر ب 2.224.692,00 درهم، من إدخال ومعالجة والبحث وإرجاع المعطيات الخاصة بمختلف المجموعات المكونة للرصيد الوثائقي للمكتبة الوطنية باللغتين العربية والفرنسية. أما بالنسبة للواجهات فهي متاحة عبر الأنترنت بواسطة الفهرس الالكتروني (OPAC) الموضوع رهن إشارة رواد المكتبة. إن تفحص استعمال هذا النظام مكن من استخراج الملاحظات التالية:

- توفر هذا النظام على وحدات غير مستغلة؛
- وجود صعوبات في الاستغلال الأمثل للنظام بالنسبة لبعض المصالح؛
- وجود تناقضات في الإحصائيات المستخرجة من هذا النظام المعلوماتي.

### 3. تدبير الممتلكات

◀ غياب محضر نقل ملكية المقر الجديد للمكتبة بين هذه الأخيرة ووزارة الثقافة  
لقد انتقلت المكتبة إلى مقرها الجديد سنة 2008، والذي تم بناؤه وتجهيزه من طرف وزارة  
الثقافة في غياب أي وثيقة حول نقل الملكية. في هذا الإطار لوحظ أن المكتبة لا تتوفر على  
لائحة مفصلة خاصة ببنائيات المقر الجديد ولا على جرد مفصل للتجهيزات التي اقتنتها  
الوزارة لتجهيز هذا المقر كما لا تتوفر كذلك على محاضر استلامها.

#### ◀ عدم احترام معايير حفظ المجموعات

لقد تم بناء برج من تسعة مستويات لحفظ الوثائق التراثية التي تتوفر عليها المكتبة.  
غير أنه تبين، من خلال تقارير الخبرة، أن البرج غير معزول حراريا، وأن الفوارق  
الموسمية لدرجات الحرارة الخارجية كبيرة، وتخلق اضطرابات حرارية تعرض حفظ  
الوثائق التراثية للخطر.

كما، تمت إثارة مجموعة من النواقص نذكر منها ما يلي:

- عدم توفره على نظام لإخراج ثاني أكسيد الكربون في حالة نشوب حريق في  
البرج؛
- وجود خلل في نظام مكافحة الحرائق؛
- غياب المفتاح اليدوي لتشغيل وإيقاف الإطفاء من خارج قاعات الحفظ في البرج؛
- غياب علامات التثوير التي تدل على أمكنة أجهزة مكافحة الحرائق؛
- غياب نظام داخلي خاص بتسيير البرج.

بالإضافة إلى هذا، لوحظ أن المكتبة قامت باقتناء وتركيب أجهزة إضافية لإزالة الرطوبة  
نظرا لأن الأجهزة المدمجة في البرج والمفترض فيها توفير الظروف الملائمة لحفظ  
محتويات البرج وخاصة المخطوطات لا تستطيع توفير هذه الظروف.

وقد اتضح من خلال خلاصات الدراسات والملاحظات التي تمت إثارتها عند زيارة البرج  
أن الشروط الخاصة الضرورية لحفظ أرصدة المكتبة في ظروف ملائمة لم تؤخذ بعين  
الاعتبار عند تصميم مشروع المكتبة وإنجازه وأنه لم تتم استشارة وإشراك المكتبة في  
المراحل التحضيرية لتصميم مقرها من أجل احترام المعايير المطبقة في ميدان حفظ  
الأرصدة الوثائقية.

وقد أدت هذه الوضعية إلى تحمل المكتبة لمصاريف إضافية من أجل تجاوز هذه النواقص  
التقنية.

## نظام النفقات الجبائية بالمغرب

النفقات الجبائية هي تدابير ذات طبيعة استثنائية على شكل إعفاءات وتخفيضات ضريبية وإسقاطات من القاعدة الضريبية. ويتم سنها لأجل تحفيز بعض القطاعات الاقتصادية والاجتماعية أو تشجيع بعض السلوكات الجديدة لدى الخاضعين للضريبة، بغية تحقيق أهداف إستراتيجية

شهدت النفقات الضريبية نموا مضطربا عبر السنوات وأصبح لها وزنا معتبرا ومهما في المالية العمومية. فقد بلغت هذه النفقات ما مجموعه 34,65 مليار درهم في سنة 2014، أي 17,1% من مجموع المداخل الضريبية و3,8% من الناتج الداخلي الخام. أصبح المبلغ الإجمالي للنفقات الجبائية التي خضعت للتقييم يفوق ميزانيات قطاعات وزارية مهمة كالدخيلة أو التجهيز والنقل أو الصحة.

وبلغ مجموع النفقات الضريبية التي تحملتها الدولة التي خضعت للتقييم، خلال الفترة من 2005 إلى 2014، ما مجموعه 284 مليار درهم. وتخضع هذه النفقات، منذ 2005، لتقييم جزئي، بيد أن كلفتها لم يخضع قط لتقييم شامل.

وعلى الرغم من أهمية النفقات الضريبية ووزنها في منظومة المالية العمومية، فقد لوحظ غياب تأطير قانوني مناسب لها بدليل عدم وجود تعريف محدد لهذه النفقات كما أن هذا المفهوم لم يذكر ولم يحدد في أي نص قانوني. فمدونة الضرائب التي تعتبر الإطار المرجعي في هذا المجال لم تخصص لهذا المفهوم أي تعريف واقتصرت على تحديد مختلف أنواع الاستثناءات التي تتحملها الدولة لفائدة بعض القطاعات الاقتصادية.

كما لم تحظ هذه النفقات لحد الآن بنظام للحكامة والتتبع والتقييم بهدف الوصول ضبطها، علما أن مبالغها في تزايد مستمر من سنة لأخرى. وتصبح هذه الوضعية مثار قلق أكبر إذا علمنا أن السلطات العمومية لا تتوفر على رؤية واضحة بخصوص مراجعة الاستثناءات التي لم تمكن من تحقيق الأهداف المرجوة من إحداثها أو إلغاء تلك التي أصبحت متجاوزة.

ويعاني خلق وإحداث النفقات الجبائية من عدم كفاية الضمانات على مستوى إقرارها وترخيصها مقارنة مع تلك المتوفرة في المساطر المتبعة في نفقات الميزانية العامة، فبشأن مسطرة إحداثها، لا توجد مقتضيات قانونية تلزم الحكومة بالكشف عن مبررات لجوئها لنفقات الجبائية عوض نفقات عادية، وخلال مناقشة مشروع قانون المالية تطرح الإجراءات الضريبية الاستثنائية الجديدة المقترحة على البرلمان للمصادقة عليها دون دعمها بتحليلات مقنعة وتوقعات موثوقة وتقديرات مرقمة.

إن غياب إطار يحدد الأهداف السنوية المرجوة من النفقات الجبائية المرخصة يمكن أن يؤدي إلى غياب التناسق والترابط بين الإجراءات الجبائية الاستثنائية والنفقات العادية.

وعلى مستوى الحكامة والقيادة تعاني النفقات الجبائية من غياب إطار لوضع القواعد وخاصة تحديد الأهداف السنوية وتقدير كلفة الإجراءات الجديدة ووضع منهجية لتقييم أثرها. وقد يطرح هذا الغياب مشكل عدم الشفافية وضعف المراقبة.

هذا ويتجلى ضعف نظام حكامة النفقات الجبائية أساسا في عدم تمكين هذه النفقات من آليات القيادة والتتبع والتقييم. خاصة بها، إذ يقتصر تتبعها على جمع الإحصائيات واحتساب

الخسائر الحاصلة في الموارد وإعداد بعض دراسات التقييم النادرة والقليلة المرتبطة ببعض الإجراءات الجبائية الاستثنائية.

ولوحظ كذلك عدم القيام بتقييم أثر الاستثناءات الجبائية بشكل منتظم وشامل، كما أن تقييم الكلفة المالية لهذه الاستثناءات الذي يصدر سنويا، منذ 2005، في شكل تقرير يتم إرفاقه بمشروع قانون المالية يركز فقط على النفقات الجبائية التي خضعت للتقييم. والحالة هذه، ففي غياب مقتضيات تفرض القيام بتقييم شامل لهذه النفقات، فإن هذا التقييم سيظل غير مكتمل، خاصة وأن عدد الإجراءات المحصاة يتم تقييمها جزئيا مما يحول دون تحقيق تقييم الأثر الحقيقي لمجموع الإجراءات الجبائية الاستثنائية، ففي 2014، على سبيل المثال، تم تقييم 300 إجراء جبائي استثنائي من مجموع 402 إجراء المحصاة وهو ما يمثل 25%.

ويعتمد النظام الحالي لتقييم النفقات الجبائية أساسا على إحصائيات وصفية مبنية على الإقرارات الضريبية والمعلومات الواردة من بعض القطاعات الوزارية والادارية دون التأكد من تحقيق الأهداف المنتظرة من هذه النفقات وتأثيرها السوسيو اقتصادي.

ومن جانب آخر، لوحظ أن الإجراءات الجبائية الاستثنائية المقررة غير محددة في الزمان. فالغالبية العظمى من النفقات الجبائية يتم إحداثها دون تحديد مدة صلاحيتها مما يجعل منها نفقات دائمة. وعلى سبيل المثال فمن بين 402 إجراء جبائي تم إحصاؤه سنة 2012، تسعة (9) منها فقط كانت محددة في الزمن. وبالتالي فإن إحداث الإجراءات الجبائية الاستثنائية دون تحديدها في الزمان يؤدي إلى تجديدها من سنة لأخرى بدون خضوعها لتقييم يحدد مدى وجاهتها وفعاليتها وأثرها على المستويين الاجتماعي والاقتصادي.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن أغلب النفقات الجبائية تم إحداثها دون تحديد سقف لها. فالمبلغ الإجمالي التقديري لهذه النفقات لا يتم اقراره في القانون المالي السنوي ولا يخضع لنفس سياق التأطير الميزانياتي الذي تخضع له النفقات والمداخيل، مما يحول دون التأكد من أن هذه الإجراءات الجبائية الاستثنائية لا تؤثر على توازن الميزانية العامة للدولة وحسن تنفيذها.

## II. الملاحظات البارزة للمجالس الجهوية للحسابات في ميدان مراقبة التسيير واستخدام الأموال العمومية

يتضمن التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم سنة 2013، في جزئه المخصص للمجالس الجهوية للحسابات، 127 ملخصا للمهام الرقابية التي أنجزتها هذه المجالس، والتي تتعلق بمراقبة تسيير الأجهزة العمومية والتدبير المفوض ومراقبة استخدام الأموال العمومية.

وقد همت هذه الملخصات تسع (9) عمالات وأقاليم و27 جماعة حضرية و83 جماعة قروية وخمسة (5) عقود للتدبير المفوض وجمعية واحدة (1)، إضافة إلى مهمتين (2) تخص موضوعين معينين.

وسيتيم في إطار هذه الخلاصة العامة، عرض أبرز الملاحظات التي أثارها المهام الرقابية المنجزة على مستوى كل مجلس مسبوقه ببعض الملاحظات العامة.

### ملاحظات عامة

#### أولا. التخطيط الاستراتيجي والتنظيم الإداري

##### 1. ضعف تنفيذ مخططات التنمية

لم تقم العديد من الجماعات التي تمت مراقبتها بإعداد مخططات تنميتها مخالفة بذلك مقتضيات المادة 36 من القانون رقم 78.00 المتعلق بالميثاق الجماعي ومن القانون رقم 79.00 المتعلق بتنظيم العمالات والأقاليم. فيما سجلت باقي الجماعات نسب ضعيفة في تنفيذ المشاريع المبرمجة في تصاميم التنمية وتجاوز الكلفة التقديرية للمشاريع المنجزة.

##### 2. غياب هيكل تنظيمي محدد ومصادق عيه

لا تتوفر جل الجماعات التي تمت مراقبتها على هيكل تنظيمي صادر بمقتضى قرار لرئيس المجلس الجماعي ومصادق عليه من لدن السلطة الوصية، كما هو منصوص عليه في المادة 54 مكرر من القانون رقم 78.00 المتعلق بالميثاق الجماعي. وفي هذا الإطار، تعتمد هذه الجماعات عموما على هيكل تنظيمي غير محدد، بحيث يشير إلى المصالح الإدارية الجماعية دون تحديد اختصاصاتها بشكل دقيق.

##### 3. غياب دليل للإجراءات والمساطر الإدارية الداخلية

لا تتوفر الجماعات التي تمت مراقبتها على دليل للإجراءات والمساطر الإدارية الداخلية، من أجل تحديد اختصاصات ومسؤوليات مختلف المتدخلين، وضمان صدقية وجودة المعلومات والخدمات المقدمة، والتدخل في الوقت المناسب من أجل تصحيح العيوب المسجلة مقارنة مع المعايير الجاري بها العمل.

في نفس السياق، لا يعتمد تدبير المرآب الجماعي للسيارات على مساطر دقيقة لضمان توثيق وتتبع العمليات وتقييم فعالية هذه المصلحة.



#### 4. تحمل نفقات لا تدخل ضمن اختصاصات الجماعات ووضع موظفين جماعيين رهن إشارة إدارات أخرى

تتحمل جل الجماعات التي تمت مراقبتها نفقات لا تدخل ضمن اختصاصاتها، لاسيما نفقات الوقود وعتاد وأدوات المكتب لفائدة بعض الإدارات العمومية في غياب اتفاقيات شراكة من أجل تأطير هذه النفقات. كما تقوم بوضع موظفين جماعيين رهن إشارة إدارات أخرى دون احترام المساطر الجاري بها العمل، وبالرغم من الخصائص المسجل في الموارد البشرية.

#### 5. ضعف التكوين المستمر للموظفين الجماعيين

لا تولي الجماعات التي تمت مراقبتها الكثير من الاهتمام للتكوين المستمر لموظفيها، لاسيما عن طريق إعداد برامج دورية للتكوين بشراكة مع المؤسسات المختصة. في هذا الصدد، تبين أن الجماعات تقتصر عموماً على دورات التكوين المنظمة من طرف سلطات الوصاية، والتي لا تشمل كافة الموظفين ولا تغطي دائماً الحاجيات الخاصة بهذه الجماعات.

### ثانياً. تدبير مصالح التعمير

#### 1. غياب الشباك الوحيد على مستوى تدبير ملفات التعمير

لم تتخذ الجماعات التي تمت مراقبتها الإجراءات الضرورية لإحداث الشباك الوحيد في مجال التعمير، والمخصص لتمكين المرتفقين من مخاطبة وحيد انطلاقاً من مرحلة وضع طلباتهم إلى غاية الحصول على الرخص. وتجدر الإشارة إلى كون هذا الوضع يتعارض مع مقتضيات المادة 10 من المرسوم رقم 2.13.424 بالمصادقة على النظام العام للبناء وكذا نصوصه التطبيقية.

#### 2. ضعف التنسيق بين مصلحة التعمير وباقي المصالح الجماعية

يبقى تبادل المعلومات ضعيفاً بين مصالح التعمير وباقي المصالح الجماعية، لاسيما وكالة المداخل والمصلحة التقنية خصوصاً فيما يتعلق بتحصيل الرسوم المرتبطة بعمليات التجزئة والبناء والمعلومات المتعلقة بوضعية الأداءات.

في نفس السياق، لا تقوم الجماعات المنظمة وفق نظام وحدة المدينة بتنسيق تدخلاتها في ميدان التعمير مع المقاطعات، خاصة فيما يتعلق بدراسة وترخيص وتتبع ومراقبة مشاريع التجزئات والبناء. حيث أن الجماعات لا تقوم بإخبار المقاطعات المعنية بملفات البناء المتجاوزة لعلو 11 متراً، وكذا ملفات التجزئات المرخص لها، بما في ذلك تلك التي يدخل إصدار تراخيص البناء بشأنها من اختصاص المقاطعات.

### ثالثاً. تدبير المداخل الجماعية

#### 1. تنظيم الموارد الجماعية

##### ◀ غياب مساطر مقننة ووسائل ضرورية لتدبير الموارد

لا تتوفر الجماعات التي تمت مراقبتها على مساطر مقننة وعلى الوسائل البشرية واللوجستية الضرورية لتدبير فعال وناجع للمداخل.

في هذا الصدد، توجد مقرات وكالات المداخل، التي تستقبل الملزمين، في وضعية جد متردية مع نقص بين في الإمكانيات اللوجستية والمعلوماتية. كما أن مكاتب المحصلين لا

تتوفر على الأمن والحماية اللازمين لهم وللأموال المستخلصة، خصوصا بسبب عدم توفرها على شبابيك حديدية ونظام الإنذار، إضافة إلى الموقع غير المناسب للصندوق.

في نفس السياق، تبين أن غياب قواعد معلومات تتعلق بالملزمين بالجبايات الجماعية تجعل من الصعب ضبط الوعاء والمداخيل الجماعية. كما أن عسر استخلاص المداخيل يرجع كذلك لغياب أعوان محلفين مكلفين بمهام التبليغ والمراقبة المنصوص عليها في المادة 152 من القانون رقم 47.06 المتعلق بجبايات الجماعات المحلية.

#### ◀ قصور على مستوى التواصل والتنسيق بين مختلف المصالح المعنية بتدبير الموارد الجماعية

بينت التحريات المنجزة بعين المكان وجود نقص في التنسيق بين وكالات المداخيل وباقي المصالح الجماعية أو مصالح المقاطعات (مصالح الممتلكات، التعمير، التقنية، الاقتصادية، إلخ.).

#### ◀ قصور على مستوى التنسيق بين المصالح الجماعية والمصالح الخارجية في ميدان ضبط الوعاء الضريبي

لا يتم تبادل المعلومات بطريقة منتظمة بين الجماعات والإدارات المعنية بهدف إحصاء وضبط جميع الملزمين. ويتعلق الأمر على سبيل المثال، بالتنسيق مع مصالح العمالات والأقاليم ومصالح النقل الطرقي فيما يتعلق برخص سيارات الأجرة وحافلات نقل المسافرين، ومع مصالح المحافظة العقارية فيما يخص المداخيل العقارية، ومع مصالح وزارة المالية فيما يتعلق بضبط باقي الضرائب والرسوم الجماعية.

#### ◀ غموض في تحديد المسؤوليات

يصعب تحديد المسؤوليات داخل مختلف مصالح وكالات المداخيل، حيث لا يوجد هناك فصل واضح للمهام بين الأشخاص المكلفين بالوعاء والأشخاص المكلفين بالتحصيل والتتبع.

كما تقوم وكالات المداخيل في نفس الوقت بحصر الوعاء الضريبي لأهم الضرائب واستخلاص وتحصيل هذه الضرائب، إضافة إلى إصدار الأوامر بالاستخلاص. علاوة على ذلك، يتكلف أحيانا أشخاص مختلفون بدفع الأموال المحصلة إلى الخزينة لدى المحاسب العمومي (وكيل المداخيل، نائبه، المكلف بالمحاسبة).

## المجلس الجهوي للحسابات بالرباط

في إطار برنامجه السنوي برسم سنة 2013، أنجز المجلس الجهوي للحسابات بالرباط ثمان مهمات لمراقبة التسيير تتعلق بسبع جماعات حضرية وجماعة قروية واحدة. في هذا الصدد، اهتم المجلس الجهوي بمحورين أساسيين، يتعلق الأول بتقييم التدبير الحضري لتراب الجماعات من خلال دراسة وفحص ما تم إنجازه للوصول إلى تسيير أمثل للمجال الحضري وإلى تحسين جودة الحياة للسكان. وهكذا تم التطرق للتخطيط الحضري ووثائق وعمليات التعمير (جودة التجهيزات والاستثمارات المنجزة، احترام الالتزامات من طرف مختلف المتدخلين وكيفية تسيير المصالح الجماعية المكلفة بالتعمير). ويتعلق المحور الثاني بتقييم المساطر التنظيمية والإجرائية المتعلقة بضبط وتصفية واستخلاص المداخيل الجماعية.

وهكذا، يمكن إجمال أبرز الملاحظات التي تمت إثارتها في مختلف المهام المنجزة من طرف المجلس الجهوي للحسابات فيما يلي:

## أولاً. التدبير الحضري لتراب الجماعات

### 1. التخطيط الحضري وتدبير وثائق التعمير

#### ← تطور عمراني عشوائي داخل تراب الجماعات

تميز النمو العمراني الذي عرفته الجماعات الحضرية موضوع مراقبة التسيير (سلا، تمارة، القنيطرة، الصخيرات، سيدي سليمان) بتراخيص متتالية لإحداث تجزئات وانتشار دور الصفيح وموجة من البناءات العشوائية التي شيدت في تسعينيات القرن الماضي. ونتيجة لذلك، تأثرت تصاميم التهيئة التي اعتمدت في الفترة الموالية بهذه الوضعية، الأمر الذي جعل من الصعب الحصول على بنية طرقية منتظمة ومترابطة.

وعلى نفس النحو، فإن غياب رؤية واضحة للتطور العمراني فتح المجال لمجموعة من الاستثناءات، وأدى إلى إنتاج نسيج عمراني غير متناسق. ويعد احتمال إعادة إنتاج نفس التجربة العمرانية المتسمة بغياب بنية طرقية متكاملة ومساحات خضراء ومرافق عمومية من أهم التحديات التي تواجه هذه الجماعات للاستجابة للمتطلبات الناجمة عن التزايد الديموغرافي الذي تعرفه المدن السالفة الذكر.

#### ← نهاية مدة صلاحية تصاميم التهيئة

لوحظ على مستوى جميع الجماعات التي تمت مراقبة تسييرها أن تصاميم التهيئة انتهت مدة صلاحيتها دون أن تتخذ هذه الأخيرة الإجراءات اللازمة لتحسينها. وهو ما جعل الوضعية الميدانية تتجاوز بكثير مقتضيات هذه التصاميم القديمة.

فعلى سبيل المثال، تتوفر مدينة سلا على سنة تصاميم للتهيئة، من بينها خمسة منتهية الصلاحية. وتتعلق هذه التصاميم بمقاطعات تابريكت وبطانة والعيادة ولمريسة وحصاين، بالإضافة الى تصميم التهيئة لقطاع المحيط. وقد أطلقت الوكالة الحضرية للرباط-سلا، منذ 2007، طلب عروض دولي من أجل إعداد تصميم تهيئة موحد للمدينة. إلا أنه رغم مرور سبع سنوات على هذه العملية، فإن هذا التصميم لم يخرج بعد الى حيز الوجود. هذه الوضعية عقدت تدبير تجمع حضري كبير كمدينة سلا.

نفس الملاحظة تم الوقوف عليها في مدينة تمارة، إذ أن مدة صلاحية تصميم التهيئة المتعلقة بها انتهت منذ سنة 2010. وقد صادق المجلس الجماعي، في دورته العادية المنعقدة بتاريخ 7 دجنبر 2006، على قرار إعداد تصميم تهيئة جديد، كما اتخذ رئيس المجلس الجماعي قرارا للقيام بدراسة تصميم التهيئة، غير أن إعداد هذا التصميم عرف تأخرا كبيرا.

وبالنسبة للجماعة الحضرية لسيدي سليمان، يتم تنظيم المجال الجماعي بناء على وثيقة تعمير تعود إلى سنة 1970 بتحديد الدائرة الحضرية لمركز سيدي سليمان والمناطق المحيطة به، وكذا على مخطط توجيه التهيئة العمرانية يخص ثلاث مدن هي سيدي سليمان وسيدي يحيى الغرب وسوق الأربعاء تمت المصادق عليه بالمرسوم رقم 2.03.687 بتاريخ 22 أكتوبر 2003.

وبالنسبة لتصميمي التهيئة لمدينتي الصخيرات والقنيطرة، فقد انتهت مدة صلاحيتها على التوالي في يونيو 2009 وأبريل 2014، دون أن يتم إعداد تصميمين جديدين. أما الجماعة القروية آيت علي أولحسن فلا تتوفر بعد على تصميم للتهيئة.

◀ **ضعف نسبة إنجاز التجهيزات العمومية المنصوص عليها في تصاميم التهيئة**  
نصت تصاميم التهيئة الخاصة بالجماعات التي شملتها المراقبة على إنجاز مجموعة من التجهيزات المتعلقة بالتعليم والصحة والمساحات الخضراء والمساحات العمومية والتجهيزات الرياضية والسوسيو-ثقافية. إلا أن معدل إنجاز هذه التجهيزات يبقى ضعيفا بشكل ملحوظ.

وكأمثلة على ذلك، فمن بين 377 تجهيزا عموميا منصوصا عليه في تصاميم التهيئة الخمس، لم يتم الإنجاز الفعلي سوى ل 104 من التجهيزات العمومية، وهو ما يعادل نسبة إنجاز لا تتجاوز 28 بالمائة. وعلى مستوى مدينة تمارة، لم يتجاوز هذا المعدل نسبة 16 بالمائة، وفي الصخيرات تم إنجاز تجهيزين اثنين، فقط، من بين 98 تجهيزا نص عليها تصميم التهيئة.

◀ **تطبيق مبالغ فيه لمقتضيات المادة 28 من القانون رقم 12.90 المتعلق بالتعمير**  
اتخذ مكتب المجلس الجماعي لمدينة سلا سنة 2011 قرارا يفرض بمقتضاه على ملاك الأراضي المعنية بإعلان المنفعة العامة، منح مقابل للجماعة قبل استرجاع أراضيهم. وإضافة لكون هذا القرار لا يرتكز على أي أساس قانوني، لم تقم الجماعة بوضع أي معايير بهدف توحيد معالجة ملفات المطالبين باسترجاع أراضيهم.

حيث أنه، ومن بين 90 ملفا تم الترخيص لها من طرف الجماعة في إطار المادة 28 من القانون رقم 12.90 المتعلق بالتعمير، قامت الجماعة بإعفاء 29 ملفا من تقديم المقابل المذكور، في حين فرضت على الباقين مساهمات مختلفة. ويتعلق الأمر على سبيل المثال بمنح الجماعة بقعا أرضية أو طوابق من بنايات بمساحات مختلفة بدون مقابل، وكذا المساهمة في إنجاز تجهيزات عمومية، وتهيئة طرق أو مساحات خضراء وكذا مساهمات مادية أو عينية لإعادة إسكان بعض سكان الأحياء غير القانونية.

## 2. العمليات المتعلقة بالسكن غير اللائق

◀ **تأثير محدود لعمليات إعادة الإيواء في خفض عدد الأسر القاطنة بأحياء الصفيح**  
في إطار برامج إعادة إيواء قاطني مدن الصفيح، تم إنجاز مجموعة من عمليات إعادة الإيواء بالجماعات التي تمت مراقبتها، غير أن ذلك لم يساهم بشكل كبير في تقليص عدد الأسر القاطنة بأحياء الصفيح، وذلك راجع بالأساس الى ضعف التنسيق بين مختلف الشركاء وعدم وجود تدبير مندمج ومتسق لتنفيذ هذه البرامج.

وعلى سبيل المثال، وفي إطار برنامج مدن صفيح، قامت الجماعة الحضرية لسلا سنة 2004، بتوقيع اتفاقية ملزمة لمجموعة من المتدخلين المؤسساتيين، تحدد من خلالها شروط تمويل وإنجاز عمليات القضاء على دور الصفيح على مستوى مدينة سلا في أفق سنة 2007. وتبلغ مساحة الأراضي المخصصة لتحقيق هذا الهدف 166 هكتارا بكلفة تقدر على مستوى الاتفاقية ب 135,11 مليون درهم.

وفي هذا الصدد، تم بناء أكثر من 485 شقة وتجهيز أكثر من 364 بقعة أرضية في إطار الاتفاقية دون التمكن من توزيعها على الأسر المستفيدة. إذ تتمثل المسطرة المتبناة من أجل إعادة إيواء ساكني دور الصفيح بالأساس في إعادة إيوائهم في شقق بضواحي المدينة، غير

أن هذا الأسلوب في الإيواء لم يتمكن من كسب الانخراط الفعال للسكان التي تفضل الحصول على بقع أرضية حتى وإن تعلق الأمر ببقع مخصصة لعائلتين شريطة أن تكون على مقربة من أحيائهم القديمة، كما هو الشأن بالنسبة لسكان أحياء الصفيح "سهب القائد" و"الصابلون".

وفي نفس السياق، عرفت مدينة تمارة (التي تشكل فيها أحياء الصفيح والبناء العشوائي مشكل بارز في مجالها الحضري) خمس عمليات لإعادة الإيواء بين سنتي 1985 و1995، على مساحة إجمالية تبلغ 269 هكتار و54 آر و27 سنتار، وهمت إنتاج 13.317 بقعة من بينها 9.537 موجهة لإعادة إيواء قاطني دور الصفيح و3.780 خاصة بالموازنة. غير أن ضعف تدبير هذه العمليات لم يساهم بشكل كبير في تقليص عدد الأسر القاطنة بأحياء الصفيح. إذ قامت العمالة والجماعة الحضرية لتمارة بتوزيع البقع للمستفيدين من عمليات إعادة الإيواء، بالرغم من أن البراريك تحتل مجموعة من هذه البقع. ويبلغ عدد البقع المعنية بهذا المشكل 420 بقعة التي لم تتم مباشرة البناء بها على الرغم من أداء المستفيدين لجزء من المبالغ المستحقة. كما أنه في غياب دفتر للتحملات أو التزام يمنع إعادة بيع البقع الموزعة في إطار عمليات إعادة الإيواء، فقد تم بيع ما مجموعه 664 بقعة من طرف المستفيدين وتم فتح المجال للمضاربة في البقع المعدة لإعادة إيواء قاطني دور الصفيح.

نفس الملاحظات تخص أيضا عمليات إعادة إيواء قاطني مدن الصفيح بالصخيرات، إذ أن هذه الجماعة تتوفر على ثاني أكبر تجمع صفيحي على مستوى عمالة الصخيرات تمارة. ويبلغ عدد الأسر القاطنة بدور الصفيح 4.811 أسرة وهو ما يمثل 14 بالمائة من أصل 34.000 أسرة تم إحصاؤها على مستوى تراب العمالة.

### ◀ قصور في تدبير عمليات إعادة هيكلة الأحياء العشوائية

#### ▪ الترخيص لبعض عمليات إعادة الهيكلة في مخالفة للقوانين والأنظمة المتعلقة بالتعمير

قامت جماعة سلا بالترخيص لمجموعة من عمليات إعادة الهيكلة بضواحي المدينة وخاصة على مستوى مقاطعة "العيادة"، عن طريق مسطرة تمت تسميتها "بالشبكات الطرقية". حيث قامت الجماعة في هذا الصدد بدعوة ملاك البقع الأرضية الناجمة عن التقسيم السري للتكتل في إطار جمعيات من أجل تقديم شبكات تأهيل وإعادة هيكلة التجزئات التي تم بناءها. في حين تلتزم الجماعة في نفس الوقت بالمساهمة في أشغال التجهيز. إلا أن هذه المسطرة أثارَت مجموعة من الملاحظات:

- لا تتبني هذه المسطرة على أي من مقتضيات قوانين وأنظمة التعمير. إذ أن المستفيدين لا ينتظمون في إطار جمعيات نقابية كما هو منصوص عليه في ظهير 10 نونبر 1917 المتعلق بالجمعيات النقابية للملاكين الحضريين؛
- عمليات إعادة هيكلة هذه التجزئات غير القانونية لم يتم عرضها على الرأي المسبق للجنة المشاريع الكبرى، كما أنها لم تكن موضوع قرارات استثناء في مجال التعمير؛
- قامت الجماعة بالترخيص لهذه العمليات على أراض عارية ومتوفرة على الرسوم العقارية وملاكها معروفون، كما هو الشأن بالنسبة "للشبكة الطرقية" المازة أو عمليتي السلام والاتحاد. كما أن تسوية وضعية هذه التجزئات غير القانونية في

إطار هذه العملية تعفي الملاكين وممارسي التقسيم السري من التبعات القانونية والمالية لممارساتهم كما تحمل ميزانية الجماعة مصاريف التأهيل والتجهيز؛

- بدأت الجماعة بمنح رخص البناء قبل إتمام أشغال التجهيز. وقد أظهرت الأبحاث الميدانية المنجزة بهذا الشأن أن غالبية التجزئات التي تمت تسويتها في إطار هذه المسطرة إما ناقصة التجهيز أو تتوفر على تجهيزات لا تستجيب للمعايير التقنية المطلوبة؛

- غياب رأي موافق للمصالح المختصة، خاصة رياضال، ومصالح الوقاية المدنية، والقسم التقني للجماعة وشركات الاتصال، من شأنه أن يخلق مشاكل متعلقة بجودة الشبكات والمرافق المنجزة؛

- قامت الجماعة بالترخيص "للشبكات الطرقية" رغم عدم تصفية الوضعية العقارية للأراضي موضوع هذه الشبكات، مما نتج عنه تعرضات من قبل ملاكي الأراضي الذين قام البعض منهم باللجوء للمحاكم المختصة.

وعلى مستوى مدينة تمارة، شملت عمليات إعادة الهيكلة المرخصة من طرف الجماعة مساحات كبيرة من الأراضي الفارغة، حيث ضم كل من التصميمين المتعلقين بالنمسية 1 والنمسية 2 على التوالي 95 بالمائة و81 بالمائة من الأراضي غير المبنية. وقد صادقت الجماعة الحضرية ومصالح العمالة على تصميمي العمليتين في غياب رأي باقي المتدخلين خاصة الوكالة الحضرية للرباط-سلا. بالإضافة إلى ذلك، لا تتوفر الجماعة على لوائح المستفيدين والمتعلقة بمالكي البقع في المناطق المشمولة بإعادة الهيكلة. كما تم تسليم رخص البناء على أساس عقود عرفية غير مسجلة.

■ **عدم اتخاذ قرارات رسم حدود الطرق العامة والمصادقة على تصاميم إجمالية تضم أزقة جد ضيقة وضعف عدد التجهيزات العمومية والمساحات الخضراء**  
لم تقم الجماعات موضوع المراقبة باتخاذ قرارات رسم حدود الطرق العامة من أجل فتح الطرق بعمليات إعادة الهيكلة. بالإضافة إلى ذلك، فإن التصاميم الإجمالية المصادق عليها تضم طرقا جد ضيقة لا تتعدى في بعض الحالات 4 أمتار.

في نفس السياق، لم يتم تخصيص مساحات متعلقة بالمرافق العمومية والمساحات الخضراء في التصاميم الإجمالية لإعادة الهيكلة المصادق عليها من طرف الجماعة، حيث تنحصر هذه العمليات في تقسيم الوعاء العقاري إلى بقع معدة للبناء.

### 3. تدبير عمليات التجزئة

◀ **غياب دفاتر تحملات نموذجية متعلقة بخلق التجزئات**  
لا تتوفر الجماعات التي تمت مراقبتها، وخاصة جماعتي سلا وسيدي سليمان، على دفاتر تحملات نموذجية منجزة حسب حجم وخصائص ونوعية التجزئات.

وفي هذا الإطار، أبان تقييم دفاتر تحملات التجزئات المنجزة من طرف مقدمي طلبات تراخيص التجزئى عن نقص على مستوى جودة تحريرها، وكذا فيما يخص المقترحات التقنية المخصصة للتعريف بالأشغال المزمع إنجازها وكذا تحديد التزامات المجزئين.

كما تقتصر معظم هذه الوثائق على سرد مواد القانون رقم 25.90 المتعلق بالتجزئات العقارية والمجموعات السكنية وتقسيم العقارات، وتتضمن في بعض الأحيان بعض

المقتضيات القانونية التي لا ترتبط بعمليات التجزئ. كما أن بعض دفاتر التحملات قد تم تحريرها بشكل جد مقتضب (أقل من خمس صفحات)، وهو ما لا يمكن الجماعة من التحديد الجيد للالتزامات المجزئين المعنيين.

### ﴿ تأخر في دراسة طلبات الترخيص وفي منح التراخيص المتعلقة بإحداث التجزئات والمجموعة السكنية

تبين من خلال العينة التي خضعت للفحص، أن معدل الفترة الزمنية الفاصلة بين وضع طلبات التجزئ وتاريخ إبداء الرأي من طرف اللجنة يصل إلى 13 شهرا و4 أيام. الأمر الذي يدل على الحيز الزمني الهام الذي تستغرقه هذه المسطرة. ويجدر الذكر بأن هذه الفترة تتراوح في بعض الملفات بين 45 يوما و1185 يوما.

بالإضافة إلى ذلك، يصل معدل الفترة الزمنية الفاصلة بين وضع الطلبات وتاريخ تسليم الرخص إلى 15 شهرا و15 يوما. وتتراوح هذه الفترة بخصوص بعض الملفات ما بين 56 يوما و1282 يوما.

﴿ تقديم ملفات غير مكتملة لطلبات ترخيص وتسلم التجزئات المنجزة على أشطر قامت بعض الجماعات بترخيص ملفات تجزئات رغم أنها غير مكتملة. إذ قامت جماعة سلا، مثلا، ببرمجة وترخيص ملفات تجزئات مسلمة على أشطر رغم عدم استجابتها للضوابط القانونية الخاصة بهذا النوع من التجزئات، حيث أن جميع الملفات المودعة بمصلحة التعمير بالجماعة لا تتضمن برنامجا يحتوي على بيان تقسيط الأشغال وتصريحا مصادقا على إمضاءه متضمنا لجميع المعلومات المتعلقة بطريقة تمويل أشطر الأشغال والضمانات المقدمة لتأمين ذلك، كما لا تحتوي على شهادة مسلمة من رئيس المجلس الجماعي بخصوص التجزئات المسلمة على أشطر، تحدد البقع الأرضية التي يمكن بيعها أو إيجارها.

وفي نفس السياق، بينت دراسة الملفات المتعلقة بالتجزئات العقارية، على مستوى الجماعة الحضرية للصخيرات، أن هذه الأخيرة قامت بمنح رخص بإحداث هذه التجزئات في غياب التصاميم والدراسات التقنية المتعلقة بتنفيذ أشغال التجهيز (الطرق والصرف الصحي وشبكات الماء الصالح للشرب والكهرباء).

### ﴿ خصائص في تجهيزات القرب على مستوى التجزئات المرخص لها بالجماعة الحضرية لسلا

أمام النمو الحضري المتسارع والكثافة السكانية الكبيرة التي يعرفها ترابها، لا تقوم جماعة سلا، لتسليم تراخيص التجزئات، باشتراط تخصيص مساحات إضافية لخلق تجهيزات قرب جديدة غير تلك المنصوص عليها في تصاميم التهيئة.

وقد خلقت هذه الوضعية تجزئات ناقصة التجهيز، خاصة على مستوى التجمعات السكنية الاجتماعية. فعلى سبيل المثال، لا تتضمن تجزئة سيدي عبد الله المخصصة لسكانة تقدر ب70.000 نسمة سوى دار شباب واحدة، ومركز نسوي، ومركز للشرطة ومدرسة ثانوية.

﴿ نقائص على مستوى تتبع ومراقبة أشغال تجهيز التجزئات لا تقوم الجماعة بالمراقبة والتتبع المنتظم لأشغال تجهيز التجزئات، حيث أن المصلحة التقنية لا تقوم عموما سوى بمراقبة شواهد مختبرات التجارب المسلمة من طرف المجزئين.

في هذا الإطار، مكنت عملية المراقبة الميدانية من الوقوف على الإنجاز المعيب لبعض أشغال التجهيز وكذا عدم احترام التصاميم المرخصة.

#### ◀ منح شهادة التسلم المؤقت دون أداء المبلغ الكلي للرسم على عمليات تجزئة الأراضي

قامت الجماعات الحضرية لتمارة والصخيرات وسلا بتسليم شهادات التسلم المؤقت للأشغال المتعلقة ببعض التجزئات على الرغم من عدم أداء المجزئين للرصيد المتبقي من مبلغ الرسم على عمليات تجزئة الأراضي، مما يعد مخالفا لمقتضيات المادة 63 من القانون رقم 47.06 المتعلق بجبايات الجماعات المحلية.

#### ◀ بيع البقع الأرضية قبل التسلم المؤقت لأشغال تجهيز التجزئات

يتم بدء عمليات بيع البقع الأرضية قبل إتمام أشغال تجهيز التجزئات وكذا قبل التسلم المؤقت لها، وهو ما يتعارض مع مقتضيات المادة 33 من القانون رقم 25.90 السالف الذكر. وبالرغم من كون هذه الممارسة عامة على مستوى غالبية التجزئات المراقبة، كما يتضح من خلال مكاتب البيع واللافتات الإشهارية، إلا أن الجماعة لا تتخذ الإجراءات اللازمة لإيقافها.

#### ◀ غياب التسلم النهائي لأشغال تجهيز التجزئات

لا تقوم بعض الجماعات بعملية التسلم النهائي لأشغال تجهيز التجزئات بعد مرور سنة على تاريخ التسليم المؤقت كما تنص على ذلك المادة 27 من القانون 25.90 السالف الذكر. وعلى سبيل المثال، من أصل 180 تجزئة مرخص لها بسلا، من سنة 2008 إلى 2013، ثلاث تجزئات فقط هي التي كانت محل تسلم نهائي. هذا الوضع لا يمكن الجماعة من مراقبة جودة أشغال التجهيز التي تم تسلمها مؤقتا وكذا من تسجيل الطرق والمساحات الخضراء والشبكات ضمن الأملاك العامة الجماعية بهدف القيام بصيانتها.

في نفس السياق، قامت الجماعة الحضرية للصخيرات بمنح رخص السكن على مستوى بعض التجزئات قبل التسلم المؤقت للأشغال. كما أنها تسلمت نهائيا بعض التجزئات مباشرة دون القيام فيما قبل بالتسلم المؤقت.

#### 4. تدبير عمليات البناء

##### ◀ غياب نظام جماعي للبناء

لا تتوفر الجماعات التي تمت مراقبتها، لاسيما سلا وسيدي سليمان، على نظام جماعي للبناء، الذي يعتبر الوثيقة المرجعية التي تحدد الحد الأدنى من قواعد السلامة الواجب احترامها فيما يخص البناء. لذلك، فإن غياب هذا النظام غالبا ما يؤدي إلى إنجاز العديد من البناءات دون احترام الحد الأدنى لشروط السلامة، خاصة على مستوى مشاريع السكن الاجتماعي.

##### ◀ منح رخص بناء دون احترام المسطرة القانونية

تم منح العديد من رخص البناء دون الحصول على رأي بالموافقة من طرف لجان دراسة المشاريع أو دون الاستجابة لتحفظات أعضاء هذه اللجان.

فعلى سبيل المثال، منحت مقاطعة "العيادة" (الجماعة الحضرية سلا) رخص بناء على أراض غير مجهزة، خاصة تلك المخصصة "للشبكات الطرقية"، بالرغم من الرأي غير الموافق لشركة "ريصال" ومصالح الوقاية المدنية.



كما قامت مقاطعة "المريسة" بمنح رخص بناء دون سلك المسطرة العادية للترخيص، خاصة فيما يتعلق بالرأي الموافق للجان المشاريع التي تجتمع على مستوى الوكالة الحضرية. نفس الملاحظة تم الوقوف عليها في جماعة الصخيرات.

أما في مدينة سيدي سليمان، فلم تقم الجماعة بإحالة طلبات رخص البناء على الرأي المسبق للجنة دراسة المشاريع منذ سنة 2010 (باستثناء رخص البناء المتعلقة بالسكن الاقتصادي لفائدة قاطني دور الصفيح ومنكوبي الفيضانات).

وفي نفس السياق، قامت مجموعة من الإدارات العمومية ببناء بنايات إدارية دون تقديم طلبات رخص البناء، ويتعلق الأمر بإدارات تابعة للتربية الوطنية، التكوين المهني، الشبيبة والرياضة، الثقافة، إلخ.

#### ← المصادقة على تصاميم معدلة للتصاميم الأصلية بعد الانتهاء من عمليات البناء

قامت جماعتي سلا وسيدي سليمان بإعطاء موافقتها على تصاميم معدلة بعد الانتهاء من عمليات البناء تقدم بها أصحاب العقارات بهدف الحصول على تصاميم تتضمن التغييرات المنجزة قبل تحفيظ أملاكهم. كما أن مجمل هذه التغييرات تمت دون احترام شروط التهوية والنظافة والصحة العامة، كتنغير المساكن إلى محال تجارية وتغيير موقع السلالم والمرابض وإضافة بروزات وتقسيم محلات تجارية إلى عدة محلات وتقليص مساحة الفناء والزيادة في العلو وإلغاء غرفة الحارس وتقليص مساحات قنوات التهوية للحمامات وإضافة شقق بالطوابق وحذف محلات النفايات، إلخ.

#### ← السكن بمنازل مشيدة دون الحصول على رخصة السكن

أظهرت مقارنة عدد رخص السكن الصادرة عن الجماعات مع عدد رخص البناء أنه لا يتم طلب رخص السكن بالمنازل المشيدة إلا نادرا، في حين أن نفس المنازل تعرف إصدار رخص لربطها بشبكة الكهرباء، وهو ما يدل على غياب المراقبة من طرف الجماعة.

#### ← عدم كفاية الوسائل البشرية واللوجستكية على مستوى مصالح التعمير

لا تتوفر المصالح الجماعية على الوسائل البشرية واللوجستكية الكافية للقيام بالمهام المنوطة بها، والتي تتطلب تنقل الأعوان وسرعة تنفيذ المساطر وسهولة تبادل المعلومات مع باقي الشركاء والاعتماد على الوسائل المعلوماتية لتدبير المعطيات، بالإضافة إلى التأهيل القانوني والتفني لمواردها البشرية. فعلى سبيل المثال، تتوفر ثلاث مقاطعات فقط من أصل خمس مقاطعات بسلا على مهندس معماري بمصلحة التعمير، ويتعلق الأمر بمقاطعات بطانة وتابريكت وحصاين. كما أن مصالح التعمير لا تتوفر على نظام لترتيب وتدبير الأرشيف ولا على نظام أمان لصيانة الوثائق. في هذا الصدد، تتوزع الوثائق المكونة لنفس الملفات بين مصلحة التعمير والمصلحة التقنية ووكالة المداخل. وهو ما يترتب عنه تأخر في دراسة الملفات وترخيصها وكذا على مستوى التتبع والمراقبة.

#### ← ضعف تتبع مخالفات التعمير

لا تقوم الجماعات التي تمت مراقبتها بالتتبع المنتظم لمخالفات التعمير. فعلى سبيل المثال، سجلت جماعة سوق الأربعاء أزيد من 532 مخالفة لقانون التعمير خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2013 تمت إحالة 379 منها فقط على أنظار القضاء. كما أن الجماعة لم تقم بتتبع مآل هذه المخالفات التي تمت إحالتها.

في نفس السياق، لم تقم جماعتي القنيطرة وآيت علي أو لحسن باتخاذ الإجراءات القانونية المتعلقة بتتبع المخالفات التي تم تسجيلها من طرف الوكالتين الحضريتين للقنيطرة (قبل

(2009) وللخميسات في إطار قيامهما بالمهام المنوطة بهما في ميدان مراقبة مخالفات التعمير.

## ثانيا. تدبير المداخل الجماعية

### 1. استخلاص الرسوم خارج مقرات وكالة مداخل مقاطعة حصاين

على مستوى مقاطعة حصاين، يقوم أحيانا بعض المحصلين بإخراج دفاتر الجبايات للقيام بعملية استخلاص الرسم على محال بيع المشروبات والرسم المفروض على شغل الأملاك الجماعية العامة مؤقتا، خارج وكالة المداخل مع الانتقال إلى العنوان الضريبي للملزمين. إضافة الى ذلك، يتم استعمال نفس دفاتر الجبايات خارج وداخل مقر وكالة المداخل، الشيء الذي يشكل خطورة مرتبطة بالتصرف في الأموال خارج مساطر المحاسبة العمومية.

### 2. تدبير المداخل الجبائية

#### < غياب إحصاء شامل للأراضي الحضرية غير المبنية

لا تقوم الجماعات التي تمت مراقبتها بإحصاء شامل للأراضي الحضرية غير المبنية، كما هو منصوص عليه في المادة 49 من القانون رقم 47.06 المتعلق بجبايات الجماعات المحلية. إضافة إلى ذلك، لا تتوفر مصالح الوعاء على الإمكانيات البشرية واللوجستية الكافية للقيام بهذه المهمة. لذلك، تقتصر الجماعات على تحصيل الضريبة المتعلقة بأربع سنوات السابقة لطلبات الترخيص أو الشهادات الجبائية أو التقنية.

#### < ضعف تحصيل الرسم على إتلاف الطرق وعدم تتبع الأوراش

باستثناء السنة المالية 2013، لم تحقق جماعة سلا أي مدخول متعلق بالرسم على إتلاف الطرق، وهذا على الرغم من تعدد حالات الإتلاف الملاحظة على صعيد مجموعة من طرقات الجماعة الحضرية. هذه الوضعية حرمت ميزانية الجماعة من موارد مهمة وحملتها مصاريف إضافية من أجل إصلاح التلف الذي ألحق بالطرقات.

بالإضافة لذلك، لا تقوم الجماعة بمتابعة الأوراش المتعلقة بأشغال إصلاح الطرق المنجزة من طرف الملزمين. الشيء الذي يتعذر معه فحص جودة الإصلاحات المنجزة أثناء تنفيذ الأشغال وبعد الانتهاء منها.

على مستوى جماعة سوق الأربعاء، تقوم المصلحة التقنية بتصفية رسم إتلاف الطرق على أساس مبلغ 100 درهم عن كل متر طولي للأشغال يضاف إليه 25 في المائة من قيمة الرسم بغض النظر عن طبيعة هذه الأشغال وحجم الأضرار التي ألحقتها بالطريق والكلفة الحقيقية لإعادة بنائها أو إصلاحها. كما لم تقم الجماعة باستخلاص الرسم المترتب على إتلاف الطرق من طرف المكتب الوطني للماء والكهرباء وبعض شركات الاتصالات، خلال الفترة الممتدة من 2004 إلى 2012، رغم حجم الأضرار التي ألحقتها بالطرق.

#### < عدم إيداع التصريح بالتأسيس وعدم اتخاذ الإجراءات القانونية في حق بعض

#### مستغلي محلات بيع المشروبات

تتأخر جماعة سلا في فرض الرسم على محال بيع المشروبات بصورة تلقائية على الملزمين الذين يتخلفون عن الإدلاء بإقراراتهم داخل الأجل القانونية خلافا لمقتضيات المادة 158 من القانون رقم 47.06 المتعلق بجبايات الجماعات المحلية.

في نفس السياق، لا تضبط جماعة سوق الأربعاء وضعية الملزمين بالرسم على محال بيع المشروبات، بحيث لا تقوم بتطبيقه إلا على عدد قليل من المقاهي و"المحلبات" اعتمادا على لائحة غير محينة تضم 113 ملزما.

### ◀ عدم ضبط وضعية الملزمين بالرسم على النقل العمومي للمسافرين وواجبات الوقوف المترتبة عن السيارات المخصصة للنقل العمومي للمسافرين

لا تضبط جماعات سلا، سوق الأربعاء وسيدي سليمان الوعاء المتعلق بالرسم على النقل العمومي للمسافرين وواجبات الوقوف المترتبة عن السيارات المخصصة للنقل العمومي للمسافرين، بحيث لا يتوفرون على لوائح شاملة لجميع مالكي سيارات الأجرة من الصنف الأول والثاني التابعة للمجال الترابي للجماعة. بالإضافة لذلك، لا تقوم هذه الجماعات بصفة منتظمة بإصدار أوامر بالمداخيل متعلقة بالملزمين الذين لا يؤدون ما بذمتهم.

فعلى سبيل المثال، تم تقدير مبلغ متأخرات هذه الواجبات والرسوم المترتبة لفائدة جماعة سيدي سليمان خلال الفترة 2009-2013 بما يعادل 612.698,50 درهم. فيما بلغت هذه المتأخرات بالنسبة لجماعة سوق الأربعاء خلال الفترة 2010-2012 ما يعادل 256.480 درهم.

### 3. تدبير مداخيل الأملاك الجماعية

#### ◀ الرسم المفروض على شغل الأملاك الجماعية العامة مؤقتا

لا تضبط الجماعات التي تمت مراقبتها وضعية شغل أملاكها مؤقتا، كما لا تتخذ الإجراءات القانونية في حق الأشخاص اللذين يشغلون الملك العمومي بصفة غير قانونية.

فعلى سبيل المثال، لم تتمكن جماعة سلا من الإدلاء بلائحة شاملة لكل الرخص التي أصدرتها لشغل الأملاك الجماعية العامة مؤقتا لأغراض تجارية أو صناعية أو مهنية. فنظرا للتغيرات المتكررة في المصالح والأشخاص المكلفين بإصدار الرخص، لا تتوفر الجماعة إلا على لوائح مجزأة تخص سنوات محددة دون استمرارية في الزمن ودون تجميع لكل الرخص المسلمة في ملف واحد. وتجدر الإشارة إلى أن سوء ضبط الرخص المسلمة من طرف الجماعة يحرمها من موارد مهمة نظرا لصعوبة تتبع الأداء من طرف الملزمين.

أما في مدينة سيدي سليمان، فقد تبين أن مستغلي المقاهي يشغلون الملك العمومي دون توفرهم على رخص مسبقة. في هذا الصدد، كما لا تتوفر الجماعة إلا على ثلاث رخص من بين 114 مقهى تم إحصاؤها.

في نفس السياق، تبين أن لوائح شغل الملك العمومي الممسوكة من طرف جماعة سوق الأربعاء غير مكتملة وتتضمن أخطاء ترتبط بأرقام بطائق التعريف والضريبة المهنية وعناوين غير مكتملة، وهو ما يجعل من الصعب تحديد الملزمين وتصفية الرسوم.

#### ◀ عدم أداء الرسوم المفروضة على شغل الأملاك الجماعية العامة مؤقتا لأغراض تجارية أو صناعية أو مهنية، من طرف شركات الاتصال بمدينة سلا

تشغل شركات الاتصال الملك العام الجماعي بواسطة أعمدة، علب الربط وهواتف عمومية، دون تأدية الرسم الواجب. الشيء الذي يحرم الجماعة من موارد مهمة، قدرت ب 34,44 مليون درهم من الربع الرابع لسنة 2010 إلى غاية الربع الأول لسنة 2014. في نفس السياق، لا يؤدي بعض مستغلي الأكشاك الرسم المفروض على الاحتلال المؤقت للملك

العمومي. وقد بلغ مبلغ الرسوم غير المؤدات لجماعة سلا إلى غاية نهاية سنة 2013 حوالي 690.546,10 درهم.

### ← قصور في تدبير الرسوم المفروضة على شغل الملك العام الجماعي عبر اللوحات الإشهارية

أثبتت التحريات المنجزة في عين المكان بمدينة سلا عن وجود مجموعة من اللوحات الإشهارية مثبتة داخل المجال الترابي للجماعة، في غياب رخص شغل الملك العام الجماعي ودون أداء الرسوم الواجبة.

إضافة إلى ذلك، تقوم بعض الشركات باستغلال الواجهة الخارجية لعربات "الترامواي" ووسائل نقل أخرى لأغراض إشهارية دون الحصول مسبقا على رخص شغل الملك العام الجماعي مؤقتا الممنوحة من طرف الجماعة، ودون أداء الرسوم الواجبة.

### ← غياب لائحة شاملة لمستغلي المحلات الجماعية وعقود الكراء وقرارات الاستغلال

لا تتوفر جماعة سلا على جميع قرارات الاستغلال وعقود الكراء لمحلاتها، كما هو الحال بالنسبة لمحلات السوق المركزي. علاوة على ذلك، لا تتوفر وكالات المداخل على وضعية شاملة ودقيقة وعلى الوثائق الضرورية المتعلقة بمستغلي هذه المحلات (كل عقود الأكرية، قرارات الاستغلال، إلخ.).

على صعيد آخر، وبالرغم من ضعف قيمة واجبات الكراء، لا يؤدي معظم الملزمون ما بذمته إلى الجماعة، بحيث أصبحت الجماعة غير قادرة على حصر المتأخرات، كما هو الحال على سبيل المثال، بالنسبة لمحلات "جوطية" سيدي موسى (945 محل) التي يبلغ مجموع واجبات كراءها حوالي 370.968,00 درهم سنويا، والسوق المركزي لمريسة (141 محل) التي يبلغ مجموع واجبات كراءها حوالي 275.364,00 درهم سنويا، والمركز التجاري سيدي عبد الله بالعايدة (50 محل) والتي يبلغ مجموع واجبات كراءها حوالي 459.000,00 درهم.

## المجلس الجهوي للحسابات بالدار البيضاء

قام المجلس الجهوي للحسابات بالدار البيضاء في إطار برنامج السنوي لسنة 2013، بإنجاز 10 مهمات رقابية همت مهمتين لمراقبة التدبير المفوض (مطرح ومجازر الدار البيضاء)، عمالتين وإقليم (الدار البيضاء، المحمدية ومديونة)، جماعتين حضريتين وجماعتين قرويتين، بالإضافة لمراقبة استعمال الأموال العمومية التي استفادت منها جمعية مهرجان الدار البيضاء. وفيما يلي أبرز الملاحظات المسجلة:

### أولا. التدبير المفوض لمطرح الدار البيضاء

#### 1. ضعف المنظومة القانونية والمؤسسية

تم تسجيل مجموعة من النقائص مرتبطة بعدم احترام مقتضيات القانون رقم 28.00 المتعلق بتدبير النفايات، لاسيما ما يتعلق بغياب المخططات المكونة للمرجعية التنظيمية ونظام مؤثر لعمليات الجمع والفرز الأولي للنفايات.

لذلك فإن غياب هذه المخططات من شأنه لا محالة أن يعيق التخطيط الاستراتيجي لتدبير قطاعات النظافة في مدينة كبيرة من حجم الدار البيضاء، وكذا تنظيم وتطوير قطاع "الفرز وإعادة التدوير والتمثين" من أجل بلوغ نسبة 20 في المائة من إعادة تدوير النفايات في أفق سنة 2015، وفق ما هو محدد في البرنامج الوطني للنفايات المنزلية والمشابهة.

كما نص عقد التدبير المفوض على إحداث منظومة مراقبة وتتبع احترام الالتزامات التعاقدية مشكلة من لجنة المتابع وهيأة دائمة للمراقبة. غير أنه لم يتم تفعيل هذه الآليات، وهو ما يفسر العيوب التي تم تسجيلها، خصوصا في ميدان الاستثمار واحترام البيئة.

## 2. النقائص المتعلقة بتنفيذ عقد التدبير المفوض

### ← التأخر في اقتناء الأرض الخاصة بالمطرح المراقب الجديد

كان من المفروض أن يتم الشروع في استغلال المطرح المراقب الجديد سنتين بعد دخول عقد التدبير المفوض حيز التنفيذ، وذلك بالتوازي مع الإغلاق النهائي للمطرح الحالي بمدينة (أي بحلول تاريخ 17 نونبر 2010). غير أنه وبعد مضي أكثر من أربع سنوات من هذا التاريخ، لم يتم الشروع بعد في استغلال المطرح المراقب، حيث تخلت الجماعة عن الإجراءات التي كانت قد شرعت فيها منذ سنة 2004، من أجل اقتناء أرض من ضمن أملاك الدولة بمساحة 82 هكتار، تقع بجوار المطرح الحالي بمدينة، واتجهت إلى اقتناء أرض أخرى بمساحة 35 هكتار.

### ← تحقيق أرباح صافية إجمالية أكبر بكثير من التوقعات تعود لعدم إنجاز

#### الاستثمارات المقررة في عقد التدبير المفوض

حقق المفوض له، ما بين سنة 2008 و2012، أرباحا صافية إجمالية بمبلغ 38,59 مليون درهم، في حين أن تقديرات عقد التدبير المفوض حددتها في 2,36 مليون درهم.

وفي هذا الصدد، طرأت اختلالات على التوازن المالي للعقد بفعل التمديدات المتوالية لمدة استغلال المطرح الحالي لمدينة (بواسطة أربعة عقود ملحقة متتابعة)، وهو ما مكن المفوض له من تحقيق أرباح مرتبطة بعدم إنجاز جزء من الاستثمارات المقررة في عقد التدبير المفوض.

### ← اختلاف بين كميات النفايات المودعة في المطرح المصرح بها من طرف

#### المفوض له وتلك المحسوبة من طرف شركات جمع ونقل النفايات

بينت مقارنة كميات النفايات المودعة في المطرح، المسجلة في قاعدة المعلومات الممسوك من طرف المفوض له، مع كميات النفايات التي تم نقلها إلى المطرح واحتسابها من طرف شركات جمع ونقل النفايات المنزلية (ثلاث شركات) وجود فرق تم احتسابه زيادة عن المستحق يقدر ب 603.651,832 طن.

### ← نمو أنشطة غير قانونية مرتبطة برعي الماشية وجمع المواد القابلة لإعادة

#### التدوير

يحتضن المطرح الحالي بمدينة أنشطة مكثفة تتعلق برعي الماشية وجمع المواد القابلة لإعادة التدوير، من قبيل البلاستيك والخشب والمواد الكرتونية والنفايات الخضراء. ويقدر عدد الأشخاص الذين يزاولون هذه الأنشطة بحوالي 500 شخص، من بينهم أطفال قاصرين. كما أن قطيع الماشية الذي برعى داخل المطرح يزيد عن 3.000 رأس غنم وماعز و500 رأس بقر. كما أن مزاوله هذه الأنشطة لا يوفر الظروف المناسبة لاستغلال العادي للمطرح، خصوصا بعد امتلائه ونقلص منطقة الطمر وتنامي أعمال التخريب.

كما تجدر الإشارة إلى عدم التمكن من إحداث مركز فرز للنفايات كما هو مقرر في عقد التدبير المفوض كحل مؤقت بسبب عدم استطاعة طرفي العقد من إحصاء الممتهين لجمع النفايات القابلة لإعادة التدوير وتنظيم نشاطهم.

### ◀ قبول النفايات الصحية والصيدلانية بالمطرح دون مراقبة قبلية

سن المرسوم رقم 2.09.139 الصادر بتاريخ 21 ماي 2009، المتعلق بالنفايات الصحية والصيدلانية نظاما خاصا لمعالجة هذه النفايات بفعل خطورتها. غير أن المفوض له يسمح بدخول النفايات المنزلية المختلطة بالنفايات الصحية والصيدلانية دون إجراء أية مراقبة قبلية للتأكد من عدم خطورتها. في هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى قيام المصحات الخاصة، العيادات الطبية، المختبرات والصيدليات بالتخلص من نفاياتها في حاويات الأزبال المخصصة للنفايات المنزلية.

### ◀ مبالغ ضائعة ناتجة عن تخفيض الوزن الصافي لشاحنات نقل النفايات

بين تدقيق قاعدة المعلومات المتعلقة بتسجيل حمولات شاحنات نقل النفايات وجود تفاوتات مهمة قدرها المجلس الجهوي للحسابات في مبلغ 36,11 مليون درهم خلال الفترة 2009-2013، إذ أن الوزن الصافي للشاحنات يتغير بشكل ملموس، بحيث يتجاوز في بعض الحالات ثلاثة أطنان. لذلك، لا يمكن تفسير هذه التفاوتات باحتساب وزن إضافي يتعلق بالمحروقات أو نقل أشخاص زيادة عن السائق.

وفي نفس السياق، بلغ المبلغ الضائع الناتج عن تخفيض الوزن الصافي للشاحنات الذي تم أدائه لفائدة شركات نقل وتفريغ النفايات المنزلية حوالي 43,84 مليون درهم خلال سنتي 2012 و2013.

## ثانيا. التدبير المفوض لمجازر الدار البيضاء

### 1. إعداد عقد التدبير المفوض

#### ◀ غياب بعض الوثائق المهمة لتطبيق عقد التدبير المفوض

يتكون عقد التدبير المفوض من اتفاقية التدبير المفوض، دفتر التحملات والملحقات. غير أن المجلس الجهوي للحسابات سجل غياب عناصر ومعطيات تمكن من تحليل التوازن المالي للعقد، لاسيما حساب الاستغلال والبرنامج المستقبلي للاستثمار والصيانة والملحق المتعلق بجرد الأملاك والتجهيزات، بالإضافة لتصاميم جرد المنجزات.

#### ◀ عدم تحديد تسعيرة الخدمات الرئيسية قبل المصادقة على القرار الجبائي

نصت الفقرة الثانية من الاتفاقية على استخلاص المفوض له لرسم قدره 1,69 درهم مقابل الخدمات الرئيسية مباشرة بعد المصادقة على القرار الجبائي من طرف سلطات الوصاية. غير أن الاتفاقية لم تحدد التسعيرة التي سيتم على أساسها احتساب هذه الخدمات خلال الفترة الممتدة ما بين تاريخ دخول العقد حيز التنفيذ (18 ماي 2008) وتاريخ المصادقة على القرار الجبائي (08 يونيو 2009).

## 2. تدبير خدمات الذبح بالمجازر

### ◀ عدم احترام معايير الذبح

لا تخضع عمليات الذبح لأي نظام، حيث أن جميع العمليات من الغسل إلى التسليم، تتم في نفس المكان، دون عزل بين الأشغال المتسخة والأشغال النظيفة. كما يقوم المهنيون بالتنقل من مناطق الذبح إلى مناطق السلخ وتنظيف الأحشاء وكذا إلى غرف التبريد دون احترام الضوابط الصحية المعمول بها. وفي نفس السياق، لم يتم اعتماد أي نظام للتطهير والتعقيم بين المناطق المعرضة للاتساخ والنظيفة، وهو ما يخالف مقتضيات مرسوم وزير الفلاحة بتاريخ 28 شتنبر 2012.

### ◀ غياب شروط ممارسة المراقبة البيطرية البعيدة

تتسم المبسطات المخصصة للمراقبة البيطرية بالضيق وعدم الملائمة، وهو مالا يتيح المراقبة البيطرية البعيدة ولا يساعد المصالح البيطرية على القيام بمهامها في ظروف ملائمة، علما أن خدمة تقطيع السقاط إلى جزئين لم يتم تعميمها بعد.

### ◀ استغلال قاعة تقطيع اللحوم من طرف شركة أخرى في غياب أي علاقة تعاقدية

يتم استغلال قاعة تقطيع اللحوم من طرف شركة "ALIV" في غياب أي اتفاقية لتوضيح العلاقة التعاقدية التي تربطها بالمفوض له. في هذا الصدد، حققت هذه الشركة سنة 2013 رقم معاملات قدره 17,77 مليون درهم، عن طريق تطوير أنشطة متعددة غير واردة في عقد التدبير المفوض، كبيع الكفتة، شرائح اللحوم والنقانق.

كما قام المفوض له بتجهيز قاعة التقطيع بمعدات حديثة وملائمة للأنشطة التي تزاولها شركة "ALIV"، وذلك عوض القيام بالاستثمارات التعاقدية. وفي نفس السياق، تحمل المفوض له مصاريف تتعلق بنفس الشركة خاصة بالاستغلال، كمصاريف نقل اللحوم (18.000,00 درهم سنويا)، مصاريف الموظفين (783.802,22 درهم سنة 2012)، مصاريف شراء التوابل، مصاريف تلفيف وتعبئة المنتجات المعدة للبيع، بالإضافة إلى مصاريف مسك المحاسبة. وعلى صعيد آخر، تستعمل شركة "ALIV" الرخص المسلمة لمجازر الدار البيضاء من أجل تسويق منتجاتها في ميدان الصناعات اللحمية.

### ◀ تحمل جماعة الدار البيضاء لمصاريف استهلاك الماء والكهرباء

تحملت جماعة الدار البيضاء مصاريف المجازر من استهلاك الماء والكهرباء خلال الفترة الممتدة ما بين شهر ماي 2008 و غشت 2011، والتي بلغت 19,16 مليون درهم. كما احتسب المفوض له هذه المبالغ مع الضرائب المرتبطة بها كمصاريف ضمن محاسبته، وهو ما يخالف مقتضيات الفصل 27 من دفتر التحملات الذي ينص على أن استهلاك الطاقة من ماء وكهرباء ومحروقات وكذا إصلاح الآلات والتجهيزات، يتحملها المفوض له. بالإضافة إلى مخالفة مقتضيات المدونة العامة للضرائب والقانون رقم 9.88 المتعلق بواجبات التجار المحاسبية، والتي تقضي باحتساب المصاريف والموارد دون احتساب الضرائب.

### ◀ ارتفاع تكلفة إنجاز غرفة التبريد الجديدة وسوق الأحشاء

تمت إقامة غرفة جديدة للتبريد وسوق للأحشاء عن طريق صفتين مبرمتين بأثمان جزافية تقدر في مجموعها ب 12,36 مليون درهم (10,06 مليون درهم و 2,30 مليون درهم). إلا أن التكلفة الفعلية لإنجاز هذه المنشآت تجاوزت 13,01 مليون درهم.

◀ **نقص في تبرير بعض الأشغال المنجزة في إطار الاستثمار والصيانة والإصلاح**  
قام المفوض له بأداء عدة أشغال تتعلق بالاستثمار والتجديد والصيانة والإصلاح. غير أن التحريات المنجزة بعين المكان بينت عدم ورود هذه الأشغال بسجلات الصيانة المخصصة لتوثيق جميع الأعمال المنجزة، كما تم تبريرها بفواتير غير مرفقة بسندات الطلب وسندات التسليم. كما أن المعاينة الميدانية بينت عدم إنجاز جزء من هذه الأشغال داخل المجازر.

### 3. تتبع ومراقبة التدبير المفوض

◀ **نقص في جودة التقارير والمحاضر وعدم الإدلاء بحساب الاستغلال والميزانية السنوية**

لا تتضمن التقارير الشهرية والسنوية جميع المعطيات والمعلومات المنصوص عليها في دفتر التحملات. كما لا تتضمن التحاليل والتوضيحات الضرورية لتبرير تباين المعطيات الإحصائية المدلى بها. وفي نفس السياق، لم يدل المفوض له بحساب الاستغلال والميزانية السنوية، وذلك خلافا لمقتضيات المادة 32 من دفتر التحملات.

### ◀ **عدم تكوين لجنة التتبع**

لم يتخذ المفوض والمفوض له الإجراءات اللازمة لتكوين لجنة التتبع المنصوص عليها في المادة "38.2" من دفتر التحملات، وهو ما يفسر بعض النقائص التي تم تسجيلها على مستوى عدم احترام المقترضات التعاقدية، بسبب عدم عقد الاجتماعات المقررة كل ثلاثة أشهر.

### ◀ **نقائص على مستوى أداء مصلحة التتبع والمراقبة**

لا تقوم مصلحة التتبع والمراقبة بالمهام المنوطة بها كما هو منصوص عليه في المادة "38.3" من دفتر التحملات، لاسما ما يتعلق بتتبع ومراقبة تنفيذ برامج الاستثمار والتجديد والإصلاح والصيانة. علما أن هذه المصلحة لا تتوفر على الوسائل والآليات الضرورية لتقييم برامج الإصلاح والصيانة. كما أنها لم تدلي بأي تقرير أو محضر يبين إجراءات المراقبة التي قامت بها.

### ◀ **عدم مراجعة عقد التدبير المفوض**

تنص المادة 19 من القانون رقم 54.05 المتعلق بالتدبير المفوض على أنه يجب على المفوض والمفوض له، في نهاية كل خمسة سنوات، أن يقوموا بتقييم عقد التدبير المفوض، وذلك من أجل مراجعة مقتضياته. غير أن طرفي العقد لم يقوموا بعد بإجراء هذا التقييم، رغم النقائص التي تم رصدها في دفتر التحملات والاتفاقية.

## ثالثا. مراقبة استعمال الأموال العمومية التي استفادت منها جمعية "منتدى الدار البيضاء"

تم تأسيس جمعية "منتدى الدار البيضاء" سنة 2004، وتعتبر جمعية غير ربحية تهدف إلى تنظيم مهرجان الدار البيضاء وكل نشاط ثقافي وفني يقام بالمدينة. غير أن استعمال الجمعية للأموال المتحصل عليها من الدعم العمومي اعترته الملاحظات التالية:

### 1. عدم تقديم الحسابات

لم تقم جمعية "منتدى الدار البيضاء" بتقديم حساباتها السنوية للجماعات الترابية المانحة للدعم، وذلك خلافا لمقتضيات المادة 3 من القانون رقم 75.00 المنظم لقانون الجمعيات والفصل 6 من قرار وزير الاقتصاد الوطني والمالية بتاريخ 31 يناير 1959 المحدد



لشروط التنظيم المالي والمحاسبي للجمعيات التي تتلقى الدعم بصفة دورية من طرف هيئة عمومية. كما لم تقدم للمجلس الجهوي للحسابات بالدار البيضاء حسابات استخدام الأموال والمساعدات العمومية، طبقا لمقتضيات المادة 155 من مدونة المحاكم المالية.

## 2. تفويض عام لتنظيم المهرجان إلى مورد خدمات

قامت جمعية "منتدى الدار البيضاء" بتفويض تنظيم مهرجانات الدار البيضاء، بصفة حصرية، لفائدة شركة "ر.ب" (عقد التفويض بتاريخ 01 يونيو 2007). وفي هذا الإطار، وجب التذكير بأن الهدف الأساسي من وراء خلق هذه الجمعية واستفادتها من الدعم العمومي هو تنظيم مهرجانات الدار البيضاء والأعمال الثقافية الأخرى.

## 3. أداء غرامات مرتبطة بالتأخر عن أداء الرسوم والضرائب

قامت جمعية "منتدى الدار البيضاء" بأداء غرامات وزيادات لفائدة المديرية العامة للضرائب نتيجة تأخرها في تسديد الضريبة على الدخل بالنسبة لمستخدميها الدائمين (83.232,00 درهم برسم السنوات المالية 2005 و 2007 و 2008 و 2009) والضريبة على القيمة المضافة (361.714,59 درهم بالنسبة للسنوات 2006 و 2007 و 2009).

## 4. نقائص في تبرير بعض النفقات

### ◀ استعمال الحساب "3411" من أجل تسوية بعض النفقات غير المبررة

يبين تدقيق الدفتر الكبير المتعلق بالسنوات المالية 2005 و 2006 و 2007 استعمال الحساب "3411/الموردون المدينون والتسبيقات والدفوعات المسبقة" من أجل التسوية اللاحقة لبعض العمليات، وهو ما نتج عنه أداء نفقات غير مبررة. كما هو الشأن بالنسبة للنفقات التي تمت لفائدة موردي الخدمات "HI COM" (7.155,00 درهم) و "SNRT" (365.596,10 درهم) وأحد الفنانين الأجانب (52.060,00 درهم).

وفي هذا الإطار، تجدر الإشارة إلى مقتضيات المدونة العامة للتنميط المحاسبي التي تحدد بشكل واضح كيفية تدبير الحساب رقم "3411"، الذي يكون مدينا عند أداء التسبيقات على الطلبات لفائدة الموردين فيما يكون حساب الخزينة دائنا، وعند تسلم الفاتورة يكون دائنا فيما يكون حساب "4111/الموردين" مدينا.

### ◀ غياب الوثائق المبررة للعمليات التي تمت تسويتها عن طريق الصندوق

لا يتم إرفاق النفقات المسددة عن طريق الصندوق بالوثائق اللازمة، وهو ما لا يتيح تبرير العمليات موضوع هذه الأدعاءات. وفي هذا الصدد، بلغ مجموع هذه النفقات خلال تسيير المكتب الثاني والثالث للجمعية على التوالي 169.000,00 درهم و 113.137,00 درهم.

## 5. ربط علاقات تجارية مع بعض أعضاء المكتب المسير ومستخدمة في الجمعية

يربط بعض أعضاء المكتب المسير وإحدى المستخدمات علاقات تجارية مع الجمعية بصفتهم موردي خدمات. وفي هذا الصدد، حقق النائب الأول للرئيس، خلال الفترة 2005-2008، رقم معاملات بمبلغ 1,35 مليون درهم مع الجمعية بصفته صاحب الفندق "ح.ر.". كما أبرمت الجمعية عقود تأمين، دون أعمال المنافسة، مع شركة تأمينات يزاول فيها نائب خازن مكتب الجمعية مهام المسير المدير العام. وقد بلغ رقم المعاملات التي حققتها هذه الشركة مع الجمعية 350.027,25 درهم خلال سنتي 2007 و 2008.

وفي نفس السياق، استقادت المديرية المنتدبة للدورتين الأولى والثانية من تعويضات إجمالية صافية بمبلغ 490.000,00 درهم. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن نفس المديرية تعتبر المسيرة والشريكة الوحيدة للشركة المجهولة ذات المسؤولية المحدودة "أ.ب" والتي حققت مع الجمعية رقم معاملات بمبلغ 720.000,00 درهم.

## رابعاً. مراقبة تسيير عمالتي الدار البيضاء والمحمدية وإقليم مديونة

### 1. تدبير الرسم المفروض على السيارات الخاضعة للفحص التقني

◀ غياب مراقبة وتتبع المراكز المكلفة باستخلاص الرسم وتحويله للعمالة لا تقوم عمالتي وإقليم الدار البيضاء، المحمدية ومديونة بإحصاء المراكز المكلفة بإجراء الفحص التقني للسيارات الموجودة بترابهم، مع العلم أن هذه المراكز لا تودع التصريحات الدورية المتعلقة بالرسم لدى مصالح العمالة أو الإقليم، كما تنص على ذلك المادة 108 من القانون رقم 47.06 المتعلق بجبايات الجماعات المحلية.

◀ ضعف استخلاص الرسم المفروض على السيارات الخاضعة للفحص التقني بينت التحريات المنجزة بالمركز الوطني للتجارب والتصديق التابع لوزارة التجهيز والنقل واللوجستيك، أن المداخل المحصلة من هذا الرسم أقل بكثير من تلك الواجب استخلاصها. وقد قدر المجلس الجهوي للحسابات حجم المبالغ التي فوتت مصالح العمالتين والإقليم فرص تحصيلها ب 51,40 مليون درهم عن الفترة الممتدة من 2009 إلى 2013.

### 2. تدبير النفقات

◀ تحمل مصاريف غير مدرجة في ميزانية العمالة أو الإقليم تتحمل ميزانيات العمالتين والإقليم نفقات كراء بنايات تستغلها إدارات أخرى أو يستفيد منها أشخاص غير تابعين لهذه الجماعات. وتجدر الإشارة إلى أن بعض عقود الكراء تم إبرامها من طرف وزارة الداخلية ممثلة في الوالي أو العامل.

### ◀ تدبير المشاريع المبرمجة

سجل المجلس الجهوي للحسابات مجموعة من النقائص المرتبطة بالبرمجة وتنفيذ وتتبع المشاريع المنجزة من طرف العمالتين والإقليم المشار إليهم سلفاً. وتتعلق هذه الملاحظات من جهة، بضعف وتيرة إنجاز المشاريع وإلغاء بعض المشاريع بسبب نقص دراسات الجدوى وغياب التنسيق بين مصالح العمالة أو الإقليم ومصالح الجماعات المعنية بالمشاريع. كما تتعلق من جهة أخرى بعدم احترام مجموعة من المقترضات المتعلقة بالالتزام وتنفيذ الطلبات العمومية، لاسيما عن طريق إنجاز أشغال إضافية خارج إطار الصفة، إصدار أوامر خدمة بهدف عدم تطبيق غرامات التأخير، الإسهاد على الخدمة تتعلق بأشغال غير منجزة وعدم القيام بالتسلم النهائي للأشغال.

## المجلس الجهوي للحسابات بطنجة

أنجز المجلس الجهوي للحسابات بطنجة 24 مهمة مراقبة تسيير برسم برنامجه السنوي لسنة 2013 (جماعة حضرية واحدة و23 جماعة قروية). وقد شملت هذه المراقبة على وجه الخصوص تقييم المحاور المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والتنظيم الإداري، والموارد البشرية والموارد المالية والنفقات والممتلكات والتعمير والمرافق الجماعية. وقد أسفرت هذه المراقبة عن تسجيل مجموعة من الملاحظات يمكن إجمال أبرزها كما يلي:

### أولاً. تدبير التعمير

#### 1. تدبير عمليات البناء

← تسليم رخص بناء على أساس ملفات غير مكتملة  
تم تسليم رخص بناء على أساس ملفات غير مكتملة، بحيث لا تحتوي على تصاميم المهندس المعماري والوثائق المتعلقة بالرخصة والوثائق التي تثبت الملكية.

← عدم استخلاص الرسوم المتعلقة برخص البناء  
تسلم بعض الجماعات التي تمت مراقبتها رخص البناء دون أن تلزم المستفيدين من أداء الرسوم المتعلقة بها وهو ما يعد مخالفة لمقتضيات القانون رقم 47.06 المتعلق بجبايات الجماعات المحلية ومجموعاتها.

#### 2. مراقبة وتتبع عمليات التعمير

← غياب قرارات تعيين المراقبين المكلفين بالتعمير  
لم تقم الجماعات التي تمت مراقبتها بتعيين مراقبين مكلفين بالسهر على احترام قوانين وأنظمة التعمير، لاسيما المقتضيات المتعلقة بعمليات البناء والتجزئات، وهو ما يخالف مقتضيات المادة 64 من القانون رقم 12.90 المتعلق بالتعمير والمادة 50 من القانون رقم 78.00 المتعلق بالميثاق الجماعي.

← التقصير في تفعيل مسطرة زجر المخالفات  
بينت التحريات المنجزة بعين المكان وجود مخالفات تتعلق بعمليات البناء في غياب الترخيص بذلك، بالإضافة إلى عدم التصريح بانتهاء الأشغال وفق ما تنص عليه المادة 55 من القانون رقم 12.90 المتعلق بالتعمير.

ومن ناحية أخرى، لا توضح محاضر معاينة المخالفات ما إن كانت الأشغال موضوع المخالفة لا زالت في طور الإنجاز أو منتهية. كما لا تتوفر الجماعات على الوثائق المبررة التي تفيد توصل المخالفين بالإشعار بالمخالفة. كما أن بعض الجماعات تقوم بالتخلي عن بعض المتابعات بدعوى امتثال المخالف لأوامر الإدارة دون الإدلاء بما يفيد ذلك.

### ثانياً. تدبير الممتلكات

لا تقوم الجماعات التي تمت مراقبتها، بضبط ممتلكاتها سواء العامة منها أو الخاصة، ولا تتخذ الإجراءات الضرورية للمحافظة عليها. وفي هذا الصدد، أسفرت المراقبة عن تسجيل عدة ملاحظات نقدم فيما يلي أبرزها:

## 1. غياب مساطر مضبوطة لمراقبة وتتبع الممتلكات المنقولة

لم تقم الجماعات باعتماد مساطر مضبوطة كفيلا بضمان سلامة عمليات حفظ وضبط ممتلكاتها المنقولة. ويتعلق الأمر على سبيل المثال بالنقائص التالية:

- غياب السجلات الضرورية لتوثيق عمليات تسلّم وتوزيع هذه الممتلكات، بالإضافة لغياب بطائق التخزين؛
- عدم وضع أرقام الجرد على الممتلكات المنقولة الموزعة على المصالح الجماعية؛
- عدم وضع قوائم تفصيلية عن المعدات المسلمة لكل مصلحة؛
- عدم إعداد قوائم تفصيلية سنوية عن مجموع المعدات التي استغنت عنها الجماعة والتي يجب التشطيب عليها وإصدار قرارات بذلك؛
- غياب سجلات تتبع حركات المعدات والمقتنيات داخل مصالح الجماعة؛
- عدم القيام بالجرد والإحصاءات الدورية للمواد والأثاث والتجهيزات.

## 2. عدم تسوية الوضعية القانونية للأماكن العقارية

تتصرف الجماعات في غالبية أملاكها العقارية عن طريق الحيازة أو وضع اليد دون أن تتوفر على ما يثبت تملكها للأماكن المذكورة ودون اتخاذ الإجراءات الضرورية لتسوية وضعيتها القانونية. كما لا تقوم الجماعات بتعيين سجل الممتلكات وعرضه على المراقبة السنوية لسلطات الوصاية.

## ثالثا. تدبير الموارد المالية

### 1. قصور على مستوى ضبط وعاء الضرائب والرسوم الجماعية

لا تقوم الجماعات التي تمت مراقبتها بإحصاء الملزمين بأداء الرسوم والجبايات المحلية بشكل دوري ومنتظم، كما لا تقوم مصالح الوعاء الضريبي بالتنسيق مع باقي المصالح الجماعية والمصالح الخارجية من أجل حصر وضبط الوعاء الضريبي لمختلف الرسوم والضرائب الجماعية.

### 2. عدم اتخاذ الإجراءات القانونية من أجل تحسين تحصيل الجبايات الجماعية

لا تتخذ الجماعات التي تمت مراقبتها الإجراءات القانونية بصفة منتظمة في حق الملزمين المتقاعسين عن الأداء لحملهم على الوفاء بما في ذمتهم من ديون، لاسيما عن طريق أعمال مسطرة التطبيق التلقائي للرسوم وتطبيق غرامات التأخير وإعداد الأوامر بالمداخيل وإرسالها للمحاسب العمومي من أجل تحملها. ويتعلق الأمر على وجه الخصوص بالرسوم المتعلقة بالاحتلال المؤقت للملك العمومي لأغراض تجارية، صناعية أو مهنية والرسم على النقل العمومي للمسافرين والرسم المفروض على وقوف العربات المعدة للنقل العام للمسافرين والرسم على استخلاص مواد المقالع.

◀ عدم احترام تسعيرة واجبات الوقوف بالأسواق وأماكن البيع العامة المحدد في القرار الجبائي

سجل المجلس الجهوي للحسابات، بالنسبة لجماعتين، عدم تطبيق تسعيرة واجبات الوقوف بالأسواق وأماكن البيع العامة المحدد في القرار الجبائي، بحيث يتم استخلاص هذه الواجبات

وفق تسعيرة جزافية يتم تحديدها إما بشكل تفاوضي مع الباعة أو بحسب طبيعة وقيمة البضائع المعروضة من قبلهم.

#### ◀ ضعف تدبير الرسم على محال بيع المشروبات

تبين أن مبالغ الرسم المستحق على محال بيع المشروبات لا يتم تحديدها على أساس المداخل المحققة خلال الفترة المعنية. غير أن الجماعات التي تمت مراقبتها لم تقم بمراجعة إقرارات الملزمين. كما لم تقم باتخاذ الإجراءات الضرورية في حق الملزمين الذين لم يحترموا شكل أو آجال تقديم الإقرارات المتعلقة بأنشطتهم. بالإضافة إلى ذلك، تبين من خلال الاطلاع على ملفات الملزمين عدم تحيين القوائم والبيانات المتعلقة بهم وغياب بعض الوثائق المبررة التي تتعلق بالإجراءات المتخذة لتحصيل الرسم.

### رابعاً. تدبير النفقات

#### 1. النفقات المنجزة عن طريق سندات الطلب

##### ◀ عدم إعمال المنافسة وإصدار سندات طلب لتسوية بعض النفقات

لا تحترم غالبية الجماعات التي تمت مراقبتها الإجراءات المنصوص عليها في مرسوم الصفقات العمومية المرتبطة بالمسطرة الواجب إتباعها في مجال الاستشارة قبل إصدار سندات الطلب. كما أن هذه الجماعات كثيراً ما تلجأ إلى إصدار سندات طلب لتسوية نفقات سبق إنجازها.

##### ◀ ضعف في تدبير التوريدات وغياب محاسبة المواد

لا تتوفر الكثير من الجماعات على مخزن جماعي، بحيث يتم الاكتفاء بوضع التموينات والتوريدات المستلمة في حجرة أو خزانة قبل توزيعها على المصالح المعنية دون أي ضبط أو تتبع، وهو ما يحول دون إمكانية التأكد من حقيقة استلام هذه الجماعات للمواد والتوريدات المعنية.

#### 2. النفقات المنجزة عن طريق صفقات عمومية

من خلال مراقبة الصفقات المبرمة من طرف الجماعات التي تمت مراقبتها تم الوقوف على عدة نقائص تتعلق بعدم احترام النصوص التنظيمية المتعلقة بالصفقات العمومية، ويمكن تلخيص الملاحظات المسجلة كالتالي:

- عدم نشر البرامج التوقعية للصفقات المزمع إبرامها؛
- تجاوز الأجل القانوني لتبليغ المصادقة على الصفقات لنائليها؛
- إبرام صفقات دون تطبيق المقتضيات التنظيمية المتعلقة بمقارنة الأثمان الأحادية الواردة في العرض الأفضل؛
- عدم مطالبة المصالح الجماعية المقاولين بتقديم التأمينات الضرورية قبل الشروع في الأشغال؛
- عدم مطالبة المصالح الجماعية المقاولين بالإدلاء بتصاميم المنجزات؛
- عدم احترام آجال التنفيذ وعدم تطبيق غرامات التأخير؛
- اللجوء المتكرر وغير المبرر لأوامر إيقاف الأشغال، وعدم تسجيل أوامر الخدمة؛

- التسلم المؤقت لأشغال معيبة دون إبداء تحفظات بشأنها؛
- الإعلان عن الاستلام النهائي والإفراج عن الاقتراع الضامن رغم وجود عيوب في الأشغال المنجزة؛
- عدم مسك بعض الوثائق المرتبطة بتتبع تنفيذ الصفقات العمومية، من قبيل دفاتر الورش وجداول المنجزات وتصاميم جرد المنشآت المنفذة.

## المجلس الجهوي للحسابات بوجدة

أنجز المجلس الجهوي للحسابات بوجدة 10 مهمات رقابية، في إطار برنامج السنوي لسنة 2013. وقد همت هذه المهمات عمالة واحدة وجماعتين حضريتين وسبع جماعات قروية.

وقد أسفرت هذه المهمات عن تسجيل مجموعة من الملاحظات، نورد أبرزها فيما يلي:

### أولاً. تدبير المشاريع الجماعية

أسفرت تقييم المشاريع المنجزة من طرف بعض الجماعات الترابية عن تسجيل مجموعة من الملاحظات، من أهمها ما يلي:

#### 1. المشاريع المنجزة من طرف عمالة وجدة-أنكاد

سجل المجلس الجهوي للحسابات عدة نقائص على مستوى تدبير أشغال الطرقات والإنارة العمومية المنجزة في إطار برنامج التهيئة الحضرية، وأسفرت عن تسجيل مجموعة من النقائص المرتبطة أساساً بمدى مراعاة مبادئ الحكامة في إنجاز هذه الأشغال ومدى احترام مساطر إبرام وتنفيذ الصفقات العمومية، كما هو الشأن بالنسبة لما يلي:

- غياب رؤية واضحة المعالم لأشغال التهيئة الحضرية وعدم وضوح المساطر المتبعة في تحديد التزامات الشركاء وعدم القيام بعملية تقييم تنفيذ اتفاقيات الشراكة المبرمة في هذا الإطار؛
- قصور في الإحاطة بالإكراهات التقنية المحتملة خلال إنجاز الأشغال مما ترتب عنه تأخير في تنفيذ الأشغال المرتبطة بتنفيذ مشروع التأهيل الحضري لمدينة وجدة برسم الفترة 2006-2009؛
- عدم اتخاذ الإجراءات اللازمة لصيانة المنشآت والمحافظة عن المنجزات مما جعل بعضها يؤول إلى وضعية غير مقبولة حدثت من آثارها الإيجابية؛
- تقييم عروض بعض المتنافسين في إطار مجموعة من الصفقات بالاستناد إلى معايير غير واضحة أو غير مطابقة لما هو منصوص عليه بالأنظمة الجاري بها العمل، إضافة إلى منح غير مبررة في بعض الحالات؛
- تعثر الأشغال وتأجيلها لمدد طويلة بسبب عدم الإعداد الجيد للصفقات؛
- إنجاز مجموعة من الأشغال بأماكن غير منصوص عليها بالصفقات؛
- إنجاز وأداء أشغال إضافية دون احترام المسطرة القانونية الجاري بها العمل؛

- تقصير في إنجاز التجارب والتأكد من جودة المواد المستعملة والأشغال المنجزة وعدم استجابة بعض الأشغال للمقتضيات المتعاقد بشأنها أو الجاري بها العمل؛
- إزالة أشغال منجزة بعد مدة وجيزة من تسلمها وتضرر مجموعة من الأشغال المنجزة بالرغم من كونها حديثة الإنجاز.

## 2. مشروع تحويل الحامة المعدنية "فزوان"

تم تسجيل مجموعة من الملاحظات المتعلقة بمشروع تحويل الحامة المعدنية "فزوان"، أهمها:

- اعتماد تقديرات ربحية بناء على معطيات غير مضبوطة؛
- تحمل ميزانية الجماعة لفوائد الدين دون إتمام جميع الأشغال؛
- تأخر في إنجاز الدراسة الجيوتقنية، مما نتج عنه تغييرات مهمة في حجم الأشغال؛
- تأخر كبير في إنجاز الأشغال وعدم استكمال بعضها بعد فسخ الصفقات المتعلقة بالتهيئة الخارجية مما أدى إلى تدهورها؛
- تسجيل عدة نقائص على مستوى تدبير حامة فزوان والمرافق التابعة لها تتعلق أساسا بصياغة دفتر التحملات، وتمديد فترة الكراء لثلاث مرات متتالية لنفس المكنري دون إعمال مبدأ المنافسة، وعدم تسوية الوضعية القانونية لاستغلال مياه الحامة واستغلال مبنى الحامة القديم رغم إصدار أمر بغلقه، واحتلال غير قانوني للفضاء المحاذي لها.
- كما سجلت مجموعة من الملاحظات بشأن تسيير محطات وقوف السيارات والدراجات، إذ تعرف استغلالا غير قانوني من طرف أشخاص يقومون باستخلاص واجبات الوقوف في غياب أي علاقة مع الجماعة، مما أثر بشكل كبير على عائدات هذا المرفق.

## ثانيا. تدبير الممتلكات

### 1. عدم تسوية الوضعية العقارية للأماكن الجماعية

لم تقم مجموعة من الجماعات بتسوية الوضعية القانونية لممتلكاتها. فعلى سبيل المثال، لم تقم هذه الجماعات باتخاذ التدابير الضرورية لنقل ملكيتها. كما لم تقم بضبط وتحيين سجلات ممتلكاتها، إضافة إلى كراء مجموعة من المحلات التجارية بواسطة عقود ودفاتر تحملات غير موقعة وغير مصادق عليها. كما لم يتم إعمال الزيادات القانونية المنصوص عليها في العقود ودفاتر التحملات.

في نفس السياق، لا تراعي بعض الجماعات المقتضيات القانونية لتصنيف وتدبير بعض أملاكها، ولا تمسك ملفات خاصة بكل عقار ولا تتخذ الإجراءات اللازمة قصد تحفيظ ممتلكاتها العقارية.

### 2. عيوب في مسطرة بيع الأملاك الجماعية

سجل المجلس الجهوي للحسابات بالجماعة الحضرية "عين بني مطهر" غياب رؤية واضحة في مجال تدبير عمليات التصرف في الملك الخاص الجماعي، مما نتج عنه تقلص

رصيدها العقاري، بعد قيامها بعمليات متكررة لتفويت عقارات جماعية (قطع أرضية، دور سكنية...)، مقابل افتقارها لاستراتيجية تروم تنمية هذا الرصيد، خاصة وأن جل عمليات اقتناء الجماعة لأوعية عقارية لم تستكمل لعدم توفر الاعتمادات اللازمة لذلك. وعلى سبيل التوضيح نورد الملاحظات التالية:

- اعتماد مسطرة التفويت بالتراضي في جميع عمليات تفويت الأملاك العقارية الجماعية بدل اللجوء إلى عمليات المزايدة العلنية، مما يعيق إعمال مبدأ المنافسة ويحرم الجماعة من موارد مالية مهمة؛
- الموافقة على تفويت عقارات لفائدة أعضاء بالمجلس الجماعي أو لأقاربهم المباشرين دون مراعاة لأحكام المادة 22 من القانون رقم 78.00 المتعلق بالتنظيم الجماعي؛
- مباشرة عملية تفويت قطعة أرضية بالرغم من عدم استكمال مسطرة حيازتها؛
- اعتماد أئمة زهيدة لتفويت العقارات الجماعية بالمقارنة مع أئمة عقارات اقتنتها الجماعة في وقت سابق أو بالمقارنة مع الأئمة المتداولة في السوق على مستوى الجماعة، أو بالنظر إلى موقع وأهمية العقارات المعنية؛
- تحويل الغرض من إحدى عمليات التفويت بناء على قرار لرئيس الجماعة دون الرجوع إلى المجلس التداولي؛
- عدم توفر الجماعة على الوثائق القانونية لإثبات ملكية بعض العقارات؛
- القيام بعمليات تشييد محلات تجارية فوق الملك العام دون مراعاة قوانين التعمير ودون احترام دفاتر التحملات المنظم لهذه العمليات؛

وفي نفس السياق، لم تحترم الجماعة القروية "بني حذيفة" مقتضيات محضر تفويم القطع الأرضية المتعلقة بالتجزئة التي تمت إقامتها على مستوى الجماعة، بحيث لم تقم بإعمال مبدأ المنافسة، ولم تعمل على اتخاذ الإجراءات الضرورية في حق بعض مقتني القطع الأرضية الذين لم يستكملوا أداء المبالغ المتبقية في ذمتهم.

### 3. عدم إعمال المنافسة من أجل منح استغلال الأملاك الجماعية

لم تحترم بعض الجماعات التي تمت مراقبتها مسطرة المنافسة من أجل منح استغلال أملاكها. فعلى سبيل المثال، تم تسجيل عيوب على مستوى مساطر طلبات العروض المرتبطة ببراء السوق الأسبوعي لجماعة "عين بني مطهر"، بحيث تم تضمين دفتر التحملات الجديد لمقتضيات متناقضة، كما تم تجديد عقد الكراء لإحدى الشركات دون إجراء أية منافسة، إضافة إلى التقصير في استيفاء الواجبات ذات الصلة وفي التأكد من وفاء المكثرين بالتزاماتهم التعاقدية.

نفس الملاحظة تمت إثارتها بالنسبة لجماعة "بني ونجل تافراوت" التي لم تقم بإعمال مسطرة المنافسة في كراء الأملاك العقارية الخاصة، ناهيك عن تراكم ديون في ذمة بعض المكثرين نتيجة عدم اتخاذ الإجراءات القانونية في حقهم.

### 4. التقصير في صيانة الأملاك الجماعية

إن عدم استغلال بعض الممتلكات الجماعية وعدم العناية بها حالاً دون تنمية الموارد الذاتية للجماعات. ويتجلى هذا الأمر على الخصوص من خلال عدم استغلال، منذ عدة سنوات،



العقار الذي كان يأوي السوق القديم لجماعة "بني عبد الله"، وكذا التأخر في تحيين عقود الكراء والوجيبات ذات الصلة للمحلات الجماعية بتوافق مع المكثرين.

### 5. غياب مراقبة وتتبع استغلال المقالع

يتسم تدبير المقالع الموجودة في الجماعات التي خضعت للمراقبة (رأس الماء، لبخاتة، عين مديونة وبوحلو) بغياب آليات تتيح التدبير الناجع والمراقبة الفعالة لهذا الاستغلال، إذ يقتصر دور المصالح الجماعية على استخلاص الرسم ذي الصلة بناء على تصاريح المستغلين. كما أنها لا تتخذ الإجراءات اللازمة في حق أولئك الذين لا يحترمون مقتضيات دفاتر التحملات أو الذين يقومون باستغلال مقالع الرمال بشكل غير قانوني.

فعلى سبيل المثال، لم تقم الجماعة القروية "عين مديونة" باتخاذ الإجراءات الضرورية في الوقت المناسب من أجل التصدي للاستغلال غير القانوني منذ سنة 2010 لمقالع الرمال من طرف شركتين، بحيث لم تتدخل الجماعة إلا في سنة 2013 لمطالبتهما بإيقاف استخراج الرمال إلى حين الإدلاء بالتراخيص القانونية، وقد نتج عن هذا التأخير عدم تحصيل مبلغ إجمالي قدره 456.750,00 درهم.

### ثالثا. التعمير وتدبير المجال

يعرف مجال التعمير على مستوى الجماعات التي تمت مراقبتها عدة اختلالات ترتبط على الخصوص بعمليات الترخيص والمراقبة، مما أدى في كثير من الحالات إلى تنامي عمليات البناء غير القانوني. وتكمن أهم الملاحظات المسجلة في هذا الإطار فيما يلي:

#### 1. تنفيذ وثائق التعمير

تتعلق أبرز النواقص المسجلة في هذا الميدان بضعف نسبة إنجاز البنيات التحتية والتجهيزات الأساسية المقررة في تصاميم التهيئة. كما لوحظ في بعض الحالات إنجاز مجموعة من البنيات في مناطق مخصصة لأغراض أخرى.

كما عرفت مخططات التكتلات العمرانية المنجزة على مستوى جماعة "بني عبد الله" تحيينات متتالية وتضمنت تجهيزات جديدة لم يراع في تحديدها الإمكانيات العقارية والمالية للجماعة، مما نتج عنه عدم إنجاز غالبيتها.

#### 2. إنجاز عمليات التجزئة

من خلال مراقبة عمليات التجزئة المتعلقة بأربعة مشاريع سياحية أنجزت في الجماعة الحضرية "رأس الماء" تم تسجيل الملاحظات التالية:

- الترخيص بإنشاء تجزئات دون استجابة أصحاب المشاريع للتحفظات التي أبدتها اللجان المختصة أو دون الحصول على الرأي المطابق للوكالة الحضرية المختصة؛
- منح رخصة للتجزئة لفائدة أحد الأشخاص المعنويين الذي لم يقدم ما يكفي من الإثباتات التي تفيد تملكه للقطعة الأرضية المقام فوقها المشروع؛
- الإعلان عن التسلم المؤقت لإحدى التجزئات بالرغم من عدم استكمال مجموعة من الأشغال المتعلقة بالربط بشبكة الكهرباء والصرف الصحي والتبليط والمساحات الخضراء، إضافة إلى نقص في جودة بعض الأشغال خاصة تلك المرتبطة بالطرق والكهربة.

### 3. إنجاز عمليات البناء

سلمت جماعة "رأس الماء" رخص بناء في أحياء غير مهيكلة ورخصا لتسوية وضعيات غير قانونية، كما سلمت رخصا دون عرض المشاريع على أنظار اللجنة التقنية المحلية، إضافة إلى منح رخص إصلاح لإنجاز عمليات بناء. وعلاوة على ذلك، قامت جماعة "بني مطهر" بتسليم رخص بناء بالرغم من الرأي المخالف للجنة دراسة المشاريع.

### 4. مراقبة وتتبع عمليات التعمير

سجل المجلس الجهوي للحسابات ضعف مراقبة عمليات التعمير في بعض الجماعات التي تمت مراقبتها (جماعات رأس الماء، عين بني مطهر، لبخاتة، عين مديونة، بني حديفة وبني عبد الله)، بحيث لم تقم باتخاذ التدابير الضرورية للتصدي للمخالفات، لاسيما تلك المتعلقة بعدم احترام التصاميم المرخصة واستعمال المباني دون الحصول على رخص السكن.

كما قامت بعض الجماعات بمنح رخص سكن وشواهد مطابقة قبل الانتهاء من الأشغال، وكذا شواهد من أجل التخلي عن المتابعات رغم عدم تسوية المخالفات أو تسويتها خارج الأجال.

وفي نفس السياق، لا تتوفر الجماعة القروية "لبخاتة" على أي عون محلف مكلف بمراقبة التعمير، كما أنها لا تطلب من الجهات المختصة تحريك المتابعات القضائية رغم ورود محاضر مخالفات من السلطة المحلية. أما على مستوى الترخيص، فإن الجماعة تقوم بتسليم رخص بناء تحت مسمى رخص "تمديد"، دون مراعاة للمقتضيات القانونية ودون إخضاعها لأي مسطرة أو لأداء الرسوم عنها.

كما تعرف مجموعة من الدواوير التابعة لجماعة "فزوان" عمليات تقسيم غير قانوني لقطع أرضية غير مجهزة والمصادقة على صحة إمضاءات عقود البيع المتعلقة بها، منها عقود تتعلق ببيع قطع أرضية تقع خارج النفوذ الترابي للجماعة. إضافة إلى ذلك، تم رصد حالات للبناء غير القانوني داخل تراب الجماعة وتسجيل تقصير في استكمال الإجراءات القانونية في حق بعض مخالفين قوانين التعمير.

وفيما يتعلق بمراقبة عمليات البناء في الجماعة القروية "بني عبد الله" سجل المجلس الجهوي للحسابات انتشار عدد مهم من المباني غير القانونية على جانب الطريق، كما أنها لم تستكمل بالنسبة لعدد من الحالات المساطر القانونية المعمول بها في مجال زجر الأفعال المخالفة لقوانين التعمير.

## رابعا. تدبير المجزرة والمحجز الجماعي

### 1. تدبير المجازر الجماعية

توجد بعض المجازر الجماعية (جماعات رأس الماء، عين بني مطهر، بني ونجل تافراوت، وعين مديونة) في وضعية متقدمة من التدهور، بحيث تفتقر لشروط السلامة والنظافة، إن على مستوى البنيات التحتية أو على مستوى الظروف التي تتم فيها عملية الذبح ونقل اللحوم، كما تعاني من عدم انتظام عمليات المراقبة البيطرية على الماشية قبل عمليات الذبح.

## 2. تدبير المحاجر الجماعية

لا تتوفر جماعات "رأس الماء" و"بني حذيفة" و"بني ونجل تافراوت" على محاجر مخصصة لإيداع المحجوزات والمحافظة عليها، بحيث تقوم بإيداعها بساحة قرب المستودع الجماعي أو قرب مقر الجماعة في غياب تام لشروط السلامة مما يعرضها لأخطار متعددة.

## خامسا. تدبير المداخل والنققات

### 1. تدبير المداخل الجماعية

يعرف تدبير المداخل الجماعية عدة نقائص مرتبطة بالوعاء والاستخلاص والمراقبة، كما هو الشأن بالملاحظات التالية:

- عدم وضع استراتيجية تروم الرفع من المداخل الذاتية للجماعات؛
- عدم اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تطبيق الرسم على السكن والرسم على الخدمات الجماعية؛
- ضعف مدخول مجموعة من الرسوم (الرسم على محال بيع المشروبات، والرسم على الإقامة في المؤسسات السياحية، والرسم على استخراج مواد المقالع)؛
- عدم فرض واستخلاص الرسم على النقل العمومي للمسافرين والواجبات المفروضة على وقوف العربات المعدة للنقل العام للمسافرين وعدم تطبيق الجزاء عن عدم التصريح بالتأسيس؛
- عدم فرض واستخلاص الواجبات المتعلقة بشغل الملك العام الجماعي وكذا الرسم على محال بيع المشروبات؛
- عدم القيام بالإجراءات القانونية في حق الملمزمين الذين لا يقومون بالإدلاء بالإقرارات المتعلقة ببعض الرسوم؛
- عدم ممارسة الجماعات لحقها في المراقبة والإطلاع والتنسيق بين المصالح الجبائية وباقي المصالح الجماعية مما يحول دون ضبط الوعاء الضريبي؛
- نقائص على مستوى تنظيم المصالح الجماعية المكلفة بتدبير الموارد المالية.

### 2. تنفيذ النققات الجماعية

إضافة إلى عدم احترام القوانين والأنظمة الجاري بها العمل، فإن تنفيذ النققات، سواء في إطار سندات الطلب أو بواسطة صفقات عمومية، يتم في كثير من الحالات دون استحضار مبادئ حسن التدبير مما يحرم الجماعات المحلية من الاستفادة منها. وتتجلى أبرز الملاحظات المسجلة في هذا الإطار فيما يلي:

- نقائص في الدراسات القبلية، مما أدى في بعض الحالات إلى تضرر الأشغال المنجزة وإدخال تغييرات مهمة على المشاريع الأصلية؛
- إصدار أوامر بتأجيل الأشغال لا تعكس حقيقة الواقع، وهو ما يؤدي في بعض الأحيان إلى تسجيل تأخر مهم في إنجاز الأشغال؛

- نقائص على مستوى مسك بعض الوثائق ذات الصلة بتنفيذ الصفقات العمومية، خاصة دفاتر الورش وتصاميم جرد المنشآت المنفذة والتقصير في القيام بالتجارب والتحليل المنصوص عليها في الصفقات المبرمة؛
- التقاعس في مطالبة أصحاب الصفقات في الإدلاء بوثائق التأمين الضرورية لتغطية المخاطر المرتبطة بتنفيذ بعض الصفقات؛
- عدم مطابقة الأشغال المنجزة للمقتضيات التعاقدية سواء على المستوى الكمي أو الكيفي؛
- عدم احترام بعض المقتضيات القانونية المتعلقة بإصدار سندات الطلب واللجوء إلى سندات لتسوية نفقات سبق إنجازها؛
- غياب معايير موضوعية في طريقة صرف الإعانات لفائدة الجمعيات.

## المجلس الجهوي للحسابات بمراكش

أنجز المجلس الجهوي للحسابات بمراكش 16 مهمة مراقبة تسيير في إطار برنامجه السنوي لسنة 2013، تتعلق بأربع جماعات حضرية و12 جماعة قروية. وقد انصبت المراقبة، على وجه الخصوص، على مشاريع التجهيزات والبنيات الأساسية وتقييم وسائل ضبط وتصفية واستخلاص المداخل الجماعية، بالإضافة إلى تدبير مجال التعمير والممتلكات الجماعية. ويمكن تلخيص أبرز الملاحظات كالتالي:

### أولاً. تدبير مشاريع التجهيزات والبنيات الأساسية

#### 1. إنجاز الدراسات القبلية المتعلقة بالمشاريع

قامت أغلب الجماعات التي تمت مراقبتها (الغطاوية وأزيلال وأولاد عياد وبعض الجماعات القروية) بإنجاز مشاريع تتعلق ببناء وتهيئة مشاريع البنيات التحتية كبناء وتهيئة الطرق، قبل إعداد دراسات قبلية شاملة لمكونات هذه المشاريع وفي غياب التنسيق مع مختلف المصالح المتدخلة في إنجاز المشاريع المذكورة، الشيء الذي ترتبت عنه عدة اختلالات في تنفيذ هذه المشاريع.

#### 2. إنجاز منشآت التطهير السائل

##### ◀ عدم استغلال محطة معالجة المياه العادمة بجماعة أولاد عياد

لأجل تمويل مشروع إحداث محطة التصفية والقنوات الرئيسية الخاصة بالتطهير السائل، اقترضت الجماعة من صندوق التجهيز الجماعي مبلغاً إجمالياً قدره 3,76 مليون درهم. غير أنه بعد مرور أزيد من ثمان سنوات من إنجاز هذا المشروع، لم يتم بعد ربط السكان بشبكة التطهير السائل.

وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى عدم إنجاز الدراسات القبلية، لاسيما الدراسة الجيوتقنية للأرض التي أقيم عليها المشروع. كما أنها لم تعمل على إعداد دراسة للوضع القانونية للعقار موضوع إحداث محطة التصفية. وقد ترتب عن ذلك عدم قابلية الأرض لاستقبال مثل هذه المنشأة ليتم التحلي عنها واقتناء قطعة أرضية أخرى لنفس الغرض. كما لم يتم الشروع

في استغلال محطة معالجة المياه العادمة بسبب ظهور تسربات أرضية يمكن أن تؤثر سلبيًا على الفرشة المائية للمنطقة ككل. وقد لوحظ أن هذا الخطأ التقني في إنشاء المحطة كان من بين الأسباب التي أدت بالجماعة إلى التخلي عن البدء في استغلالها والتفكير في إنجاز محطة أخرى ذات مواصفات تقنية حديثة.

### ◀ قيام جماعة أزيلال وبعض سكانها بإنجاز أشغال تخص شبكة الصرف الصحي عوض المكتب الوطني للماء الصالح للشرب

قامت الجماعة وساكنة حي "أولباشير" بأشغال تهيئ قنوات الصرف الصحي عوض المكتب الوطني للماء الصالح للشرب التي اقتصرت على توفير المتابعة التقنية. وفي هذا الصدد، تحمل السكان عمليات الحفر والردم وشراء القواديس الخاصة بقنوات الصرف الصحي مع بناء البالوعات، في حين تكفلت الجماعة بتزويد المشروع بمواد البناء.

هذه الوضعية تخالف مقتضيات الاتفاقية المبرمة بين الجماعة والمكتب الوطني للماء الصالح للشرب التي تمت المصادقة عليها بتاريخ 26 نونبر 2008، والتي أوكلت إليه إنجاز جميع أشغال تهيئة وتدعيم وتوسيع تجهيزات التطهير السائل.

وفي نفس السياق، أنجزت الجماعة أشغال توسيع وترميم شبكة تصريف مياه الأمطار في إطار الصفقة رقم 2011/03 (699.960,00 درهم) ورقم 2010/05 (874.608,00 درهم). غير أن هذه الأشغال كانت على عاتق المفوض له، وذلك بموجب الاتفاقية المصادق عليها بتاريخ 26 نونبر 2008 وكذا بموجب الملحق رقم 01.

### 3. تهيئة مركز جماعة "العطاوية"

#### ◀ الالتزام بالنفقات في غياب الاعتمادات اللازمة

أبرمت الجماعة الحضرية "العطاوية" ثلاث صفقات من أجل تهيئة مركز المدينة. يتعلق الأمر بالصفقة رقم 2011/14 (1.846.476,00 درهم) والصفقة رقم 2011/16 (1.905.567,60 درهم) والصفقة رقم 2011/17 (2.360.826,96 درهم). غير أن الجماعة أبرمت هذه الصفقات في غياب الاعتمادات اللازمة لذلك، وقد ترتب عن هذه الوضعية إصدار احكام ضدها بأداء مبالغ مقابل الأشغال المنجزة لفائدة نائلي الصفقات.

#### ◀ الاستلام المؤقت للأشغال قبل التأكد من مطابقتها للمواصفات التقنية

استلمت الجماعة الحضرية "العطاوية" أشغال تهيئة مركز المدينة المنجزة في إطار الصفقة رقم 2012/34 (1.388.556,84 درهم) قبل أن تتأكد من مطابقتها للمواصفات التقنية الواردة في دفتر الشروط الخاصة، بحيث تم أخذ العينات المتعلقة بمراقبة جزء من هذه الأشغال من طرف المختبر بتاريخ 20 و 21 و 22 ماي 2013، أي بعد الاستلام المؤقت للأشغال (17 ماي 2013).

### 4. إصدار أوامر بوقف أشغال غير مطابقة للواقع الميداني

أصدرت بعض الجماعات (العطاوية وأزيلال وأولاد عياد وجماعات قروية أخرى) أوامرا بالخدمة بوقف أشغال العديد من مشاريع البنيات التحتية بتبريرات غير مطابقة للواقع الميداني، بحيث تبين، من خلال مقارنة تواريخ محاضر تتبع الأشغال بالورش، استمرار تنفيذ الأشغال في الفترات التي كان من المفترض أن الأشغال متوقفة خلالها.

**5. لجوء بعض الجماعات لسندات الطلب لتسوية أشغال منجزة سابقا**  
تلجأ العديد من الجماعات التي تمت مراقبتها (العطاوية وأزيلال وجماعات قروية أخرى) إلى إصدار سندات طلب من أجل تسوية أشغال تم إنجازها سابقا، وهو ما يخالف مساطر وقواعد الالتزام وتنفيذ النفقات العمومية.

## ثانيا. تدبير مجال التعمير

### 1. إنجاز برنامج إعادة هيكلة الأحياء العشوائية بجماعة "العطاوية"

لم يتم الشروع بعد في أشغال إعادة هيكلة بعض الأحياء العشوائية بكل من دوازي "اولاد جد" و"آيت عادل" بجماعة "العطاوية"، رغم أن الاتفاقية المتعلقة بالبرنامج الجهوي لمعالجة السكن غير اللائق، التي تمت المصادقة عليها في 2011، كانت قد قررت إنجاز هذه الأشغال من طرف مجموعة العمران في أفق 2013.

علاوة على ذلك، أنجزت الجماعة جزء من أشغال الشبكة الطرقية (1,20 مليون درهم) وأشغال مد قنوات الصرف الصحي (5,02 مليون درهم)، بالرغم من كون إنجاز هذه الأشغال من مسؤولية شركة العمران بموجب الاتفاقية المبرمة في هذا الإطار.

### 2. إنجاز عمليات التجزئة بجماعة أزيلال

◀ **عدم تحويل الخطوط الكهربائية التي تعبر أرض تجزئة "امزان" وعدم فرض الرسم على الأراضي الحضرية غير المبنية داخل التجزئة**

سلمت جماعة أزيلال الرخصة رقم 2009/01 المتعلقة بإحداث التجزئة العقارية "امزان" (14.139 متر مربع) وذلك دون تحويل الخطوط الكهربائية التي تعبر أرض التجزئة، كما أوصى بذلك المكتب الوطني للكهرباء وكما كان مقررا في محضر اللجنة التقنية لدراسة المشاريع المنعقدة بتاريخ 13 شتنبر 2010.

كما لم تقم الجماعة بفرض الرسم على الأراضي الحضرية غير المبنية بعد انقضاء مدة الإعفاء المحددة في ثلاث سنوات من تاريخ منح الرخصة، وهو ما يخالف مقتضيات المادة 42 من القانون رقم 47.06 المتعلق بالجبايات المحلية.

◀ **منح رخصة غير مطابقة لإحداث تجزئة "الهدى"**

سلمت الجماعة الرخصة رقم 2013/01 بتاريخ 02 يناير 2013 (الرسم العقاري عدد 55/6701) من أجل إحداث تجزئة "الهدى" على مساحة 5.000 متر مربع. غير أن طلب الرخصة لم يتضمن الطريق التي تربط التجزئة بالشارع العام بعرض 8 أمتار. كما لم تطلب الجماعة رأي المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب قبل منح الترخيص بخصوص مرور خط كهربائي ذو ضغط منخفض بأراضي التجزئة ووجود قناة للتطهير السائل. بالإضافة لذلك، يتضمن تصميم التجزئة بقعتين بمساحة لا تحترم المساحة الدنيا المسموح بها في تصميم التهيئة المحددة في 80 متر مربع (البقتين رقم 1 و 42 بمساحة 68,80 و 63,50 متر مربع).

### 3. مراقبة وتتبع عمليات التعمير

◀ **عدم اتباع مسطرة المتابعة القضائية تجاه المخالفين لضوابط التعمير بجماعة "تاكزيرت"**

تبين من خلال الاطلاع على ملفات المخالفات المسجلة من قبل مصلحة التعمير بالجماعة القروية "تاكزيرت" أن الجماعة لم تسلك مسطرة المتابعة القضائية إلا في حق بعض من المخالفين بخصوص أكثر من 250 مخالفة مسجلة في مجال التعمير ما بين سنة 2009 و2013، وهو ما ساهم في ارتفاع عدد المخالفات وتكرارها من طرف نفس المخالفين.

#### ◀ **غياب التنسيق بين مصلحة التعمير ووكالة المداخل**

لا تقوم مصلحة التعمير بتسليم قوائم الملزمين الذين لم يحصلوا على شهادة المطابقة أو رخصة السكن في الأجل القانوني المحدد في ثلاث سنوات من أجل إخضاعهم للضريبة على الأراضي الحضرية غير المبنية، وفق مقتضيات المادة 42 من القانون رقم 47.06 المتعلق بالجبايات المحلية. وقد قدر المجلس الجهوي للحسابات المداخل التي كانت قابلة للتحويل ب 1,32 مليون درهم.

### ثالثا. تدبير المداخل والممتلكات الجماعية

#### 1. تدبير المداخل الجماعية

◀ **عدم فرض الرسم على محال بيع المشروبات والرسم على الإقامة بالمؤسسات السياحية على بعض الملزمين**

لم تتخذ الجماعة الحضرية أزيلال الإجراءات القانونية من أجل تحصيل الرسم على محال بيع المشروبات والرسم على الإقامة بالمؤسسات السياحية بخصوص خمسة عشر مستغل لبيع المشروبات قامت بتسليمهم رخص الاستغلال برسم سنوات 2010 و2011 و2012 وثمانية فنادق ودور ضيافة تمارس نشاطها بتراب الجماعة، في غياب أي تصريح بالتوقيف الجزئي أو الكلي للنشاط كما تنص على ذلك المادة 64 من القانون رقم 47.06 المتعلق بجبايات الجماعات المحلية.

نفس الملاحظة تم تسجيلها بالنسبة لفندق مصنع ومركب سياحي بجماعة آيت أورير والذي لم يسبق له أن صرح أو أدى الرسم على الإقامة رغم شروعه في الاستغلال منذ سنوات (1059 ليلة مبيت حسب السجل المؤشر عليه من طرف الدرك الملكي).

#### ◀ **ضعف تسيير المصالح المكلفة بالوعاء وبإجراءات تحصيل المداخل**

بينت مراقبة تسيير بعض المصالح الجبائية بالجماعات التي تمت مراقبتها عن وجود عدة نقائص نذكر من بينها:

- عدم الفصل بين مهام ضبط وتصفية واستخلاص ومراقبة الجبايات؛
- عدم تحيين السومة الكرائية للمحلات التجارية والسكنية بالرغم من ضعفها وعدم اتخاذ الإجراءات القانونية من أجل تحصيلها؛
- عدم ممارسة مصالح الجماعة لحق المراقبة والاطلاع بخصوص الرسوم التي تستوجب تقديم تصاريح من قبل الملزمين؛

- عدم اتخاذ الإجراءات القانونية في حق المحتلين للملك العمومي الذين يتجاوزون المساحات المرخص باحتلالها؛
- ضعف المراقبة بخصوص استخلاص الرسم على استخراج مواد المقالع وصعوبة تنسيق التدخلات بسبب كثرة المتدخلين في هذا المجال.

## 2. تدبير الممتلكات الجماعية

◀ **منح استغلال المسبح البلدي بآيت أورير دون أعمال المنافسة**  
قامت الجماعة بتفويض تدبير استغلال المسبح البلدي عن طريق مسطرة التراخيص بتاريخ 27 يونيو 2013، عوض اللجوء إلى المنافسة.

◀ **عدم تسوية الوضعية القانونية للأرض التي تم بناء المحلات التجارية فوقها جماعة أزيلال**

قامت جماعة أزيلال ببناء 10 محلات للجزارة بالساحة العمومية الواقعة بشارع الحسن الثاني (الصفحة رقم 2007/08 بتاريخ 13 دجنبر 2007) على أرض تدخل ضمن الأملاك الخاصة للدولة دون سلوك مسطرة اقتنائها ودون الحصول على رخصة البناء وطلب الرأي المسبق للمجلس الجماعي. كما تم إبرام عقود كراء المحلات المعنية دون الرجوع إلى رأي المجلس الجماعي، وذلك خلافا لمقتضيات المادة 37 من الميثاق الجماعي.

### ◀ تدبير ممتلكات الجماعات المحلية

- أسفرت مراقبة تدبير ممتلكات الجماعات التي تمت مراقبتها عن وجود الملاحظات التالية:
- غياب الرسوم العقارية التي تثبت ملكية الجماعات المحلية لمعظم العقارات التي تتولى تدبيرها؛
  - غياب عقود كراء العديد من المحلات التجارية والسكنية؛
  - عدم تصفية الوضعية العقارية للعديد من العقارات الجماعية؛
  - عدم تحيين سجل الممتلكات الخاصة والعامة؛
  - عدم اتخاذ الإجراءات القانونية في حق المكترين الذين يقومون بتقويت حقوق استغلال المحلات التجارية للغير مقابل مبلغ مادي؛
  - عدم توفر مصلحة الممتلكات الجماعية على مأمورين محلفين لغرض القيام بتحرير المحاضر الخاصة بالاحتلال غير القانوني وعند الاقتضاء فرض التعويض المتعلق بالاحتلال غير القانوني.



## المجلس الجهوي للحسابات بفاس

في إطار برنامجه السنوي لسنة 2013 المتعلق بمراقبة التسيير، قام المجلس الجهوي للحسابات بفاس بإنجاز 19 مهمة، شملت مراقبة مجلسي جهتي و06 جماعات حضرية و12 جماعة قروية، بالإضافة إلى مهمتي مراقبة التدبير المفوض (مرفق النقل الحضري بمكناس ومرفق جمع النفايات المنزلية والنفايات المماثلة لها والكنس بفاس).

وقد أتاح اتساع دائرة الأجهزة المراقبة وتنوعها من تغطية المراقبة لعدة محاور، لاسيما تدبير الممتلكات والداخليل، علاوة على المراقبة الشمولية لبعض الأجهزة. وفي هذا الصدد، يمكن تلخيص أبرز الملاحظات كما يلي:

### أولاً. مراقبة التدبير المفوض لمرافق النقل وجمع النفايات المنزلية

#### 1. تدبير مرفق النقل الحضري بمكناس

أسفرت مراقبة تدبير مرفق النقل الحضري بمدينة مكناس عن مجموعة من الملاحظات أهمها ما يلي:

◀ **عدم احترام المقصّيات التعاقدية المرتبطة بتنفيذ برنامج الاستثمار**  
رغم عدم احترام المفوض له التزاماته التعاقدية، لم يتخذ المفوض الإجراءات القانونية من أجل تصحيح هذه الوضعية، كما هو الشأن بالنسبة للنقائص التالية:

- نقص في تنفيذ برنامج الاستثمار التعاقدية؛
- عدم تجديد وتقوية الأسطول التعاقدية حسب الجدول الزمني المحدد وعدم توفير أسطول الاحتياط؛
- عدم القيام بإصلاح وصيانة تجهيزات الشبكة وأسطول الحافلات؛
- وضع أملاك جماعية رهن إشارة الشركة بدون مقابل؛
- عدم الحرص على حقوق الجماعة فيما يتعلق بعقود الاقتناء بواسطة الإيجار؛
- تحديد محطات ومواقع المخابئ ولوحات التشوير بشكل أحادي من طرف الشركة.

#### ◀ **نقائص مرتبطة باستغلال خطوط الشبكة**

بخصوص هذا الأمر تم تسجيل الملاحظات التالية:

- تحديد المحطات وأماكن الوقوف وتجهيزات التشوير بشكل أحادي من طرف المفوض له وعدم احترام محطات وقوف الحافلات من طرف السائقين، بالإضافة لعدم استغلال بعض الخطوط؛
- إحداث خطوط جديدة بشكل أحادي من طرف الشركة بدون أي سند؛
- عدم تجهيز مسارات الخطوط بالمخابئ ولوحات التشوير الضرورية؛
- عدم ارتداء الزي الخاص من طرف المستخدمين وعدم تكوين المستخدمين؛
- ضعف الإجراءات المتعلقة بإخبار واستقبال المواطنين.

## 2. التدبير المفوض لمرفق جمع النفايات المنزلية والنفايات المماثلة والكنس بمدينة فاس

في هذا الإطار، أسفرت المراقبة على عدة ملاحظات، تتعلق بالجوانب التالية:

### ◀ نقائص تتعلق بإعداد وإسناد عقود التدبير المفوض

ويتعلق الأمر بما يلي:

- ضعف في الدراسات التقنية المنجزة خلال الفترة الإعدادية لطلب العروض؛
- عدم التحكم في تكلفة التدبير المفوض وفي تركيبته المالية؛
- نقائص مرتبطة بغموض بعض مقتضيات دفتر التحملات وضعف التركيبة المالية؛
- ثغرات ناتجة عن نقص في تحديد الخدمات المرقبة من المفوض له.

### ◀ نقائص مرتبطة بتنفيذ عقود التدبير المفوض

بهذا الخصوص، تم تسجيل ما يلي:

- عدم احترام بعض المقتضيات التعاقدية في تنفيذ العقود المنتهية (رقم 2011/20 و 2008/83 و 04/50) والحالية، لاسيما على مستوى الاستثمار وتوفير الآليات المتحركة الجديدة الضرورية لاستغلال المرفق؛
- عدم تطبيق مسطرة الرجوع إلى التسيير المباشر في حق المفوض لهم المخلين بالتزاماتهم وفسخ العقد نتيجة وضعيات تم تبريرها بالقوة القاهرة؛
- إسناد العقد رقم 2011/20 لمفوض له أخل بالتزاماته في إطار عقد سابق أبرم معه.

## ثانيا. مراقبة المداخل الجماعية

أسفرت مراقبة تدبير المداخل في جماعات فاس ومكناس و"خنيفرة" و"بن صميم" و"تمحضيت" عن الملاحظات التالية:

### 1. الوسائل والمساطر المتعلقة بتدبير المداخل الجماعية

سجل المجلس الجهوي للحسابات عدة نقائص تتعلق على وجه الخصوص بعدم الاعتماد على النظام المعلوماتي لتسيير الرسوم الجماعية، وكذلك غياب التنسيق بين المصالح الجماعية والمصالح الخارجية من أجل إحصاء وضبط المعلومات المتعلقة بمختلف الجبايات، كما سجل بعض النقائص على مستوى مسك محاسبة إصدار أوامر المداخل.

### 2. تدبير استخلاص الرسوم والواجبات الجماعية

#### ◀ نقائص على مستوى تصفية الرسم على الأراضي الحضرية غير المبنية

تقوم الجماعات التي تمت مراقبتها بتصفية الرسم على الأراضي الحضرية غير المبنية دون التأكد من أداء الديون المتعلقة بالسنوات السابقة وعلى أساس جزء من المساحة المعنية، وفي بعض الأحيان، يتم ذلك في غياب المعطيات الأساسية المتعلقة بالتصفية ودون احترام المقتضيات القانونية لفرض الرسم. كما لا تقوم بعض الجماعات بتطبيق الزيادة المتعلقة بعدم التصريح بتغيير المالك أو تفويت العقار.

## ◀ نقائص على مستوى تدبير التجزئة والبناء

يتسم تدبير الرسوم المتعلقة بعمليات التجزئة والبناء بعدة نقائص مرتبطة بتدبير ملفات الرخص، لاسيما رخص التجزئة المنجزة على أشطر، وتصفية وتحصيل الرسوم، بما فيها الرسم على شغل الملك العمومي لأجل البناء. كما لا تقوم بعض الجماعات باستخلاص المستحقات على عمليات الإصلاح.

## ◀ احتلال الملك العمومي بلوحات إشهارية

منحت جماعة فاس رخص احتلال الملك العمومي بلوحات إشهارية دون إعمال المنافسة. كما اعتمدت في تحديد المستحقات على وثائق تثبت استغلال الملك العمومي دون التقيد بما تنص عليه رخص الاستغلال ودون اتخاذ الإجراءات الضرورية لمراجعة واجبات الاحتلال. إضافة إلى أنها لا تقوم باستخلاص المستحقات الواجبة على نصب لوحات إشهارية حائطية. وعلى صعيد آخر، لا تقوم الجماعة بمراقبة الربط غير القانوني للوحات الإشهار بشبكة الإنارة العمومية.

## ◀ عدم اتخاذ الإجراءات القانونية في حق الملمزمين المتقاعسين عن أداء الرسوم

### على محال بيع المشروبات وعلى النقل العمومي وعلى واجبات الوقوف

لا تتخذ أغلب الجماعات التي تمت مراقبتها الإجراءات القانونية في حق مستغلي محال بيع المشروبات ورخص استغلال سيارات الأجرة الذين لا يدلون بتصاريح التأسيس وبتقارير المداخل في الأجال القانونية، لاسيما ما يتعلق بتطبيق الغرامات والجزاءات المنصوص عليها ومراقبة إقرارات العطالة وتفعيل الفرض التلقائي للرسوم ومراجعة أسس تصفية هذه الرسوم.

## ◀ الرسم المفروض على مداخل وكلاء أسواق البيع بالجملة للخضر والفواكه

### والسمك بمدينة مكناس

لا تتوفر جماعة مكناس على قرار تنظيمي يحدد أوقات فتح وإغلاق سوق الجملة للخضر وكيفية تداول السلع. كما بينت التحريات المنجزة بعين المكان وجود أشخاص يحملون صفة بائع ويقومون بالمهام المنوطة بالوكلاء، دون توفرهم على سند قانوني أو تنظيمي. بالإضافة لذلك، لا يحمل المستخدمون والأعوان شارة تميزهم عن باقي مرطادي السوق.

وفي نفس السياق، تقوم الجماعة باعتبار رقم المعاملات المصرح من طرف المشتري، في غياب أي مراقبة لوكلاء مداخل السوق لعمليات البيع بالمزايدة أو بالتراضي داخل السوق، الشيء الذي قد يترتب عنه التصريح بأثمنة غير حقيقية ويتسبب في إلحاق خسائر مالية لميزانية الجماعة. كما سجل المجلس الجهوي للحسابات استمرار جميع الوكلاء في ممارسة مهامهم بدون صفة بعد انتهاء مدة ثلاثة سنوات.

## ثالثاً. تدبير الممتلكات الجماعية

أسفرت مراقبة تدبير أملاك الجماعات الحضرية لصفرو ومشور فاس جديد وبولمان عن تسجيل الملاحظات التالية:

### 1. التنظيم الإداري المتعلقة بتدبير الممتلكات العقارية الجماعية

لا تولي الجماعات التي تمت مراقبتها الكثير من الاهتمام لتدبير ممتلكاتها. وفي هذا الإطار، تبين عدم إشراك قسم الممتلكات في تدبير بعض الجوانب المتعلقة بتسيير الممتلكات العقارية كما لا تقوم بالتتبع المنتظم لملفات المنازعات العقارية.

وفي نفس السياق، سجل المجلس الجهوي للحسابات قصورا على مستوى مسك سجل محتويات الأملاك الجماعية وتصنيف الأملاك وتسوية وضعيتها القانونية.

## 2. استغلال الملك الجماعي العام

لا تتخذ بعض الجماعات الإجراءات الضرورية في حق مستغلي الملك الجماعي العام بدون سند قانوني، كما هو الشأن بالنسبة لمتعهدي المواصلات ولبعض الإدارات العمومية. وفي نفس السياق، تبين أن الجماعات لا تتوفر على رؤية واضحة من أجل استغلال ممتلكاتها. وكمثال على ذلك، نخص بالذكر مشروع تهيئة باحة الاستراحة (منتزه بولمان) الذي تم إنجازه بشراكة مع إحدى الجمعيات خلال سنة 2007 من أجل بناء 10 "شاليهات" ومرافق صحية. غير أن إنجاز هذا المشروع لم يكن موضوع مقتضيات دقيقة من أجل تحديد التزامات الأطراف ومآل التجهيزات المنجزة وشروط التدبير، وهو ما حال دون استفادة الجماعة من عائدات هذا المشروع.

## رابعاً. تدبير المشاريع والنفقات

### 1. المشاريع المنجزة من طرف جهة فاس بولمان

#### ◀ ضعف برمجة أشغال تهيئة قاعة الاجتماعات بمقر الجهة

قامت جهة فاس بولمان بأشغال تهيئة وتجهيز قاعة الاجتماعات بمبلغ 6,22 مليون درهم (الصفقة رقم 2009/9 وعقد ملحق رقم 2009/40). غير أن الشروع في الأشغال تم قبل التسلم المؤقت لأشغال بناء مقر الجهة، وهو ما نتج عنه صعوبات مرتبطة بمراقبة وتتبع الأشغال الكبرى وتداخل إنجاز بعض الأشغال.

#### ◀ غياب الدراسات التقنية المتعلقة بتهيئة المسالك والطرق

بينت مراقبة الصفقات المنجزة من طرف الجهة، المتعلقة بتهيئة المسالك والطرق غياب الدراسات القبلية المتعلقة بالجانب التقني والجيوتقني والطوبوغرافي، بالإضافة إلى نقائص في مسك محاضر تتبغ الأشغال (محاضر الورش).

### 2. المشاريع المنجزة في جهة مكناس-تافيلالت

#### ◀ عدم القيام بدراسات الجدوى التقنية والمالية لمشاريع بناء القاعات المغطاة

وقعت جهة مكناس تافيلالت اتفاقية مع وزارة الشبيبة والرياضة بتاريخ 10 شتنبر 2002 من أجل بناء عشر قاعات مغطاة بمبلغ 31 مليون درهم. على أن تتكأف مجالس العمالات والأقاليم والجماعات المعنية بتخصيص بقعة أرضية تستجيب للمواصفات التقنية للمشروع. غير أن إنجاز هذا المشروع تم دون القيام بالدراسات القبلية الضرورية لتحديد كلفته، علما أن بناء هذه القاعات سيتم في أماكن مختلفة. كما لم يتم تحديد أماكن إنجاز القاعات المغطاة بطريقة واضحة خصوصا وأن الاتفاقية لم تحدد جدول زمني لإنجاز المشروع. وفي نفس السياق، لا تتوفر الأطراف المتعاقدة على تصور مستقبلي لتدبير القاعات المغطاة، وهو ما يعرض المشروع لخطر عدم الاستغلال.

#### ◀ مشروع إنجاز القرية النموذجية المندمجة للصناعة الحرفية والمهن بمنطقة "الرميكة" بمكناس

قام مجلس الجهة بإبرام اتفاقية، بتاريخ 4 نونبر 2002 مع وزارة الاقتصاد الاجتماعي ومجلس الجماعة الحضرية "حمرية" وتعاونية الصناع التقليديين والحرف بالرميكة، قصد إنجاز قرية نموذجية مندمجة للصناعة الحرفية والمهن بمنطقة "الرميكة". غير أن ضعف

الدراسات التقنية والمالية للمشروع أدت إلى تجاوز الاعتماد المالي المنصوص عليه في الاتفاقية (05 مليون درهم) بحوالي 1,10 مليون درهم. كما تم تجاوز مدة إنجاز المشروع المحدد في ثلاث سنوات، مع العلم أن المشروع لم يكن يحتوي في متم سنة 2012 سوى على ثلاث وحدات صناعية.

في نفس السياق، فإن عدم استغلال المشروع بسبب عدم توفره على التجهيزات التي تمكنه من تحقيق أهدافه أدى إلى التخلي عن المشروع، مما أفضى إلى تهالك البنية التحتية من طرق وممرات وشبكة الاتصالات التي قام بإنجازها مجلس الجهة بمبلغ 6,44 مليون درهم.

### 3. تقديم المنح للجمعيات

يبين تدقيق ملفات تقديم الدعم للجمعيات من طرف جهتي فاس بولمان ومكناس تافيلالت وجود عدة نقائص مرتبطة بمعايير ومسااطر اختيار المستفيدين وتحديد مبالغ الدعم، بالإضافة إلى غياب مراقبة استعمال الأموال المتحصلة من الدعم. وفي هذا الصدد، لا تتوفر الجهتين على مقاربة واضحة وموضوعية لتوزيع الدعم، بالنظر إلى العدد المهم للجمعيات المرشحة للاستفادة منه، بحيث لم يتم اعتماد إطار تعاقدى مع الجمعيات المستفيدة من أجل تحديد طرق تنفيذ الأهداف المتوخاة. كما أن الجهتين لا تلتزم المستفيدين من الإداء بالتقارير المالية والمحاسبية المتعلقة بطرق استعمال الدعم. وفي نفس السياق، سجل المجلس الجهوي للحسابات نقائص على مستوى تتبع وتبرير طرق استعمال المساعدات العينية الموجهة للمحتاجين، كالمواد الغذائية والأدوات المدرسية.

## المجلس الجهوي للحسابات بسطات

أنجز المجلس الجهوي للحسابات بسطات برسم برنامج السنوي لسنة 2013، عشر مهمات رقابية همت إقليميا واحدا وجماعتين حضريتين والتدبير المفوض لقطاع النقل الحضري ومجموعة جماعات وخمس جماعات قروية. وفيما يلي أبرز الملاحظات التي تم تسجيلها:

### أولا. التدبير المفوض للنقل الحضري ببرشيد

#### 1. عدم تقييم التجربة السابقة للتدبير المفوض لمرفق النقل الحضري

تم إبرام عقد التدبير المفوض لمرفق النقل الحضري مع شركة "ن ب" دون أن تقوم جماعة برشيد بتقييم التجربة السابقة مع شركة "ر" والتي لم تتمكن من ضمان استمرارية سير هذا المرفق بسبب كثرة التوقفات التي شهدها المرفق، قبل توقفه بشكل نهائي.

من جهة أخرى، لم تقم الجماعة بتحديد الحاجيات الحقيقية للنقل الحضري بواسطة الحافلات، نظرا لوجود وسائل نقل عمومية أخرى منافسة، وذلك لضمان استغلال هذا المرفق في أحسن الظروف.

#### 2. غياب مصلحة مكلفة بتتبع التدبير المفوض

لم تحدث الجماعة الحضرية برشيد مصلحة مكلفة بتتبع ومراقبة تنفيذ بنود عقود التدبير المفوض، وهو ما خالف مقتضيات المادة 43 من دفتر التحملات الذي ينص على خلق مصلحة تابعة للسلطة المانحة لتتبع عقد الامتياز.

### 3. احترام الالتزامات التعاقدية من طرف المفوض له

بالرغم من أن المفوض له لم يحترم التزاماته التعاقدية، لم تتخذ الجماعة الإجراءات الضرورية من أجل تصحيح هذه الوضعية.

#### ◀ عدم احترام الالتزامات التعاقدية المتعلقة بإنشاء شركة مكلفة بالتدبير المفوض

لم يتم المفوض له بإنشاء شركة مجهولة الاسم تتولى تدبير المرفق، رغم أن الفصل 10 من دفتر التحملات ينص على ذلك. كما أنه لم يتم بإيداع قائمة المساهمين في الشركة المفوض لها إلى الجماعة، كما ينص على ذلك الفصل 11 من دفتر التحملات.

وفي نفس السياق، لم يقدم المفوض له لمصالح الجماعة نسخاً من عقود التأمين المبرمة طبقاً للفصل 18 من دفتر التحملات. ويتعلق الأمر بالتأمين عن حوادث الشغل والتأمين الإلزامي على المسؤولية عن حوادث السير والتأمين على المسؤولية المدنية تجاه الغير. كما لم يتم بتكوين الكفالة البنكية المتعاقد بشأنها، والتي تتمثل في مبلغ 5.000 درهم عن كل خط، وذلك طبقاً للفصل 33 من دفتر التحملات وللـفصل 6 من اتفاقية التدبير المفوض.

#### ◀ عدم احترام الالتزامات التعاقدية المتعلقة بالاستغلال

أقدم المفوض له على تغيير مواقف انطلاق الحافلات وكذا مسارات الخطوط الخمسة المفصلة ضمن الفصل 24 من دفتر التحملات. كما لم يحترم الالتزام المتعلق بإرسال نسخاً من شهادات المراقبة التقنية للحافلات، وهو ما يخالف مقتضيات الفقرة الرابعة من الفصل 31 من دفتر التحملات.

وفي نفس السياق، لم تقوم الجماعة بإعمال الشروط الجزائية المنصوص عليها في دفتر التحملات التي تتمثل في تطبيق الذعيرة أو إقالة صاحب الامتياز من الاستفادة من العقد بعد التوقف النهائي للاستغلال بعد ثلاثة أشهر عن انطلاقه.

#### ◀ استغلال عقار جماعي دون سند قانوني

وضعت جماعة برشيد عقاراً في ملكيتها بمساحة 1.860 متر مربع، ضمنها 280 متر مربع مغطاة، كانت تستعمله كمحجر جماعي. غير أن هذا الاستغلال لا يركز على أي سند قانوني. وفي هذا الصدد، وبعد اقتراح ثمن 25.000,00 درهم في الشهر في 2006 من طرف اللجنة الإدارية للخبرة، أقر المجلس الجماعي اتخاذ قرار مراجعة ثمن الاستغلال إلى دورة أخرى لم يتم عقدها بعد.

#### ◀ إنشاء وتحديد طريقة تدبير مرفق النقل بين الجماعات بشكل غير قانوني

عوض الالتزام بالمقتضيات الواردة في دفتر التحملات، يقوم المفوض له باستغلال خطوط نقل المسافرين انطلاقاً من مدينة برشيد في اتجاه بعض الجماعات التابعة لتراب إقليم برشيد (جماعة سيدي المكي، جماعة الدروة، جماعة أرياح، جماعة الجاقمة، جماعة سيدي الذهبي، الحساسنة، سيدي العايدي وسطاط)، بناء على الرخصة رقم 3727 بتاريخ 24 مارس 2005 سبق تسليمها من طرف جهة الشاوية ورديغة.

## ثالثاً. تدبير المداخل والأماك الجماعية

### 1. تدبير المداخل الجماعية

◀ الرسم المفروض على استخراج مواد المقالع قامت جماعات "عين الضربان" و"الطوالع" و"الزيادة" باستخلاص الرسم على استخراج مواد المقالع رغم غياب رخص الاستغلال، وهو ما يخالف مقتضيات المادة 91 من القانون رقم 47.06 المتعلق بجبايات الجماعات المحلية، والتي تنص على أن الرسم يفرض على المستغل المرخص له. كما لا تتوفر هذه الجماعات على الوسائل التقنية والبشرية لمراقبة وتتبع الكميات المستخرجة.

### ◀ الرسم على عمليات البناء

تقوم جماعات "عين الضربان" و"الردادنة" و"ولاد عيسى" بتصفية الرسم على عمليات البناء على أساس مساحات ونسب غير صحيحة. كما تقوم بمنح رخص البناء دون استيفاء الرسم.

### ◀ الرسم على محال بيع المشروبات

لم تقم جماعات "سبت كزولة" و"سيدي بنور" و"الزيادة" بإحصاء محال بيع المشروبات وبتفعيل مسطرة فرض الرسم بصفة تلقائية على المتقاعسين عن الأداء. فعلى سبيل المثال، تبين أن 94 ملزماً بسيدي بنور لا يؤدون هذا الرسم من أصل 171 ملزم.

### ◀ الرسم المفروض على شغل الأملاك الجماعية العامة مؤقتاً

يتسم تدبير الرسم المفروض على شغل الأملاك الجماعية العامة مؤقتاً بعدم تطبيق الجزاءات المترتبة عن الاحتلال بدون ترخيص، وهو ما يخالف المقتضيات الواردة في الفصل 12 من الظهير الشريف المؤرخ في 30 نونبر 1918 المتعلق بشغل الأملاك العمومية مؤقتاً، والمادة 186 من القانون رقم 30.89.

### 2. استغلال الممتلكات الجماعية

#### ◀ ضعف التدبير الإداري للأملاك الجماعية

يعرف تدبير الممتلكات على مستوى جل الجماعات التي تمت مراقبتها، غياب مصلحة متخصصة متوفرة على الوسائل التقنية والبشرية الضرورية لإنجاز هذه المهمة. وقد نتج عن هذه الوضعية نقص على مستوى مسك السجلات وتحيينها وتكوين الملفات. كما لم تقم الجماعات باتخاذ الإجراءات الضرورية لتسوية الوضعية القانونية للكثير من ممتلكاتها.

#### ◀ غياب الاستغلال الأمثل للممتلكات الجماعية

سجل المجلس الجهوي للحسابات عدم اللجوء إلى طلبات عروض من أجل كراء العقارات بأفضل الأثمان. كما لم تتخذ جل الجماعات التي تمت مراقبتها الإجراءات الضرورية من أجل استخلاص الأكرية وتفادي سقوط مداخلها بالتقادم (أولاد عيسى والردادنة والطوالع والزيادة). إضافة إلى ذلك، لم يقوموا بتحيين العقود وإعداد دفاتر التحملات ومراجعة السومة الكرائية التي تبقى ضعيفة مقارنة مع ما هو معمول به (أولاد عيسى والزيادة).

#### ◀ نقائص في استغلال محلات مجموعة الجماعات "لمذاكرة"

لم يقم رئيس مجموعة الجماعات "لمذاكرة" بالإجراءات القانونية في حق المكثرين الذين أخلوا بواجب الأداء بما فيها اللجوء لإجراءات الفسخ في حالة عدم الاستجابة، وهو ما أدى

إلى تراكم متأخرات الأداء. كما لم يتخذ الإجراءات اللازمة للحيلولة دون تنازل بعض المكترين للغير على حقوق استغلال المحلات.

وعلى صعيد آخر، أدى عدم المصادقة على ميزانية المجموعة المتعلقة بالفترة من 2004 إلى 2012 إلى تعذر استخلاص مداخيل أكرية المحلات التجارية، لاسيما من حيث إصدار الأوامر بالتحصيل. وفي هذا الصدد، بلغ مجموع الأكرية غير المستخلصة والمتعلقة بستة عشر محلا تجاريا ومقهي برسم الفترة الممتدة ما بين 2004 و2012 حوالي 2,07 مليون درهم، منها 1,01 درهم من شأنها أن تسقط بفعل التقادم.

## ثالثا. تدبير النفقات الجماعية

### 1. عدم اللجوء للمنافسة وإصدار سندات طلب لتسوية بعض النفقات

أنجز إقليم الجديدة وجماعة سيدي بنور توريدات عن طريق سندات الطلب دون إعمال المنافسة، وفق ما هو منصوص عليه في المرسوم المتعلق بشروط وأشكال إبرام صفقات الدولة.

وفي نفس السياق، تلجأ العديد من الجماعات (عين الضربان والجديدة والردانة وسبت كزولة وسيدي بنور والطوالع) إلى تسوية نفقات متعلقة بتوريدات تم إنجازها عن طريق إصدار سندات طلب، بحيث يتم اللجوء للممون لسد الحاجيات عبر إصدار " سندات لأجل" وتقوم هاته الجماعات لاحقا بتسوية ذلك وأداء الدين المترتب عليها عن طريق إصدار سندات الطلب.

### 2. نقائص مرتبطة بالإشهاد على إنجاز الخدمة

تقوم العديد من الجماعات (الطوالع، الردانة، اولاد عيسى وعين الضربان) بالإشهاد على إنجاز الخدمة من طرف الرئيس أو نوابه أو بعض رؤساء اللجن عوض رئيس المصلحة المختص، وهو ما يخالف مقتضيات المادة 53 من المرسوم رقم 2.09.441 بتاريخ 3 يناير 2010 بسن نظام للمحاسبة العمومية للجماعات المحلية ومجموعاتها.

وفي نفس السياق، تبين أن بعض الجماعات (عين الضربان لحلاف، سبت كزولة، سيدي بنور، اولاد علي الطوالع، الزيايدة وإقليم الجديدة) تقوم بتأدية نفقات الأشغال قبل إنجازها.

## رابعا. تدبير التعمير

### 1. تسليم رخصة إحداث التجزئة دون أداء الشطر الأول من الضريبة على عمليات التجزئة

سلمت بعض الجماعات (سبت كزولة واولاد علي الطوالع) رخصة إحداث التجزئة إلى مجموعة من المنعشين العقاريين دون أداء الشطر الأول من الضريبة على عمليات التجزئة، والمحدد في 75 بالمائة من قيمة أشغال تجهيز التجزئة، وهو ما يخالف مقتضيات المادة 173 من القانون رقم 30.89 التي تنص على إلزامية أداء هذا الشطر حين تسليم رخصة التجزئة.

### 2. عدم احترام مسطرة منح رخصة التجزئة على أشطر

سلمت جماعتي سيدي بنور والزيائدة رخص إحداث تجزئات دون طلب الإدلاء ببرنامج يحتوي على بيان تقسيط الأشغال مع تقدير تكلفتها وتعيين البقع الأرضية التي سيطلب



صاحب التجزئة أن يؤذن له في بيعها أو إيجارها فور انتهاء كل قسط من أقساط الأشغال، وكذا دون طلب الإدلاء بتصريح يتضمن جميع المعلومات المتعلقة بطريقة تمويل أقساط الأشغال، وهو ما يخالف مقتضيات المادة 38 من القانون رقم 25.90.

## المجلس الجهوي للحسابات بأكادير

أنجز المجلس الجهوي للحسابات بأكادير 24 مهمة رقابية برسم برنامج السنوي لسنة 2013، تتعلق بمراقبة تسيير عمالة إنزكان آيت ملول وإقليم ورززات وأربع جماعات حضرية و18 جماعة قروية. وفيما يلي أبرز الملاحظات المسجلة:

### أولاً. تدبير المشاريع الجماعية

#### 1. عدم إنجاز الدراسات التقنية للمشاريع

لم يتم إنجاز دراسات الجدوى التقنية لأغلب المشاريع المنجزة من طرف الجماعات التي تمت مراقبتها قبل الشروع في إنجازها. فعلى سبيل المثال، تبين أن أزيد من 90 في المائة من المشاريع المنجزة من طرف عمالة إنزكان آيت ملول تمت في غياب الدراسات القبلية. نفس الأمر بالنسبة لبرنامج التأهيل الحضري لإقليم ورززات الذي لم يكن موضوع أي دراسة تقنية أو مالية.

هذه الوضعية أدت إلى إعداد دفاتر شروط خاصة تتسم بعيوب وعدم وضوح على مستوى المواصفات التقنية للأشغال والخدمات المراد إنجازها، كما نتجت عنها كلفة إضافية مرتبطة بتغيير طبيعة وكمية الأشغال المقررة والتأخر في إنجاز المشاريع.

#### 2. التأخر في إنجاز المشاريع

سجلت العديد من المشاريع المنجزة من طرف الجماعات التي تمت مراقبتها تأخراً في تنفيذها تجاوز في بعض الأحيان ثلاث سنوات، كما هو الشأن بالنسبة للصفقة المتعلقة بأشغال توسيع وتهئية جناح العمليات بالمستشفى الإقليمي لإنزكان آيت ملول. نفس الأمر بالنسبة لمشروع في المجال السينمائي الذي اقتنى المجلس الإقليمي لفائدته قطعة أرضية بمساحة 19 هكتار بتاريخ 18 ماي 2005. غير أن الشركة المعنية لم تقم بإنجاز المشروع داخل أجل 3 سنوات وفق دفتر التحملات الموقع في هذا الشأن بتاريخ 15 يناير 2007.

وفي نفس السياق، أصدرت بعض الجماعات أوامر بإيقاف الأشغال وأخرى باستئنافها لفائدة بعض نانلي الصفقات من أجل تمتيعهم بتمديد آجال التنفيذ، وبالتالي تجنبهم أداء غرامات التأخير (كما هو الشأن بالنسبة للصفقات رقم 20/2010/BP و 16/2010/BP و 21/2009/BP و 14/2009/BP و 17/2010/BP).

#### 3. ضعف المؤهلات التقنية المتعلقة بنائل صفقة أشغال توسيع وتهئية جناح

##### العمليات الجراحية بالمستشفى الإقليمي لإنزكان آيت ملول

قامت العمالة بإسناد ثلاث صفقات لنفس المقاول (الصفقة رقم BP/2010/01 بمبلغ 1.420.542,00 درهم والصفقة رقم 02/2012/BP بمبلغ 635.265,00 درهم والصفقة رقم 09/2012/BP بمبلغ 800.715,60 درهم). غير أن تفحص الملف التقني لهذه المقاوله بين أنها لم يسبق لها أن أنجزت أشغالا مماثلة. مع العلم أن هذه الأشغال

تستلزم دراية تقنية خاصة، وتحديدًا تلك المتعلقة بالسوائل الطبية والتكييف ومعالجة الهواء. الأمر الذي أثر على جودة الأشغال المنجزة وعلى آجال التنفيذ.

وفي نفس السياق، قام نائل الصفقة رقم BP/2012/02 إلى التعاقد من الباطن من أجل إنجاز الجزء المتعلق بالسوائل الطبية (أنابيب النحاس، نقط الربط والصمامات) وكذا إنجاز الجزء المتعلق بمعالجة الهواء بجناح العمليات الجراحية، لكن دون تبليغ صاحب المشروع بطبيعة الأعمال التي يعتزم التعاقد بشأنها من الباطن وهوية المتعاقدين المذكورين وعناوينهم التجارية أو تسميات شركاتهم وعناوينهم وكذا تقديم نسخة من العقد المذكور للجماعة.

#### 4. إنجاز المعيب لأشغال بناء وتهيئة طرق مركز تارميكت

أنجز إقليم ورزازات أشغال بناء وتهيئة طرق مركز تارميكت (الصفقة رقم 20/BP/2009). غير أن التحريات المنجزة بعين المكان أظهرت الإنباز المعيب لبعض الأشغال. فعلى سبيل المثال، تم إنباز مزاريب من نوع "CS2" من خليط اسفلتي عوض الخرسانة. كما لم يتم إنباز هذه المزاريب بالنسبة للشطر الثاني، الشيء الذي يطرح مشكل تصريف مياه الأمطار. وفي نفس السياق، تم تعويض حواف الطريق من نوع "P1" بخليط إسفلتي معد في عين المكان.

#### 5. أداء بعض الأشغال غير المنجزة

قامت الجماعة القروية "أفرا" بنقائات تتعلق بأشغال غير منجزة على أرض الواقع ويتعلق الأمر ببناء وإصلاح مقر الجماعة، وكذا بأشغال بناء مرافق صحية وبأشغال بناء وإصلاح الطريق الرابطة بين مركز الجماعة والطريق الوطنية رقم 9 وبأشغال بناء وإصلاح المعبر الرابط بين مركز الجماعة ودوار تمسراوت.

### ثانياً. تدبير المداخل والممتلكات الجماعة

#### 1. نقائص مرتبطة بتدبير المداخل الجماعية

سجل المجلس الجهوي للحسابات عدة نقائص مرتبطة بتدبير المداخل الجماعية بالنسبة لجل الجماعات التي تمت مراقبتها، وهو ما أدى لحرمانها من موارد مهمة.

ومن بين هذه النقائص نذكر على سبيل المثال، غياب فصل المهام داخل شساعة المداخل، وبالتالي إسناد مهام متنافية لبعض الموظفين، خاصة مهام تحديد الوعاء الضريبي وحصر الملمزمين وتلقي التصاريح وتصفية مختلف الرسوم، ومباشرة عمليات الاستخلاص، ومسك السجلات. وفي نفس السياق، لم تقم جماعة أورير باستخلاص الرسم على عمليات إصلاح البنائيات برسم سنة 2010، مما ترتب عنه ضياع مبالغ مهمة على خزينة الجماعة قدرت ب 81.300,00 درهم. نفس الأمر بالنسبة لعدم تصريح الجماعة الحضرية لقلعة مكونة بمبلغ 1,22 مليون درهم كديون مستحقة على أحد الفنادق لدى السنديك المكلف بمسطرة التصفية، مما قد يعرضها لفقدان حقوقها.

#### 2. نقائص مرتبطة بتدبير الممتلكات الجماعية

يعرف تدبير الممتلكات الجماعية لكل الجماعات التي تمت مراقبتها، عدة اختلالات سواء على المستوى الإداري أو المالي. فعلى سبيل المثال، لم يتم إخضاع سجلات محتويات الأملاك الجماعية لمراقبة وتأثيرة المصلحة الإقليمية المختصة ولم تتم تسوية الوضعية العقارية لبعض الممتلكات الجماعية.

وفي نفس السياق، سجل المجلس الجهوي للحسابات عدة حالات متعلقة باحتلال الملك العمومي لبعض الجماعات الحضرية بدون ترخيص وبدون أداء الرسم المترتب عن هذا الاحتلال. كما تم تسجيل ضعف السومة الكرائية للمحلات التجارية.

### ثالثا. تدبير التعمير

#### 1. نقائص في تدبير عمليات التعمير

يعرف قطاع التعمير بمختلف الجماعات الحضرية والقروية التي تمت مراقبتها عدة اختلالات أبرزها: منح رخص البناء دون الحصول على رأي اللجن المختصة (كما هو الشأن بالنسبة للقطب الحضري للجماعة القروية لترميكت)، والتسليم المؤقت لبعض التجزئات قبل إتمام أشغال التجهيز المتعلقة بها، وكذا عدم إحالة محاضر المخالفات في ميدان التعمير على النيابة العامة المختصة.

#### 2. عدم استثمار الخرائط والصور المنجزة من طرف المركز الملكي للاستشعار

##### البعدي الفضائي لفائدة عمالة إنزكان آيت ملول

تم تزويد عمالة إنزكان آيت ملول، تنفيذا لاتفاقية الشراكة المبرمة مع المركز الملكي للاستشعار البعدي الفضائي، بصور الأقمار الاصطناعية وخرائط حول توسع البناء بتراب العمالة بغية مساعدتها على ضبط المخالفات المتعلقة بالتعمير ورصد كل بناء غير مرخص. إلا أن العمالة لم تعمل على الاستثمار الأمثل لهذه المعطيات رغم الكلفة المالية لهذه الاتفاقية المحددة في 1,41 مليون درهم على مدى السنوات 2010-2012، مع العلم أن تجديدها كلف غلافًا ماليًا قدره 1,23 مليون درهم.

#### 3. عدم احترام مسطرة بيع بقع التجزئة الصناعية لقلعة مكونة

لم تحترم الجماعة الحضرية لقلعة مكونة الإجراءات القانونية المتعلقة ببيع البقع الأرضية للتجزئة الصناعية. وفي هذا الصدد، لم تتم المصادقة على الأثمنة المقترحة من طرف لجنة التقييم ومشروع دفتر التحملات من طرف المجلس الجماعي. كما أن المحاضر المتعلقة بتوزيع البقع لم يتم إنجازها.

## المجلس الجهوي للحسابات بالعيون

أنجز المجلس الجهوي للحسابات بالعيون في إطار برنامجه السنوي لسنة 2013 ست مهمات رقابية تتعلق بمراقبة تسيير جماعتين حضريتين وأربع جماعات قروية. وقد أسفرت هذه المراقبة على تسجيل مجموعة من الملاحظات نورد أبرزها فيما يلي:

### أولاً. المجهود التنموي وأداء المجالس الجماعية

#### 1. ضعف البعد التنموي في عمل المجالس الجماعية

لاحظ المجلس الجهوي للحسابات ضعف البعد التنموي في عمل المجالس الجماعية، حيث اقتصرت أغلب دوراتها على مناقشة مشاريع الميزانية والحسابات الإدارية والمصادقة على بعض التحويلات داخل الميزانية دون إدراج نقط تتعلق بإعداد وتنفيذ المشاريع التنموية باستثناء رفع ملتزمات طلب دعم مالي من أجل إنجاز بعض المشاريع، لكن دون إرفاقها ببطاقات تقنية وتعريفية.

كما تجدر الإشارة إلى كون بعض المجالس الجماعية قد صادقت على اتفاقيات شراكة مع وكالة تنمية الأقاليم الجنوبية والمديرية العامة للجماعات المحلية في إطار برنامج الدعم والمواكبة، من أجل إعداد مخططات التنمية للجماعات المحلية. غير أن هذه الاتفاقيات لم تحقق الهدف منها، نظراً، من جهة، لعدم الأخذ بعين الاعتبار الوسائل والإمكانيات الخاصة للجماعات المعنية وغياب شراكات حقيقية لتمويل المشاريع، ومن جهة أخرى، بسبب التأخر في إعداد المخططات.

فعلى سبيل المثال، لم تتوصل الجماعة القروية أباينو بوثيقة مخطط 2011-2016 إلا في بداية 2014 (أي سنة واحدة قبل نهاية الولاية الانتدابية). كما لم تقم الجماعة الحضرية الوطنية بتفعيل الاتفاقية. في حين، اكتفت بعض الجماعات (طانطان والشبيكة والدشيرة) بوضع واعتماد لائحة مشاريع مقترحة بدون دراسات قبلية أو جدول زمنية لإنجازها ودون تحديد مصادر التمويل والشركاء المحتملين.

## 2. ضعف مساهمة اللجان الدائمة في عمل المجالس

ينعكس ضعف اليبعد التنموي في عمل المجالس الجماعية على أشغال اللجان الدائمة، خاصة اللجنة المكلفة بالتخطيط والشؤون الاقتصادية والتعمير وإعداد التراب والبيئة والميزانية والمالية التي لا يتم إشراكها في دراسة النقط المتعلقة بإعداد وتنفيذ المخططات الجماعية للتنمية. كما يلاحظ غياب شبه تام لدور اللجنة الدائمة المكلفة بالتنمية البشرية والشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية في عمل جل المجالس الجماعية.

## ثانياً. تدبير المداخل والأماك الجماعية

### 1. تدبير المداخل الجماعية

#### ← ضعف المداخل الذاتية

ترتكز مداخل الجماعات الترابية التي تمت مراقبتها (طانطان، الوطنية، بوكراع، الدشيرة، الشبيكة وأباينو) أساساً على تحويلات الدولة من مداخل الضريبة على القيمة المضافة، بحيث لم تتجاوز المداخل الذاتية لهذه الجماعات نسبة 10 في المائة من مجموع مداخلها. وفي هذا الصدد، تبين أن محدودية مستوى المداخل الذاتية يرجع من جهة إلى ضعف تحصيل المداخل المقررة، ومن جهة أخرى إلى عدم استغلال الجماعة للوعاء الضريبي الذي تتوفر عليه.

#### ← قصور في ضبط الوعاء الضريبي

لم تتخذ الجماعات الإجراءات الضرورية من أجل توسيع وعائها الضريبي إذ لم تحرص على القيام بإحصاء دوري ومنظم للملزمين بمختلف الرسوم المحلية وإعداد قاعدة بيانات بهذا الشأن.

#### ← عدم القيام بإحصاء الأراضي الحضرية غير المبنية وعدم تحصيل الرسم المتعلق بها

لا تقوم الجماعتين الحضريتين طانطان والوطنية بالإحصاء السنوي للأراضي الحضرية غير المبنية، وباستخلاص الرسم المتعلق بها، مما يضيع على ميزانيتها مداخل تعزز مواردها الذاتية.

◀ **عدم تحصيل الضريبة على عمليات تجزئة الأراضي**  
منحت الجماعة الحضريّة طانطان خلال سنة 2009 لمؤسسة العمران الجنوب رخصتين لإنجاز تجزئتين، الأولى على مساحة 27 هكتار والثانية على مساحة 37 هكتار دون استخلاص الرسم على عمليات تجزئة الأراضي المفروض بمقتضى المادة الثانية من القانون رقم 47.06 المتعلق بالجبايات المحليّة.

◀ **قصور في تدبير واستخلاص الرسم المفروض على استخراج مواد المقالع**  
تشكل الرسوم المتعلّقة باستخراج مواد المقالع جزءاً مهماً من مداخيل الجماعات القروية التي خضعت للمراقبة. غير أن تدبير هذه المقالع أثار الملاحظات التالية:

- عدم توفر الملفات المتعلّقة باستغلال المقالع لدى الجماعات المعنية على كل الوثائق كنسخ تراخيص الاستغلال، وعلى المعطيات المتعلّقة بالمساحات المستغلة وكميات المواد المستخرجة، وذلك من أجل التتبع والمراقبة، وبالتالي التحقق من التصاريح المدلى بها من طرف المستغلين وضبط المبالغ المستحقّة من الرسم لفائدة الجماعة. للإشارة فإن المراقبة الميدانية مكنت من الوقوف على استغلال بعض المقالع بدون رخص وأخرى يستمر استغلالها برخص منتهية الصلاحية؛
- عدم تفعيل رؤساء المجالس الجماعية لاختصاصاتهم في مجال تنظيم ومراقبة المقالع. وفي هذا الصدد، تقتصر المصالح الجماعية على مراقبة الجانب الجبائي من خلال المطالبة بوضع الإقرارات، في حين لم يسجل وجود أية مراسلات مع أصحاب المقالع أو المصالح الأخرى المختصة تفيد بتدخل رؤساء المجالس الجماعية لتنظيم استغلال هذه المقالع في إطار الاختصاصات الموكولة إليهم في مجال الشرطة الإدارية، بموجب المادة 50 من القانون رقم 17.08 المغير والمتمم بموجبه القانون رقم 78.00 المتعلق بالميثاق الجماعي؛
- وجود مداخيل غير مستخلصة من هذا الرسم وعدم إصدار أوامر بالمداخيل بشأنها.

◀ **عدم تفعيل آليات مراقبة الإقرارات المودعة لدى المصالح الجماعية**  
لا تقوم الجماعات بإعمال المراقبة ومراجعة الإقرارات وتطبيق مسطرة التصحيح عند الاقتضاء في حق الملزمين الذين يدلون بتصاريح غير صحيحة والذين لا يقدمون إقراراتهم داخل الأجل القانوني، كما تنص على ذلك مقتضيات المواد 149 و150 و151 و155 و158 من القانون رقم 47.06 المتعلق بجبايات الجماعات المحليّة.

◀ **ضعف استخلاص منتوج الأكرية**  
لوحظ أن الجماعات التي خضعت للمراقبة لا تحرص على تحصيل منتوج كراء المحلات المعدة للسكنى والمحلات التجارية. وفي هذا الإطار، لم تسجل الجماعة القروية الشبيكة أي مدخول بهذا الخصوص خلال سنوات 2009 و2011 و2012. نفس الملاحظة تنطبق على الجماعة القروية بوكراع التي عرفت انخفاضاً لمدخول هذا المنتوج بنسبة 50 في المائة سنة 2010 مقارنة مع 2009 ولم تسجل أي مدخول سنة 2011. وبالنسبة للجماعة الحضريّة طانطان فإن منتوج الأكرية غير المستخلص يمثل نسبة 75 في المائة من مجموع الباقي استخلاصه البالغ سنة 2011 ما مجموعه 6.495.933,00 درهم.

كما لا تقوم هذه الجماعات بإصدار أوامر المداخل الخاصة بهذا المنتج والتي لم يتم تحصيلها عن طريق وكالة المداخل وتوجيهها في آجالها القانونية إلى مصالح قبضة الجماعة قصد تحصيلها عن طريق مسطرة التحصيل الجبري.

## 2. تدبير الممتلكات الجماعية

### ◀ قصور في مسك وتحيين سجلات الأملاك الجماعية

لم تتم المصادقة على سجلات الأملاك الجماعية، كما تبين أنها لا تتضمن كل الأملاك التي تتصرف فيها هذه الجماعات سواء منها العامة (كالأزقة والطرق والساحات والشبكات المتواجدة بالتجزئات) أو الخاصة. فعلى سبيل المثال، لا يتضمن سجل ممتلكات الجماعة الحضرية طائنان عددا من ممتلكاتها كالمركب الرياضي ودار المواطنة و32 محلا تجاريا يوجد بالمركز التجاري الحي الجديد وشبابيك ومقهى المحطة الطرقية.

### ◀ عدم تسوية الوضعية القانونية للممتلكات الجماعية

لا تتوفر أغلب الجماعات التي خضعت للمراقبة على المستندات والوثائق القانونية لممتلكاتها العقارية ولم تبادر إلى تسوية وضعيتها القانونية وتسجيلها وتحفيظها لأجل حمايتها.

### ◀ نقائص في تدبير الملك الجماعي الخاص

لم تعمل الجماعات على الاستغلال الأمثل لممتلكاتها الخاصة بشكل يضمن المحافظة عليها ويرفع من الموارد الذاتية المتأتية منها. وفي هذا الصدد لوحظ ما يلي:

- عدم تفعيل مبدأ المنافسة بالجوء للسمسة وطلب العروض لكراء المحلات التجارية والمحلات المعدة للسكن، والاعتماد، في المقابل، على التعاقد المباشر؛
- التأخر في تجديد عقود الكراء التي انتهت مدتها، مما يفوت على الجماعة فرصة تحيين الوجيبات الكرائية واستخلاص المتأخرات منها؛
- تقويت المكثرين استغلال المحلات المكثرة لفائدة مستغلين جدد عن طريق ما يسمى بالتنازلات، وهو ما يخالف بنود عقود الكراء المبرمة مع الجماعة؛
- إحداث تغييرات على المحلات المكثرة من طرف المستغلين ببناء طوابق علوية واستغلال مساحات إضافية دون اتخاذ الجماعات المعنية لأي إجراء بهذا الصدد.

### ◀ نقائص في تدبير الممتلكات المنقولة

لا يخضع تدبير الممتلكات المنقولة لضوابط من شأنها ضمان ترشيد استعمال مختلف المواد والأدوات. وقد سجل بهذا الخصوص ما يلي:

- غياب مساطر واضحة لتدبير وتتبع المشتريات؛
- غياب مخزن يستجيب للمواصفات التقنية التي تسمح بإيداع المقتنيات ومختلف المعدات؛
- عدم توفر مكاتب الجماعة على لائحة تضم جميع تجهيزات المكاتب، وذلك بهدف المطابقة مع المعلومات المسجلة في سجل جرد المنقولات بغية تحديد مسؤولية الموظفين حول التجهيزات الموضوعه رهن إشارتهم؛

- غياب مصلحة مكلفة بمهمة تتبع استعمال العربات ومسك الدفاتر المتعلقة بها؛
- غياب قرارات بخصوص استعمال السيارات الجماعية، وكذا الأشخاص المؤهلين لسياقتها لتحديد مسؤولياتهم وضبط النفقات المتعلقة بحظيرة السيارات.

### ثالثاً. تدبير النفقات الجماعية

#### 1. التوريدات والخدمات المنجزة عن طريق سندات الطلب

يبين مراقبة التوريدات والخدمات التي تم إنجازها عن طريق سندات الطلب وجود عدة نقائص من أبرزها ما يلي:

- غياب استشارة المتنافسين كتابة، خلافا لمقتضيات الفقرة الرابعة من المادة 75 من المرسوم رقم 2.06.388 بتحديد شروط وأشكال إبرام صفقات الدولة وكذا بعض القواعد المتعلقة بتدبيرها ومراقبتها التي تنص صراحة على إلزامية الاستشارة الكتابية لصاحب المشروع لثلاثة متنافسين على الأقل وبتقديم ثلاثة بيانات مختلفة للأئمة؛
- عدم حرص مصالح الجماعات المراقبة على تحديد محتوى ومواصفات التوريدات أو الخدمات موضوع سندات الطلب المبرمة لإنجاز بعض النفقات خلافا لمقتضيات المادة 75 السلفة الذكر؛
- تنفيذ نفقات دون تحديد مسبق للحاجيات الحقيقية للجماعة، الشيء الذي لا يساهم في ترشيد النفقات، وكمثال على ذلك، قامت الجماعة الحضرية طانطان سنة 2012 على اقتناء 11 دراجة نارية، بمبلغ 199.980,00 درهم دون الحاجة إليها، حيث ظلت هذه الدراجات مودعة بالجماعة ولم يتم استعمالها منذ ذلك الحين وإلى حدود نهاية مهمة المراقبة في تم أبريل 2014؛
- إنجاز أشغال وتسلم توريدات قبل الالتزام بالنفقة. ذلك أن بعض الجماعات دأبت على مباشرة الأشغال المراد إنجازها وتسلم توريدات دون سلك المساطر القانونية المتعلقة بصرف النفقات العمومية، بحيث يتم إصدار سندات الطلب بتاريخ لاحق رغم ما يترتب على ذلك من مخاطر. وهذا ما تم الوقوف عليه في كل من الجماعة القروية أباينو والجماعة الحضرية طانطان. الشيء الذي أدى إلى منازعات قضائية بين جماعة طانطان وبعض الممومنين انتهت بالحكم لصالح هؤلاء مع تحميل الجماعة الصائر والفوائد القانونية؛
- تجزئ النفقات بإبرام عدة سندات الطلب، عوض اللجوء إلى الصفقات العمومية.

#### 2. المشاريع والتوريدات المنجزة عن طريق الصفقات العمومية

تم تسجيل عدة نقائص مرتبطة بإنجاز الأشغال والتوريدات عن طريق الصفقات العمومية كما هو الشأن بالنسبة للملاحظات التالية:

- عدم نشر البرنامج التوقعي للصفقات؛
- غياب الدراسات القبلية ودراسات الجدوى للمشاريع الجماعية التي تمكن من تحديد الحاجيات المادية والتقنية وكذا مصادر التمويل، بالإضافة إلى المدة الزمنية اللازمة للإنجاز. وقد أدى عدم القيام بهذه الدراسات القبلية إلى فوارق كبيرة عند

تنفيذ بعض المشاريع بين الكميات المنجزة والكميات المحددة في دفاتر الشروط الخاصة. ويتعلق الأمر على سبيل المثال، بمشروع تهيئة المرآب البلدي، ومشروع تهيئة ساحة للا مريم بالجماعة الحضرية طانطان، ومشروع تهيئة ساحة سيدس الكرن بالجماعة الحضرية الوطنية الذي لم يتم إنهاء الأشغال به لعدم كفاية الاعتمادات المخصصة له، إضافة إلى ذلك تم إبرام صفقة متعلقة بأشغال النظافة وجمع النفايات المنزلية من طرف نفس الجماعة سنة 2011 بمبلغ 1.493,280,00 درهم دون تحديد الكميات التقديرية ولا المناطق الواجب تغطيتها في دفتر الشروط الخاصة؛

- عدم إنجاز تقارير الانتهاء من الأشغال بالنسبة للصفقات التي يتجاوز مبلغها مليون درهم طبقاً للمادة 91 من المرسوم المتعلق بمدونة الصفقات العمومية.

### 3. عدم اعتماد معايير لتقديم منح للجمعيات

يتم دعم الجمعيات في غياب معايير محددة لاختيار الجمعيات المستفيدة ودون تقديم هذه الأخيرة لبرامج محددة وأهداف مسطرة لأنشطتها. وهو الأمر الذي لا يسمح للجماعات المانحة بمراقبة فعالة لأوجه استخدام المنح، لا سيما في غياب الحسابات التي يجب الإدلاء بها من طرف الجمعيات المستفيدة، طبقاً لمقتضيات الفصلين 32 و32 مكرر من القانون رقم 1.58.376 بتاريخ 15 نونبر 1958 المتعلق بحق تأسيس الجمعيات.



## الفهرس

3.....مقدمة

### I. الملاحظات البارزة المسجلة من طرف المجلس الأعلى للحسابات في

5.....ميدان مراقبة التسيير

- 5..... مشاريع بناء وتوسعة وتهيئة المؤسسات الصحية .
- 9..... تدبير المعدات البيوطبية من طرف وزارة الصحة .
- 14..... شركة العمران الرباط .
- 16..... صندوق التضامن للسكن والاندماج الحضري .
- 18..... صندوق التنمية الفلاحية .
- 21..... المكتب الوطني المغربي للسياحة .
- 23..... الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات .
- 25..... الوكالة الوطنية لإنعاش المقاولات الصغرى والمتوسطة .
- 27..... دار الصانع .
- 29..... تقييم استراتيجية "المغرب الرقمي 2013" .
- 31..... مدرسة علوم الاعلام .
- 32..... المدرسة العليا للتكنولوجيا بمكناس .
- 35..... المكتبة الوطنية للمملكة المغربية .
- 38..... نظام النفقات الجبائية بالمغرب .

### II. الملاحظات البارزة للمجالس الجهوية للحسابات في ميدان مراقبة

40..... التسيير واستخدام الأموال العمومية

- 40..... ملاحظات عامة .
- 42..... المجلس الجهوي للحسابات بالرباط .
- 52..... المجلس الجهوي للحسابات بالدار البيضاء .
- 59..... المجلس الجهوي للحسابات بطنجة .
- 62..... المجلس الجهوي للحسابات بوجدة .
- 68..... المجلس الجهوي للحسابات بمراكش .
- 73..... المجلس الجهوي للحسابات بفاس .
- 77..... المجلس الجهوي للحسابات بسطات .
- 81..... المجلس الجهوي للحسابات بأكادير .
- 83..... المجلس الجهوي للحسابات بالعيون .