



صاحب الجلالة الملك محمد السادس

نصره الله



## مولاي صاحب الجلالة والمهابة

لهبنا لمقتضيات الفقرة الخامسة من الفصل 148 من الدستور وتنفيذا للمادة 100 من القانون رقم 62.99 المتعلق بمعدونة المحاكم المالية، يتشرف خدمكم الوفي إدريس جطو، الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات، بأن يتقدم إلى مقامكم العالي بالله بالتقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم سنة 2013.



# تقرير حول أنشطة المجلس الأعلى للحسابات

برسم سنة 2013

مرفوع إلى حضرة صاحب الجلالة الملك  
محمد السادس نصره الله

من طرف إدريس جطو

الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات

## الجزء الأول



## مولاي صاحب الجلالة

تميزت سنة 2013 بتحسن 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، والمداخيل 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 المهمات 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 الزجري: 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 المتعلقة بالميزانية والشؤون المالية قد تنثير 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 المهام 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.

أما فيما يتعلق بمختلف مساطر المتابعات القضائية المنصوص عليها في القانون، فقد قررت النيابة العامة لدى المحاكم المالية، خلال سنة 2013، متابعة 19 شخصاً أمام المجلس الأعلى للحسابات في ميدان التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية، وأنجزت نفس المسطرة تجاه 13 شخصاً أمام مختلف المجالس الجهوية للحسابات.

وعلى صعيد الاختصاصات الأخرى الموكولة للمحاكم المالية، فقد عرفت سنة 2013، التي صادفت موعد تجديد التصاريح بالامتلاكات، تلقي المحاكم المالية 60.220 تصريحاً (7.520 على المستوى المركزي و52.700 على المستوى الجهوي)، كما قام المجلس الأعلى للحسابات بتدقيق حسابات الأحزاب السياسية برسم سنة 2012.

ويستعرض هذا التقرير، المقدم **لجلالتكم** تطبيقاً لمقتضيات الفصل 148 من الدستور والمادة 100 من القانون رقم 62.99 المتعلق بالمحاكم المالية، تفصيلاً لمختلف أنشطة المجلس الأعلى والمجالس الجهوية للحسابات، وذلك من خلال جزأين: يتعلق الجزء الأول بالمجلس الأعلى للحسابات في حين يخص الجزء الثاني، الذي يتكون من ثلاثة كتب، لأنشطة المجالس الجهوية للحسابات.



في إطار إعداد هذا التقرير، قررت لجنة البرامج والتقارير بالمجلس الأعلى للحسابات نشر 143 ملخصاً للملاحظات الأساسية التي أسفرت عنها مختلف المهام الرقابية المنجزة من طرف المجلس الأعلى للحسابات والمجالس الجهوية للحسابات.

وقد وجهت هذه الملاحظات إلى السلطات الحكومية المختصة ومسؤولي الأجهزة المعنية، طبقاً لمبدأ التوجيهية المنصوص عليه في المادة 99 من القانون رقم 62.99 المتعلق بمدونة المحاكم المالية.

وقد وافت جل الأجهزة، التي تمت مراقبتها خلال سنة 2013، المجلس الأعلى للحسابات بأجوبتها وتعقيباتها على الملاحظات المسجلة حيث تم إدراجها في هذا التقرير، وذلك إما بصفة شاملة، أو بشكل مقتضب في حالة ما إذا كان نص الجواب مسهباً أو يتجاوز مضمون الملاحظات المسجلة من طرف المحاكم المالية.



# القسم الأول

## أنشطة المجلس الأعلى للحسابات

طبقا للفصل 147 من الدستور، يعتبر المجلس الأعلى للحسابات الهيئة العليا لمراقبة المالية العمومية بالمملكة، حيث يمارس اختصاصات قضائية في مجال التدقيق والبيت في حسابات المحاسبين العموميين والمحاسبين بحكم الواقع والتأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية، كما تناط به مهمة مراقبة تدبير الأجهزة العمومية واستعمال الأموال العمومية.

فضلا عن ذلك، يقدم المجلس الأعلى للحسابات مساعدته للبرلمان في المجالات المتعلقة بمراقبة المالية العمومية، كما يقدم مساعدته للحكومة في الميادين التي تدخل في نطاق اختصاصاته بمقتضى القانون. ويقدم، كذلك، مساعدته للهيئات القضائية.

كما يزاول المجلس، بناء على الدستور والقوانين الجاري بها العمل، مهام أخرى تتعلق بمراقبة وتتبع التصريحات الإجبارية بالامتلاكات وتدقيق حسابات الأحزاب السياسية وفحص النفقات المتعلقة بالعمليات الانتخابية.

بالإضافة إلى ذلك، يقوم المجلس الأعلى للحسابات، لحساب وزارة الخارجية والتعاون، بالإشهاد على صحة الحسابات المتعلقة بالمشاريع الممولة من طرف بعض المنظمات التابعة للأمم المتحدة بالمغرب.

وتطبيقا لأحكام المادة 100 من القانون رقم 62.99 المتعلق بمدونة المحاكم المالية، يقدم هذا الجزء بيانا عن الأنشطة القضائية وغير القضائية للمجلس الأعلى للحسابات وكذا الأنشطة الإدارية للمحاكم المالية وفقا للتصميم التالي:

**الفصل الأول :** مراقبة تدبير واستعمال الأموال العمومية

**الفصل الثاني.** تتبع التوصيات الصادرة عن المجلس الأعلى للحسابات

**الفصل الثالث:** الأنشطة القضائية للمجلس الأعلى للحسابات

**الفصل الرابع:** التصريح الاجباري بالامتلاكات ومراقبة حسابات الأحزاب السياسية ومراقبة الجمعيات

**الفصل الخامس:** ملخص التقرير حول تنفيذ قانون المالية لسنة 2010

**الفصل السادس:** الموارد والأنشطة الإدارية للمحاكم المالية



## الفصل الأول: مراقبة التدبير واستعمال الأموال العمومية

أنجز المجلس الأعلى للحسابات ستة عشر مهمة في إطار مراقبة التدبير، حيث أسفرت هذه المهام الرقابية عن تسجيل مجموعة من الملاحظات تم تبليغها لمسؤولي الأجهزة التي خضعت للمراقبة، وكانت هذه الملاحظات موضوع تقارير خاصة وجهت إلى رئيس الحكومة ووزير الاقتصاد والمالية و الوزارات الوصية المعنية. ويتضمن هذا التقرير ملخصا للتقارير الخاصة التي تمخضت عن ممارسة المجلس الأعلى للحسابات لاختصاصاته في مجال مراقبة التدبير، و التي تتوزع على الشكل الآتي:

- تدبير مشاريع بناء وتوسعة وتهيئة المؤسسات الصحية؛
  - تدبير المعدات البيوطبية من طرف وزارة الصحة؛
  - شركة العمران الرباط؛
  - صندوق التضامن للسكنى والاندماج الحضري؛
  - صندوق التنمية الفلاحية؛
  - المكتب الوطني المغربي للسياحة؛
  - الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات؛
  - الوكالة الوطنية لإنعاش المقاولات الصغرى والمتوسطة؛
  - دار الصانع؛
  - مدرسة علوم الاعلام؛
  - المدرسة العليا للتكنولوجيا بمكناس؛
  - المكتبة الوطنية للمملكة المغربية.
- هذا بالإضافة إلى خلاصات مهام التقييم الموضوعاتية التالية:
- تقييم إستراتيجية "المغرب الرقمي 2013"؛
  - نظام النفقات الجبائية بالمغرب؛
  - منظومة المقاصة بالمغرب: التشخيص ومقترحات الإصلاح؛
  - التدبير المفوض للمرافق العامة المحلية.

## تدبير مشاريع بناء وتوسعة وتهيئة المؤسسات الصحية

في إطار مهامه الرقابية قام المجلس بمراقبة شروط انجاز مشاريع البناء والتوسعة والتهيئة المتعلقة بالمؤسسات الصحية، التي قامت بها وزارة الصحة خلال الفترة الممتدة من 2003 إلى 2013.

وفي هذا الصدد، تم انتقاء 49 مشروعا متعلقا بالموضوع المشار إليه أعلاه، وذلك من أجل تدقيقها وكذا القيام بزيارات ميدانية لكل من المديريات الجهوية الآتية: الرباط سلا زمور زعير، والغرب شراردة بني احسن، ودكالة عبدة، وطنجة تطوان، ومراكش تانسيفت الحوز، وجهة مكناس تافيلالت.

منذ عام 2000، قامت الوزارة بإعداد أربع مخططات عمل إستراتيجية والتي تغطي الفترات التالية:

- 2000-2004: يهدف هذا المخطط إلى التوزيع العادل لعرض العلاجات للرعاية الصحية في جميع أنحاء المملكة؛

- 2005-2007: يهدف إلى تعزيز التغطية الصحية عبر تعزيز شبكة المستشفيات الموجودة؛

- 2008-2012: يهدف هذا المخطط إلى تطوير إمدادات العرض الصحي وتوزيعه بشكل صحيح داخل التراب الوطني؛

- 2012-2016: يهدف إلى تنزيل أحكام الدستور الجديد للمملكة لتلبية الاحتياجات الأساسية ومواجهة التحديات الصحية الجديدة.

من أجل تحقيق أهداف هذه المخططات، انخرطت الوزارة في سياسة استثمارية واسعة تهدف إلى توسيع شبكة المؤسسات الصحية من خلال إنشاء مؤسسات جديدة وتحديث أخرى قديمة. وقد تم رصد مبالغ مالية تراوحت خلال الفترة 2008-2012 ما بين 1.000.000.000,00 درهم إلى 1.335.000.000,00 درهم.

وهكذا عرف عدد المؤسسات الصحية تطورا من خلال إنشاء وحدات صحية جديدة وتحديث أخرى قديمة وفق المعايير الصحية للوزارة كما هو مفصل في الجدول التالي:

### تطور عدد المؤسسات الصحية

2012	2011	2010	
2817	2742	2722	عدد مؤسسات العلاجات الصحية الأساسية
21	22	32	عدد المستشفيات المحلية
86	89	79	عدد المراكز الاستشفائية الإقليمية
16	12	12	عدد المراكز الاستشفائية الجهوية
04	04	04	عدد المراكز الاستشفائية الجامعية

المصدر: مديرية المستشفيات والعلاجات الأولية

### I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

مكنت عملية مراقبة تدبير الممتلكات ومشاريع الاستثمار العقارية من طرف الوزارة من الوقوف على الملاحظات التالية:

#### أولا. وسائل تخطيط الاستثمارات العقارية للمؤسسات الصحية

يعرف القانون الإطار رقم 34-09 المتعلق بالمنظومة الصحية وعرض العلاجات أن هذا الأخير يشمل "علاوة على الموارد البشرية، مجموع البنيات التحتية التابعة للقطاع العام والخاص، وكل المنشآت الصحية الأخرى الثابتة أو المتنقلة وكذا الوسائل المسخرة لتقديم العلاجات والخدمات الصحية استجابة للحاجيات الصحية للأفراد والأسر والجماعات...". كما يحدد ذات القانون في مادته 10 وسائل تنظيم وتخطيط عرض العلاجات والتي تتمثل في الخريطة الصحية والمخططات الجهوية لعرض العلاجات.

<sup>1</sup>البيانات الموحدة الوحيدة التي قدمتها الوزارة والمتعلقة بالموارد المالية تهم فقط الفترة من 2008 إلى غاية 2012

## 1. عدم وضع الخريطة الصحية كما هو منصوص عليه في القانون الإطار رقم 34-09

وفقاً لأحكام المادة 21 من القانون الإطار المذكور أعلاه، تحدد الخريطة الصحية على المستوى الوطني والجهوي، أنواع البنيات التحتية والمنشآت الصحية ومعايير وكيفية إحداثها مجالياً. إلا أنه وبالرغم من أهميتها، فإن الوزارة لا تتوفر حتى الآن على خريطة صحية وفقاً 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 أساساً على المعيار السكاني فيما يخص مؤسسات العلاجات الصحية الأساسية (ESSB).

وبالرغم من الجهود التي بذلتها الوزارة من حيث توسيع البنية التحتية، فقد رصد المجلس ما يقارب 151 مؤسسة علاجات صحية أساسية غير مشغلة في المجالين الحضري والقروي<sup>2</sup>.

وفي سياق آخر، ظلت معايير البرمجة لإنشاء المستشفيات دون تغيير وذلك منذ انجاز المخطط الخماسي 1973-1977<sup>3</sup> والذي يركز على ما يلي:

- المستشفى المحلي لخدمة المناطق النائية البعيدة عن القيادات المحلية، والذي يتم إرساؤه في المدن التي لا يقل عدد سكانها عن 20.000 نسمة؛
- المركز الاستشفائي الإقليمي بالدائرة الإقليمية؛
- المركز الاستشفائي الجهوي بالدائرة الجهوية؛
- المركز الاستشفائي الجامعي بالقرب من كلية الطب.

ففي غياب رؤية شاملة تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الفعلية في توفير عرض العلاجات على المستوى الإقليمي والمحلي، يتم إنشاء البنيات التحتية وفقاً للتقسيم الإداري وليس وفقاً للحالات الوبائية التي تميز كل جهة.

## 2. غياب المخططات الجهوية لعرض العلاجات

تنص المادة 24 من القانون الإطار رقم 34-09 على أن "المخطط الجهوي لعرض العلاجات يشكل أداة للتخطيط وتنظيم عرض العلاجات على المستوى الجهوي، ويحدد المخطط بالنسبة إلى كل عمالة أو إقليم مع مراعاة الخريطة الصحية وتبعاً للتقطيع الصحي داخل الجهة، وكذا على أساس تحليل الحاجيات ما يلي: جرد البنية التحتية الصحية الموجودة، الاسقاطات المرتقبة للمؤسسات الصحية والأسرة والأماكن والتخصصات والمنشآت العمومية والخاصة وكذا توزيعها المجالي ... إلخ.

يدخل تفعيل المخططات الجهوية لعرض العلاجات في إطار مسلسل الجهوية الذي تبنته وزارة الصحة، وذلك منذ إنجاز خطة العمل الإستراتيجية 2005-2007 والتي تعتبر الجهة الصحية أساس إعادة هيكلة المنظومة الصحية في سياق اللاتمرکز واللامركزية.

وتجدر الإشارة إلى أن تفعيل هذه المخططات الجهوية كان من المقترض أن تقوم به مديريةية المستشفيات والعلاجات الأولية بدعم المديرية الجهوية من أجل بلورتها على أرض الواقع.

وقد أبانت الزيارات الميدانية التي تم القيام بها على مستوى ست مديريات جهوية، عن غياب هذه المخططات الجهوية لعرض العلاجات مما يؤثر سلباً على التغطية الصحية المزمع تحقيقها.

لذا، يوصى المجلس بتسريع تفعيل الخريطة الصحية والمخططات الجهوية لعرض العلاجات وفقاً لما هو منصوص عليه في القانون الإطار رقم 34-09، وإعداد المخططات الجهوية لعرض العلاجات

<sup>2</sup> هذه البيانات تم تقديمها من طرف مديريةية المستشفيات والعلاجات الأولية.

<sup>3</sup> باستثناء مستشفى المنطقة الذي أصبح فيما بعد مصحة الصحة العمومية، ولاحقاً مستشفى محلي والذي لا تتعدى طاقته الاستيعابية 45 سريراً.

## ثانياً. منجزات الوزارة في تطوير البنية التحتية الصحية

عمدت الوزارة خلال العقد الماضي على وضع أربعة مخططات إستراتيجية (2004-2005 و2007-2008 و2012-2016)، والتي مكنت من تطوير البنية التحتية الصحية، لكن ذلك لم يكن كافياً. إذ تم تسجيل قصور على مستوى انجاز العمليات المبرمجة.

### 1. غياب تقييم منجزات المخططات الإستراتيجية

لم تقم الوزارة بإنجاز أي حصيلة للمنجزات المادية والمالية للمخططات السالفة الذكر من أجل معرفة وتقييم النتائج التي تحققت بالمقارنة مع الأهداف المسطرة مسبقاً، مع العلم أن بعض المشاريع تم تمويلها بقروض جد مهمة من طرف الدولة (كبنك الاستثمار الأوروبي والصندوق السعودي...).

وفي هذا الصدد، لاحظ المجلس غياب فحص دقيق وكذا 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 وتعويضه بمشاريع بناء مستشفيات جديدة والتي تعرف بدورها تأخرها في تصميمها وإنجازها. كما هو الحال بالنسبة لكل من المراكز الاستشفائية الجهوية بالقبليطرة وتطوان، وكذا المركز الاستشفائي الإقليمي بالخميسات.

وعليه، يوصي المجلس الوزارة بإنجاز حصيلة المنجزات للعمليات الاستثمارية العقارية.

### 2. التأخير في إنجاز المؤسسات الصحية

في إطار تنفيذ مخططات العمل السالفة الذكر، تقوم الوزارة بإنجاز بطاقات حول المشاريع المزمع إنجازها مع تحديد برامجها التقنوية، وكذا الجداول الزمنية لتنفيذها والتكسيبات المالية الخاصة بها والميزانيات المرصودة لها.

وقد تبين، من خلال تحليل البيانات المتعلقة بهذه المشاريع، أن هذه الأخيرة تعرف تأخيراً كبيراً في إنجازها تختلف أسبابه من مشروع لآخر نذكر منها على الخصوص، عدم تصفية الوضعية العقارية للمشاريع، ضعف على مستوى تدبير المشاريع وإبرام صفقات مخصصة فيما يتعلق بالمشاريع الكبرى بدون اللجوء إلى منسق للأشغال.

وقد لوحظ أيضاً، أن تغيير البرامج التقنوية أثناء مراحل الإنجاز، يساهم في تمديد آجال التنفيذ، كما يبين ذلك الجدول أدناه:

### مقارنة تواريخ بدء بعض المشاريع مع تواريخ إنهائها

الملاحظات	تاريخ المتوقع لإنهاء المشروع	تاريخ بدء المشروع	المشاريع
لم يتم إكمال الأشغال بعد بالمشروع. يوجد حالياً في حالة وقف البناء.	دجنبر 2011	نونبر 2008	المركز الاستشفائي الإقليمي تمارة
مشروع غير مكتمل، في طور إنجاز الحصص التقنية	دجنبر 2011	يناير 2010	المركز الاستشفائي الإقليمي خنيفرة
تم نقل الأنشطة إليه أواخر سنة 2013، بالرغم من عدم إنجاز محاضر التسليم بالنسبة لبعض الحصص.	دجنبر 2010	أكتوبر 2007	المركز الاستشفائي الإقليمي الجديدة
لم يتم إكمال الأشغال بعد بالمشروع	أكتوبر 2012	دجنبر 2009	المركز الاستشفائي الإقليمي سلا
بالرغم من وجود أرضية لإنجاز المشروع، إلا أنه تم التخلي عنه.	يوليوز 2013	دجنبر 2010	المركز الاستشفائي الإقليمي طنجة
بدء الدراسات المتعلقة بالمشروع مع العلم أن الأرضية المخصصة له لا وجود لها	يوليوز 2013	دجنبر 2010	المركز الاستشفائي الجهوي تطوان

وتجدر الإشارة إلى أن بناء هذه المستشفيات قد تم في إطار مشروع "مغرب الصحة III" بتمويل مشترك بين الدولة المغربية والبنك الأوروبي للاستثمار، والذي ينتهي جدوله الزمني نهاية سنة 2014، في حين أن بعض المشاريع قد عرفت تمديد آجال تنفيذها مما أدى إلى التأخر في إنجازها.

هذه التأخيرات أصبحت هيكلية مما يؤثر سلباً على تنفيذ المخططات الإستراتيجية للوزارة، إذ لوحظ تأجيل إنجاز بعض المشاريع من مخطط لآخر وكذا التخلي عن بعضها بصفة نهائية. كما هو مفصل في الجدول التالي:



## حالات المشاريع المتخلى عنها أو المؤجلة

الملاحظات	المخططات الإستراتيجية	المشاريع
تم تأجيل المشروع وستتكفل به مؤسسة للا سلمى لمكافحة داء السرطان	2007-2005	المركز الجهوي لعلاج داء السرطان بطنجة
تم تأجيل إنجاز المشروع لعدم وجود وعاء عقاري	2007-2005	المركز الاستشفائي الإقليمي بالمحمدية
مشروع متخلى عنه	2007-2005	مصحة الصحة العمومية بسيدي يوسف بن علي
تم تأجيل المشروع وسوف يتم إنجازه بشراكة مع وكالة تنمية الأقاليم الشمالية	2007-2005	مصحة الصحة العمومية بالقصر الكبير
مشروع مؤجل	2007-2005	المستشفى المحلي بسلا الجديدة
مشروع متخلى عنه	2007-2005	مركز الحروق بأكادير
لم يتم إنجاز مشروع ابن سينا، أما فيما يخص مشروع ابن رشد فلم يتوصل المجلس بأي معلومة تخصه	2007-2005	إحداث مراكز للطب عيون الأطفال بالمراكز الاستشفائية الجامعية ابن سينا و ابن رشد
مشروع مؤجل	2012-2008	المستشفى المحلي بباب برد
مشروع مؤجل	2012-2008	المستشفى المحلي بالزرومي

لذلك، يوصي المجلس وزارة الصحة بالالتزام بالأهداف المسطرة في المخططات الإستراتيجية فيما يخص إحداث المؤسسات الصحية واحترام آجال إنجازها.

### 3. ارتفاع تكاليف إنجاز المشاريع مقارنة مع التكاليف المتوقعة

تبين، من خلال تحليل الكلفة الإجمالية<sup>4</sup> لبعض المشاريع، أن هذه الأخيرة عرفت ارتفاعا كبيرا بالمقارنة مع التكلفة المتوقعة كما تعكس ذلك معطيات الجدول التالي:

#### مقارنة التكاليف المحققة لبناء بعض المؤسسات الصحية مع التكاليف المتوقعة

الملاحظات المجلس	معدل التجاوزات	الفرق (1) - (2) = (3)	النفقات الملتزم بها إلى حدود مارس 2014 (2)	التكلفة المتوقعة للمشروع (1)	المشروع
مشروع تم إنجازه	169%	194.218.518,44	309.218.518,44	115 مليون درهم	المركز الاستشفائي الإقليمي بالجديدة
مشروع في طور الإنجاز	76%	81.749.564,07	188.749.564,10	107 مليون درهم	المركز الاستشفائي الإقليمي بخنيفرة
مشروع تم إنجازه	32%	140.682.910,64	586.682.910,64	446 مليون درهم	المركز الاستشفائي الجامعي بفاس
مشروع لم تنته الأشغال به	45%	194.119.928,88	627.119.928,88	433 مليون درهم	المركز الاستشفائي الجامعي بمراكش

ويفسر هذا الارتفاع في تكلفة إنجاز بعض المشاريع بعدة عوامل؛ ونذكر منها على الخصوص التغييرات التي تعرفها المشاريع خلال مراحل تنفيذها، إذ لوحظ فوارق بين المكونات الأولية للبرامج التكنولوجية المنجزة قبيل الشروع في إنجاز المشاريع مع تلك التي تم اعتمادها بصفة نهائية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن عوامل أخرى قد ساهمت في هذا الارتفاع نذكر منها على سبيل المثال:

- تغيير في التصور المعماري للمشاريع أثناء إنجاز الأشغال (المراكز الاستشفائية الإقليمية بكل من الخميسات والجديدة)؛
- إدخال حصص وأشغال غير واردة في جداول الأثمان المضمنة في دفاتر الشروط الخاصة المتعلقة بصفقات الأشغال، كما هو الحال بالنسبة لأشغال استخراج الدخان (désenfumage)؛

<sup>4</sup>التكلفة الإجمالية للمشروع هي مجموع النفقات المتعلقة بتمويل عملية الاستثمار ولا سيما الدراسات، أشغال البناء واستغلال المشروع.

- اللجوء المكثف لإبرام ملاحق لصفقات الأشغال وإبرام صفقات لإنهاء الأشغال ومراجعة الأثمان، مما يؤدي إلى تمديد آجال تنفيذها.

وعليه، يوصي المجلس الوزارة بالتحكم في تكاليف إنجاز مشاريع بناء المؤسسات الصحية.

### ثالثاً. تدبير الممتلكات العقارية

يتم تدبير الممتلكات العقارية وفق مقارنة تعتمد بالأساس على توفر الاعتمادات المالية، وإكراهات ترميم المباني المتهالكة، 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 المعادين في البنيات، دون اعتماد عمليات مندمجة في إطار نظرة شمولية تعتمد على تشخيص المنشآت وبرمجة العمليات الأولية، ونخص بالذكر المركز الاستشفائي الجهوي الإدريسي بالقنيطرة والمركز الاستشفائي المحلي بتطوان.

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

لذا، يوصي المجلس وزارة الصحة بتبني نظرة شمولية من أجل إنجاز أشغال تهيئة المؤسسات الصحية.

### رابعاً. وضعية غير جيدة للبنية التحتية الصحية

من خلال زيارة بعض المؤسسات الصحية، تم تسجيل عدة اختلالات تتعلق بالتصور المعماري وأيضاً بوضعية البنية التحتية نوردها كالتالي:

- عدم احترام التصور المعماري للمعايير الصحية للعديد من المصالح، نخص بالذكر مصلحة الفحص بالأشعة وتشخيص العظام بالمركز الاستشفائي الجهوي لمدينة تطوان والصيدلية الإقليمية بالمركز الاستشفائي الجهوي للا مريم بالعرانش؛
- تهالك حالة البنيات للعديد من المؤسسات، وذلك رغم الإصلاحات التي تم القيام بها في السنوات الأخيرة، كمثال على ذلك، المراكز الاستشفائية الإقليمية لكل من مدينة تطوان والعرانش وطنجة والخميسات؛
- عيوب على مستوى أشغال مقاومة تسرب المياه ببعض أجزاء هذه المؤسسات، حيث لوحظ حدوث تسربات للمياه وظهور شقوق على مستوى جنبات البنيات، ونخص بالذكر، المركز الاستشفائي الإقليمي للا مريم بالعرانش، المركز الاستشفائي الإقليمي ابن الزهر بمراكش والمركز الاستشفائي الإقليمي بالخميسات؛
- قصور على مستوى شبكات الربط للسوائل الطبية، والتي تتطلب تجديد دائم، كمثال على ذلك، المركز الاستشفائي المحلي بتطوان، والمركز الاستشفائي المحلي الإدريسي بالقنيطرة، والمركز الاستشفائي الإقليمي للا مريم بالعرانش؛
- عدم توفر العديد من المستشفيات أو التوفر الجزئي على التجهيزات الضرورية للوقاية والحماية من الحريق، ونخص بالذكر المركز الاستشفائي الإقليمي بالخميسات، والمركز الاستشفائي الجهوي بتطوان الذين تم تهيئتهما مؤخراً. كما أن بعض المصالح لا تتوفر على نظام أنابيب لإطفاء الحريق (RIA) خاصة على مستوى المستعجلات ويتعلق الأمر بالمركز الاستشفائي الإقليمي ابن الزهر بمراكش؛
- عدم مطابقة واحترام ألواح التجهيزات الكهربائية للمتطلبات والمعايير المتبعة. هذه الملاحظة تم تسجيلها على مستوى المركز الاستشفائي الإقليمي ابن الزهر بمراكش ومستشفيات الأمراض النفسية لكل من طنجة وتطوان.

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

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

- توجد عدة مراكز صحية تم بناءها في عهد الحماية بواسطة وسائل للبناء معدة مسبقا (préfabriqués) والتي لم تعرف منذ ذلك الحين أي برنامج إعادة البناء أو الإصلاح، ونورد في الجدول التالي بعض الأمثلة على ذلك:

الملاحظات	المراكز الصحية	المديريات الجهوية للصحة
تم بناؤه بمواد مسبقة الصنع (préfabriqués)	مركز الفحص المتخصص الخارجي (المستشفى الجهوي)	الغرب الشاردة بني احسن
27 مركزا تم بناؤه بمواد مسبقة الصنع	مندوبية الصحة بالخميسات	الرباط سلا زمور زعير
حالة البناء متردية وهو مسبق الصنع	لقولة بالعرائش	طنجة تطوان
حالة البناء متردية وهو مسبق الصنع	الزريب	مراكش تنسيفت الحوز
	التويهنة	
حالة البناء متردية وهو مسبق الصنع	نزلة	مكناس تافيلالت
	أولاد يوسف	

- توجد عدة مراكز صحية غير مشغلة، وذلك لأسباب متعددة ومتنوعة (غياب الربط بشبكة الماء والكهرباء، مخاطر الإنهيارات والنقص في الموارد البشرية...)، ونخص بالذكر المراكز التالية: عزيب سيد الزوين، عبدة سكارنة، وأولاد الدليم، وملوان الشرفية (جهة مراكش تانسيفت الحوز)، وصنادلة، وثلاثاء لقولة (العرائش)، ومغوغة بطنجة.

- توجد عدة مراكز في حالة جد متدهورة وأخرى في حالة خراب. ويتضمن الجدول التالي بعض الأمثلة على ذلك:

الملاحظات	المراكز الصحية	المديريات الجهوية للصحة
مركز غير مشغل وهو مهدد بالانهيار	واد المخازن	الغرب شاردة بني احسن
تصدعات على مستوى الجدران وحالة البناء متردية	سوق الأربعاء الغرب	
بناية متهاكلة، وحسب تصريحات مسؤولي الوزارة تم بناء هذا المركز بدون تشاور مع الوزارة	أولاد امحمد	
بناية متهاكلة، وحسب تصريحات مسؤولي الوزارة تم بناء هذا المركز بدون تشاور مع الوزارة	كلا	طنجة تطوان
البنية متدهورة للغاية وغير مشغل	مستوصف قروي صنادلة بالعرائش	
البنية متدهورة للغاية وغير مشغل	مستوصف قروي ثلاثاء لقولة بالعرائش	
حالة البنية متردية	مركز صحي جماعي لقولة بالعرائش	
يتطلب ربطه بشبكة الماء والكهرباء	لخرب بطنجة	الرباط سلا زمور زعير
حالة البنية متردية	لغوالم بالخميسات	
حالة البنية متدهورة ومتردية	مستوصف قروي ضاية حشلاف بإفران	مكناس تافيلالت
حالة البنية متدهورة ومتردية	تسماكت	
حالة البنية متدهورة ومتردية	المركز الصحي الحضري أنوار	
حالة البنية متدهورة ومتردية	المركز الصحي الحضري البستان	
حالة البنية متدهورة ومتردية	المركز الصحي الجماعي شرقاوة	

بناء على ما سبق، يوصي المجلس وزارة الصحة بالسهر على تأهيل البنيات التحتية للمنشآت الصحية.

## خامسا. إدارة الأشغال وتدبير المشاريع

### 1. صاحب المشروع

من خلال مقتضيات المادة 11 من المرسوم رقم 2.94.285 الصادر في 17 من جمادى الثانية 1415 (21 نوفمبر 1994) في شأن اختصاصات وتنظيم وزارة الصحة العمومية، تناط بمديرية التجهيزات والصيانة المهام التالية: تنفيذ ميزانية الاستثمار للوزارة، ودراسة وتتبع إنجاز مشاريع الهندسة المعمارية للمباني والبناءات، وتحديد ووضع سياسة لتدبير الممتلكات (صيانة، مسك الجرد، الإصلاح...).

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

رغم تفويض اعتمادات التجهيز لفائدة 16 مديرية جهوية للصحة و60 مندوبية الصحة، إلا أنه لوحظ غياب أي نظام معلوماتي يسمح بإنجاز تقارير حول المشاريع، وكذلك التتبع التقني والمالي لها، إذ أن مديرية التجهيزات والصيانة لا تتوفر على وضعية حصرية ومحينة لجل المشاريع. يضاف إلى ذلك، كون مديرية التخطيط والموارد المالية، التي تتكفل بالتدبير المالي لمشاريع الاستثمار، قامت 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 للإجراءات بين مختلف المصالح.

بالإضافة إلى ذلك، ورغم كون مديرية التخطيط الموارد المالية لها مهام تتعلق بالتدبير المالي لمشاريع الاستثمار، فإنها غير قادرة على تقديم وضعية مالية لكل مشروع على حدة، حيث تبقى الوضعية الوحيدة المتوفرة لديها هي معدل الالتزام وإصدار اعتمادات التجهيز لكل وحدة (الإدارات المركزية والإدارات الجهوية والمندوبيات).

#### ◀ **ضعف تتبع ومراقبة المشاريع**

إن تتبع الأشغال بالورش يسمح بضمان احترام الأشغال المنفذة للمتطلبات التقنية والمالية للمشاريع، وفي هذا الإطار، فقد تم تسجيل العديد من النقائص من خلال اللقاءات التي تم القيام بها مع مسيري المشاريع (المدرء المركزيين، والمندوبين، والفرق التابعة لمصلحة المشتريات والبنائات والتجهيزات والصيانة SABEM). وقد مكنت دراسة الملفات المتعلقة بتنفيذ الأشغال من استخلاص الملاحظات التالية:

- في أغلب الأحيان تتكون اللجنة المكلفة بتتبع ومراقبة المشاريع من شخص واحد يتوفر على دبلوم تقني، في حين أن قسم البنائات والهندسة المعمارية التابع لمديرية التجهيزات والصيانة يتوفر على مهندسين معماريين ومهندسين في الأشغال العمومية ومهندسين في التجهيزات التقنية. هذه الفئات نادرا ما تشارك في الاجتماعات المنعقدة في الورش المتعلقة بمشاريع بناء المراكز الصحية؛
- عدم إنجاز بانتظام محاضر تتبع الأوراش لبعض المشاريع وخاصة فيما يتعلق بصفقات أشغال التهيئة؛
- غياب محاضر الموافقة على عينات المواد المستعملة في إنجاز الأشغال من لدن كل من مكتب الدراسات التقنية أو المهندس المعماري ومصادق عليها من طرف صاحب المشروع (التوريدات والخشب والألمنيوم والزجاج والزليج والرخام والسباكة الصحية...) مرفقة بالبطائق التقنية لهذه المواد.

#### ◀ **نقص 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 لتتمة الأشغال.

ويتعلق الأمر في غالب الأحيان، بأشغال التشطيب، وتحديد المواصفات التقنية لبعض العناصر المدرجة بالصفقة (تبليط، وجدان ستائر، وأشغال الاستخراج، وتقليع الصباغة... إلخ).

يجب التذكير بأن هذه الخدمات يتم تحديدها من أجل إعداد ميزانية الصفقات ومن الضروري أن تبرمج قبل إعلان طلب العروض، وكمثال على ذلك ما تم القيام به في مشروع بناء المركز الاستشفائي الإقليمي بالجديدة. كما يبين ذلك الجدول أدناه:

رقم الصفقة	موضوع الصفقة	العقد الملحق	المبالغ المتلزم بها والتي تضم عقود ملحقة
17/2006	دراسة وتتبع أشغال بناء المركز الاستشفائي الإقليمي بالجديدة	رقم 1	2.181.960,00
12/2007	حصة الأشغال الكبرى	رقم 1	78.873.586,00
09/2008	حصة السباكة التدفئة والماء الساخن	رقم 1 و 2	14.338.609,00
13/2008	حصة الكهرباء التيار القوي	رقم 1 و 2	22.534.167,00
13/2009	نجارة خشبية وحديدية	رقم 1	14.884.890,00
14/2009	نجارة الألمنيوم	رقم 1 و 2	21.562.347,60
16/2009	تزويد المصعد وتركيبه	رقم 1	5.015.790,00
03/2010	تبليط الأرض والجدران	رقم 1	25.439.444,00
04/2010	سقف معلق	رقم 1	8.151.382,00
02/2010	التليفون، والشبكة المعلوماتية	رقم 1	4.748.136,00
06/2010	الحريق، فيديو المراقبة	رقم 1	6.377.792,00
07/2010	التبريد والاستخراج	رقم 1	12.779.098,38
02/2010	تجهيزات المطبخ ومستودع الأموات	رقم 1	5.256.130,60

### ■ زيادات مهمة في حجم الأشغال

تتعلق الزيادات في حجم الأشغال في أغلب الأحيان بالبنود المرتبطة بأشغال الحفر وبخرسانة أسس البناية، مما يدل على نقص على مستوى الدراسات والتي من المفروض أن تحدد الكميات بدقة قبل الشروع في التنفيذ. وبالتالي، فهناك تجاوزات في حجم الكميات تصل إلى 200% 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 بعض هذه الصفقات يتم إبرامها من أجل تدارك أخطاء في التصاميم أو عيوب متعلقة بالتنفيذ. ويمكن 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.

لذلك، يوصي المجلس وزارة الصحة باتخاذ التدابير التالية:

- تقنين قيادة أو إدارة مشاريع الإنشاء والتوسعة والتهيئة؛
- الحرص على المتابعة الدقيقة للمشاريع؛
- تفادي النقائص المتعلقة بدفاتر الشروط الخاصة وذلك بضبط مكونات وبرامج المشاريع.

### 2. الإشراف على الأشغال

#### ◀ نقائص متعلقة بالدراسات الجيوتقنية

من أجل تدارك النقائص التي في بعض الدراسات الجيوتقنية، فقد لوحظ أن بعض المسؤولين يلجئون للقيام بدراسات تكميلية من أجل تحديد العمق الضروري لوضع الأساسات. وتبعاً لذلك، وبالنسبة لبعض المشاريع، فإن البنية الحقيقية لأرضية الموقع لا تكتشف إلا لحظة تنفيذ الأشغال. مما يترتب عنه في أغلب الأحيان، إعادة الدراسات الجيوتقنية وتغيير تصاميم البناء والزيادة المرتفعة في حجم الأشغال المرتبطة بالأساس بالحفر. وينطبق هذا الوضع على صفقات الأشغال المتعلقة ببناء المشاريع التالية: المركزين الاستشفائيين الإقليميين بكل من خنيفرة وآزو.

## ◀ نقائص على مستوى تدبير عقد المهندس المعماري

### ▪ 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، والمركز الاستشفائي الجهوي لتطوان، والمركز الاستشفائي الجهوي الإدريسي للقنيطرة والمركز الاستشفائي الإقليمي العرائش).

وتجدر الإشارة إلى أنه تم صرف أتعاب المهندسين المعماريين المتعلقة بخدمات المشروع الأولي العام والمشروع الأولي المفصل، دون أن يتم تبرير هذه النفقات بالحصول على تصاميم مصادق عليها من طرف الإدارة.

ومن خلال فحص بعض العقود، فقد تم تسجيل ملاحظات متعلقة بالالتزامات المهندس المعماري نوردتها فيما يلي:

- غياب المقترضات التي تفرض على المهندس مراقبة ودراسة والمصادقة على القوائم الشهرية الجزئية والنهائية لتنفيذ الأشغال كل نهاية شهر؛
- غياب المقترضات التي تلزم المهندس بمراقبة والإشهاد على بيان الأثمان المتعلق بالأشغال الإضافية.

بالإضافة إلى ذلك، لوحظ عدم القيام بإعداد ملفات رخص البناء من طرف المهندس المعماري، وذلك خلافا لمقتضيات المادة 53 من القانون رقم 90-12 المتعلق بالتعمير، والتي تنص على أن المهندس المعماري يقوم بوضع جميع الوثائق المرسومة والمكتوبة المعمارية المتعلقة بتصميم البناء أو تغييره ولاسيما تلك التي يجب تقديمها إلى الجماعة للحصول على رخصة البناء وفق الأنظمة الجاري بها العمل.

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

تنص المادة 50 من القانون رقم 90-12 المتعلق بالتعمير 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 التبليط التي لا تتطلب تغييرات على مستوى البنية والتصميم المعماري للبنىات المتواجدة.

## ◀ نقائص متعلقة بتعيين مكتب الدراسات التقنية

من خلال فحص الملفات المتعلقة ببعض الصفقات المبرمة مع مكاتب الدراسات التقنية، تبين أن هناك نقص في المقترضات التعاقدية التي توضح التزاماتها فيما يتعلق بتتبع ومراقبة تنفيذ الأشغال، وكذا التدابير الواجب اتخاذها في حالة عدم الوفاء بهذه الالتزامات. ويوضح الجدول أسفله بعض الاختلالات:

المشروع	تاريخ بدء الأشغال	وضعية تنفيذ الأشغال	ملاحظات
المركز الاستشفائي الإقليمي الصويرة	2012/02/01	حصة الأشغال الكبرى والتسطيح: الأشغال بالورش موقوفة	أخطاء على مستوى الدراسات المنجزة من طرف مكتب الدراسات التقنية ويتعلق الأمر بتوحيد الأساسات مما أدى إلى تجاوز كتلة الأشغال
المركز الاستشفائي الإقليمي سلا	2010/09/01	الحرص الثانوية والتقنية في طور المصادقة عليها والإعلان عن طلبات العروض المتعلق بها	غياب التنسيق التقني بين مكتب الدراسات التقنية والمهندس المعماري
المستشفى الإقليمي دمنات	2012/02/01	الأشغال الكبرى في طور الانتهاء منها، أما الحصة التقنية فهي في طور المصادقة عليها	تم إلغاء الصفقة الأولى للدراسات التقنية والتعاقد مع مكتب آخر. إلا أنه يعرف هو الآخر تأخيرا في الانتهاء من دراسات الحصة التقنية
المستشفى الإقليمي مديونة	2009/07/01	وقف الأشغال بالورش (مشروع يتم تدبيره من طرف المجلس الجهوي بالدار البيضاء)	إلغاء الصفقة مع مكتب الدراسات التقنية والإعلان عن أخرى وذلك تبعا للقصور المسجل بالأولى

## ◀ نقائص في تعيين مكتب المراقبة

لوحظ من خلال فحص ملفات بعض المشاريع أن تعيين مكتب مراقبة يتم بعد نهاية الأشغال، الشيء الذي يؤثر على حسن سير المشاريع، 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 لاحقا عن طريق سندات الطلب غير مفصلة بشكل كافي؛
  - رفض مكتب المراقبة المصادقة على تسلم للأشغال التي لا تمكن، أثناء سير الأشغال، من التأكد من مطابقة الأشغال المنفذة لتلك المضمنة بدفتر التحملات. (المركز الاستشفائي الإقليمي الخميسات).
- لذا، يوصي المجلس الوزارة باتخاذ الإجراءات التالية:
- تحديد محتوى الدراسات الجيوتقنية لتأخذ بعين الاعتبار طبيعة وحجم المشروع؛
  - تتبع التأطير الإداري لمهام المهندسين المعماريين، ومكاتب الدراسات التقنية ومكاتب المراقبة.

## سادسا. تدبير النفقات المتعلقة بمشاريع البناء والتوسعة والتهيئة

### 1. المركز الاستشفائي الجامعي محمد السادس بمراكش

لقد تم تصميم المركز الاستشفائي الجامعي محمد السادس بمراكش بناء على قدرة استيعابية ل 916 سريرا وعلى مساحة تقدر ب 8.8 هكتار منها 74760 متر مربع كمساحة مغطاة، وبتكلفة مالية بلغت حوالي 610 مليون درهم (45 مليون درهم للدراسات و565 مليون درهم لأشغال البناء). وتم تمويل جزء من المشروع بفرض من الصندوق السعودي للتنمية بلغ حوالي 337,5 مليون درهم. وقد كشفت عملية افتحاص الوثائق المتعلقة بالصفقات المبرمة لإنجاز المشروع على الملاحظات التالية:

#### ◀ عدم تنفيذ بعض مقتضيات الاتفاقية المبرمة مع صاحب المشروع المفوض

من أجل إنجاز المشروع المذكور أعلاه، أبرمت اتفاقية بين وزارة الصحة ووزارة التجهيز تم بموجبها تفويض مهام إنجازه على المستوى التقني والمالي لمديرية التجهيز العمومية. إلا أنه لوحظ عدم احترام بعض بنود هذه الاتفاقية، ويتعلق الأمر بما يلي:

- غياب محاضر اجتماعات اللجنة المكلفة بتتبع المشروع كما هو منصوص عليه في المادة 11 من الاتفاقية والتي تنص على أن "تتبع تنفيذ المشروع، يجب أن يتم من طرف لجنة ثلاثية مكونة من ممثلين عن وزارة الصحة، ووزارة التجهيز ووزارة الاقتصاد والمالية والخصصة والسياحة. حيث يجب على هذه اللجنة أن تجتمع مرة واحدة على الأقل كل ستة أشهر وبصفة استثنائية بناء على طلب أحد الأطراف؛
- عدم إنجاز الوضعيات المحاسبية والمالية الشهرية من طرف صاحب المشروع المفوض كما هو منصوص عليه في المادة 4 من الاتفاقية.

#### ◀ المشاكل المتعلقة بتنفيذ الأشغال الخاصة بالمشروع

عرفت صفقات الأشغال الكبرى المبرمة مع المقاوله المكلفه بإنجازها عدة مشاكل أثناء تنفيذها، وذلك بسبب نقص الوسائل التقنية والمالية لهذه المقاوله. وبالفعل، فقد برز فشل المقاوله منذ المراحل الأولى لتنفيذ الأشغال كما هو وارد في محاضر اجتماعات الورش.

وللتعويض عن التأخير الحاصل في تنفيذ الأشغال، تم عقد اجتماع بتاريخ 2006/02/10 اتفق فيه مع المقاوله على استكمال الأشغال في وقت زمني محدد مع "تسوية" مدة الإنجاز عن طريق إصدار أوامر للتوقف وأخرى لاستئناف العمل وكذا إنجاز الوضعية النهائية للأشغال من قبل مختلف الأطراف في مدة لا تزيد على شهر واحد.

ومع ذلك، لم تكن لهذه القرارات أي تأثير على سير الأشغال واحترام المواعيد النهائية لتسليمها. إذ أنه في تاريخ 2008/07/16، كان مستشفى "الأم والطفل" لا يزال غير مشغل، مما دفع والي الجهة إلى توجيه مراسلة في هذا الشأن لإدارة المركز الاستشفائي الجامعي حول أسباب تأخير تشغيله.

وتعود أسباب تأخير افتتاحه إلى مشكل الوصل الكهربائي لأجهزة التعقيم بالنسبة لغرفة التحكم عن بعد وكذا لجهاز التصوير الإشعاعي للثدي، ومشكل ترسيخ معلقات السقف للأضواء الجراحية بغرفة العمليات، ومشكل تغيير الزجاج الشفاف بوحدة الولادة للحفاظ على حرمة المريضات، وتغيير تجهيزات التفريغ الغير المطابقة.

وبعد ما تم افتتاح المستشفى المذكور أعلاه، فإن نفس الاختلالات والعيوب التي تم تسجيلها في سنة 2008 لازالت قائمة، كما يتضح ذلك من خلال التقرير المنجز بتاريخ 2010/03/02 على أعقاب الزيارة التي قام بها مسؤولوا مديرية التجهيز والصيانة واللجنة التقنية بالمركز الاستشفائي الجامعي.

وبالإضافة إلى ذلك، لوحظ عند زيارة مستشفى الأم والطفل، أن المصالح الإدارية تتواجد في الطابق المخصص لأمراض النساء حسب البرنامج التقنوبي. إذ أن الجناح المخصص لهذه المصالح تم إغفاله خلال إنجاز التصميم المعماري للمشروع.

وعلى صعيد آخر، وبخصوص الشطر الثاني وعلى مستوى البناية المخصصة للأنكولوجيا والأورام، فقد تم الوقوف على عدة عيوب وذلك قبيل تشغيله سنة 2011، نذكر منها على الخصوص تسرب المياه والتي غمرت الطابق السفلي وتسببت في إتلاف معجل الجسيمات، وكذا بأضرار على مستوى الأرضية، والأسلاك الكهربائية والأسقف المعلقة.

علاوة على ذلك، وعلى مستوى المستشفى متعدد الاختصاصات "الرازي" فقد أثيرت نفس الملاحظات حول فشل و تقاعس مختلف المتدخلين في إنجاز المشروع، والذي يعرف تأخرا لمدة ثلاث سنوات. إذ أن أشغال البناء المتعلقة بالشطر الثاني لازالت متواصلة إلى حدود شهر أبريل 2014، وبالتالي لم يتم تسليمها بعد.

الجدير بالذكر، أن المقولة المتعددة بإنجاز أشغال بناء المركز الاستشفائي الجامعي بمراكش، قد فازت في نفس الفترة بالصفقات المتعلقة ببناء المركز الاستشفائي الجامعي بفاس وذلك دون الأخذ بعين الاعتبار حجم الأشغال التي التزمت بإنجازها.

وقد كشف افتتاح الملف الإداري للمقولة، أن هذه الأخيرة حصلت على شهادة التصنيف الأولى المطلوبة في نظام المناقصة أياما قليلة قبل الإعلان عن طلبات العروض المتعلقة بالمشاريع المذكورة أعلاه، وأنها لا تتوفر على شواهد مرجعية تثبت خبرتها في تدبير مشاريع من هذا الحجم.

## 2. مشروع بناء المركز الاستشفائي الإقليمي بالجديدة

في إطار تحسين التغطية الصحية بجهة دكالة-عبدة، ارتأت وزارة الصحة في إعداد خطة عملها للفترة الممتدة ما بين 2005 و2007، لبناء مركز استشفائي إقليمي بالجديدة بطاقة استيعابية تقدر بحوالي 420 سرير، وعلى مساحة من 10 هكتارات بمساحة إجمالية مبنية تقدر ب 29.000 متر مربع. وقد شارك في تمويل هذا المشروع كل من الدولة المغربية وبنك الاستثمار الأوروبي. وقد كشف افتتاح وثائق المشروع على الملاحظات التالية:

### ◀ سوء اختيار موقع المشروع والتأخير في تصفية وعاءه العقاري

لوحظ أنه تم الشروع في تحويل ملكية العقار من الجماعة الحضرية للجديدة إلى الوزارة، رغم تواجد قطعة صغيرة تقدر مساحتها ب 49 متر مربع والتي لم يتم دمجها بعد بسبب التعرض الذي يقوم به مالك خاص، كما أن جزء من المساحة المخصصة للمشروع لازال يستغل كسوق بلدي. هذه الوضعية تسبب إزعاجا لسير العمل بالمستشفى، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الملاحظة أثيرت أثناء إنجاز دراسات الأثر البيئي للمشروع.

### ◀ مشكلة التصور المعماري

يعتبر التصميم المعماري أساس لإنجاز الدراسات التقنية والالتزام بالصفقة المتعلقة بالأشغال الكبرى. وقد تم إنجازها بتاريخ 16 يونيو 2006 و تعديله بتاريخ 2 أكتوبر 2006. إلا أنه وبعد تبليغ المقولة بأمر بداية الأشغال بتاريخ 05 نونبر 2007، اضطرت هذه الأخيرة إلى وقف الأشغال بناء على أمر بذلك، بسبب تغيير التصميم المعماري بطلب من المساعدة التقنية للمشروع.

وقد نتج عن هذه الوضعية للجوء المفرط إلى العديد من ملحقات للصفقات المتعلقة بالمشروع، مما أدى إلى ارتفاع في التكلفة الإجمالية للمشروع والتي بلغت 262.607.195,34 درهم (مبالغ ملتزم بها ومدفوعة)، في حين أن التقديرات الأولية للمهندس المعماري لا تتجاوز 115 مليون درهم.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن المشروع عرف تغيير البرنامج التقنوبي، بحيث تم إدخال بعض التخصصات الجديدة، والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار في التصميم المعماري الأولي، كالترويض الطبي وغسل الكلى وتوسعة مصالح التشخيص.

### ◀ اختلالات في تنفيذ صفقات المشروع

#### • تدبير صفقة الأشغال الكبرى

مكنت عملية افتتاح الوثائق المضمنة في ملف صفقة الأشغال الكبرى رقم 2007/12 من الوقوف على الملاحظات التالية:



▪ غياب الوثائق المتعلقة بإنجاز المراقبة التقنية المطلوبة في دفتر الشروط الخاصة  
تبيين، من خلال فحص ملف الصفة، أن هذا الأخير لا يتضمن الوثائق المتعلقة بإنجاز الاختبارات الرقابية على  
الخرسانة المسلحة وأشغال التسطيح للتأكد من عدم تسريب المياه. وكذا الوثائق المتعلقة بتسليم الأساسات الحديدية  
وفقا لمقتضيات دفتر الشروط الخاصة.

#### ▪ التأخير في تنفيذ الأشغال

تبيين، من خلال فحص الوثائق المثبتة لملف الصفة المذكورة أعلاه، أن التأخير في التنفيذ راجع بالأساس إلى تغيير  
التصاميم وغياب التنسيق فيما بين المتدخلين في الورش. كما يوضح ذلك الجدول التالي :

الأوامر بإنجاز الخدمة	تواريخ إنجازها	التعليقات
أمر ببدء الأشغال	2007/11/05	
أمر بوقف الأشغال رقم 1	2007/11/06	تغيير التصاميم
أمر باستئناف الأشغال رقم 1	2007/12/11	
أمر بوقف الأشغال رقم 2	2009/06/02	في انتظار تعيين مقاولات الحصى التقنية ومقاولات التجهيزات
أمر باستئناف الأشغال رقم 2	2011/10/30	
أمر بوقف الأشغال رقم 3	2011/11/03	في انتظار تبليغ الملحق التعديلي للصفة رقم 1
أمر باستئناف الأشغال رقم 3	2012/02/14	
التسليم المؤقت للأشغال	2012/04/16	

يوضح الجدول أعلاه أن المقاوله أجبرت على توقيف الأشغال لمدة سنتين وأربعة أشهر و28 يوما بدواعي انتظار  
تعيين المقاولات التي سيوكل إليها إنجاز الحصى التقنية والتجهيزات.

#### • تدبير الصفقات المتعلقة بالحصى التقنية

مكنت عملية اقتحاص الوثائق المضمنة في ملفات الصفقات المتعلقة بالحصى التقنية من الوقوف على الملاحظات  
التالية:

#### ▪ تجاوز الأجل التعاقدية لتنفيذ الأشغال

فيما يتعلق بالصفة رقم 2009/14 الخاصة بأشغال نجارة الألمنيوم، والتي حددت فيها آجال تنفيذ الأشغال في مدة  
15 شهرا بما فيها أربعة أشهر لإنجاز الأشغال الإضافية المضمنة في الملحقين رقم 1 و2. إلا أن هذه الأجال لم يتم  
احترامها، إذ عرف تنفيذ أشغال الصفة حتى شهر أبريل 2014، أي بعد 13 شهرا من استئناف الأشغال، تجاوزا  
للأجل التعاقدية. وبالتالي لم يتم التسليم المؤقت للأشغال، مما يدل على أن هذه الأخيرة دامت 24 شهرا و17 يوما،  
بخلاف ما تم تحديده كأجل تعاقدية لتنفيذ الأشغال.

وفي نفس السياق، يمكن إثارة نفس الملاحظة بشأن الصفة رقم 2008/09 والمتعلقة بأشغال السباكة، التدفئة والمياه  
الساخنة والتي عرفت بدورها عدم احترام آجال تنفيذها. إذ أبانت الزيارة الميدانية للمشروع بشهر أبريل 2014 على  
أن التسليم المؤقت للأشغال لم ينجز بعد.

#### ▪ عدم تطابق بعض الأشغال المنجزة مع موضوع الصفة

تهدف الصفة رقم 2011/11 إلى إنجاز أشغال الألمنيوم المتعلق بالتهيئة الخارجية لمبنى المستشفى الإقليمي  
الجديدة. إلا أنه ومن خلال اقتحاص الوثائق المثبتة للصفة (تمتير الإنجاز)، وكذلك زيارة موقع الأشغال، يتضح  
أن هذه الأخيرة تم القيام بها داخل المبنى وليس خارجه بمبلغ يقدر ب 7.862.904,00 درهم.

#### 3. مشروع بناء المركز الاستشفائي الإقليمي بتمارة

يتعلق الأمر بمشروع بناء مركز استشفائي إقليمي ذو طاقة استيعابية تقدر ب 250 سريراً، والذي برمج إنشاؤه في  
إطار برنامج المغرب للصحة III، والممول من طرف ميزانية الدولة والبنك الأوروبي للاستثمار.

يمتد هذا المشروع على مساحة 3.5 هكتار بينها 17000 متر مربع كمساحة مغطاة، وقد قدرت تكلفته المالية بـ 204  
مليون درهم. وأسفر اقتحاص ملف هذا المشروع عن الملاحظات التالية:

#### ← اختيار موقع المشروع

لقد تبين أن الموقع المختار من أجل إنشاء هذا المركز لا يراعي المعايير البيئية فيما يتعلق بإنشاء المؤسسات الصحية بالنظر إلى المعطيات التالية:

- تم إنشاء المشروع في المركز الحضاري لمدينة تمارة في منطقة صاخبة تعرف حركة مرور كثيفة؛
- يتواجد المستشفى على مقربة من خط السكة الحديدية الرابط بين مدينتي الرباط والدار البيضاء (على بعد 100 متر) يشكل مصدرا للإزعاج الناتج عن الاهتزازات من جراء المرور المتواصل للقطارات؛
- يقع المستشفى بالقرب من وحدة صناعية لإنتاج المواد العلفية للدواجن، مما يشكل مصدرا للتلوث والإزعاج.

#### ← تغيير البرنامج التقنوطبي للمشروع

لقد تم اعتماد تصميم أولي للمشروع بناء على طاقة استيعابية تقدر بـ 150 سريرا، والتي حدد على أساسها البرنامج التقنوطبي للمشروع، وكذا إنجاز الدراسات التقنية والشروع في تنفيذ الأشغال الكبرى. إلا أنه تم تغيير البرنامج التقنوطبي للمستشفى، وذلك بالرفع من طاقته الاستيعابية بـ 100 سرير إضافي نتيجة لإحداث قسم خاص بالأأم والطفل. وتجدر الإشارة أن هذا الأخير تم إدراجه ضمن البرنامج التقنوطبي بعد الشروع في بدء الأشغال دون تقديم من طرف الوزارة لأي توضيحات في هذا الشأن.

إن تغيير البرنامج التقنوطبي للمستشفى في هذه المرحلة كان له أثر سلبي على صيرورة المشروع، حيث عرف هذا الأخير توقفا للأشغال به دام لأكثر من سنة، وكذا التأخر في إنجاز الأشغال وتغيير الدراسات التقنية، أضف إلى ذلك فسح بعض الصفقات المبرمة.

#### ← التأخر في إنجاز الأشغال

قدرت المدة الزمنية الأولية لإنجاز المشروع في 48 شهرا، غير أنه تم تجاوزها بشكل كبير. لقد تم إبلاغ المقابلة المكلفة بإنجاز الأشغال الكبرى ومقاومة تسرب المياه بأمر البدء بالأشغال بتاريخ 11 دجنبر 2006، بيد أن الزيارة الميدانية التي تم القيام بها في شهر يناير 2014، أبانت أن الأشغال لم تكتمل بعد وأن الورش في حالة توقف.

الموضوع	نسبة تقدم الأشغال
الأشغال الكبرى والتسطيح	97%
التيار الكهربائي القوي	70%
التيار الكهربائي الضعيف	50%
النجارة	40%
السياكة	65%
التبليط	60%
الصباغة	15%
السوائل الطبية	0% في طور إنجاز التصاميم
التبريد والتسخين وأشغال الاستخراج	10%
الأسقف المعلقة	15%
المصاعد	2%
أشغال التهيئة الخارجية	0%
تجهيزات مصبنة والمطبخ ومستودع الأموات	2%

#### 4. مشروع بناء المركز الاستشفائي الإقليمي بخنيفرة

في إطار إصلاح المستشفيات الذي باشرته وزارة الصحة والذي يهدف إلى تحسين جودة العلاج وكذا تأهيل المستشفيات العمومية، فإن الوزارة وضعت في خضم برنامج عملها والذي يمتد من سنة 2008 إلى سنة 2012، مشروع بناء المركز الاستشفائي الإقليمي بخنيفرة بطاقة استيعابية 175 سريرا، وبتكلفة قدرت بـ 107,80 مليون درهم في مدة زمنية حددت في 4 سنوات. وقد تم تسجيل الملاحظات أسفله من خلال تفحص الوثائق المثبتة لمختلف الصفقات وكذا سندات الطلب التي تم إصدارها في إطار هذا المشروع:

### ◀ الشروع في تنفيذ الأشغال قبل الانتهاء من إنجاز الدراسات

لقد تبين، من خلال دراسة ملف الصفقة رقم 2009/13 المتعلقة بأشغال البناء والتبليط، أنه تم الشروع في تنفيذ الأشغال قبل الانتهاء من إنجاز الدراسات التقنية، حيث يتضح ذلك من خلال المراسلات الصادرة عن المقولة صاحبة الصفقة والمؤرخة في 01 فبراير 2010 و 21 يونيو 2010، إذ أن هذه الأخيرة ظلت تطالب بمدها بالتصاميم المعمارية، وتصاميم الإسمنت المسلح، وتصاميم التطهير والتصميم المعدل للمدخل الرئيسي للمركز الاستشفائي الإقليمي.

بالإضافة إلى ذلك، فإن عدم تقديم هذه التصاميم قبل الشروع في تنفيذها له انعكاسات سلبية على سير هذه الأشغال وتنفيذ المشروع. وتجدر الإشارة إلى أن بعض الحصص الغير المضمنة في الصفقة قد تم إنجازها، ويتعلق الأمر بأعمال استخراج الدخان وبأعمال التطهير على مستوى المطبخ و المصينة و مستودع الأموات.

### ◀ التأخر في تنفيذ الأشغال

من خلال الزيارة الميدانية التي تم القيام بها خلال شهر أبريل 2014، تبين أن الأشغال لم يتم الانتهاء منها بعد، رغم كونها بدأت بتاريخ 2010/02/15، حيث تم تجاوز الأجل المقرر لإنجاز هذه الأشغال والمقدر ب 48 شهرا. واعتبارا لتاريخ بدء الأشغال وكذا الأجل المقرر لتنفيذها، فمن المفروض أن يتم إنهاؤها في مارس 2014، كما توضح الوضعية المحررة من طرف مسؤولي مندوبية الصحة بخنيفرة. ونورد فيما يلي وضعية الأشغال التي تم إعادها الى حدود تاريخ 26 مارس 2014:

رقم الصفقة	الموضوع	نسبة تقدم الأشغال	تاريخ الأمر بالخدمة
2009/13	أشغال البناء والتبليط	100%	2010/02/15
2010/18	التيار الكهربائي القوي	55%	2011/02/10
2010/19	التيار الكهربائي الضعيف	60%	2011/03/07
2011/03	نجارة الخشب، الألمنيوم والحديد	40%	2011/12/01
2012/01	السباكة الصحية، أشغال الاستخراج، الوقاية من الحريق والتبريد	60%	2012/06/05
2012/02	تغطية الأرض، السقوف المعلقة وأشغال الختم	50%	2012/07/19
2012/04	الصباغة	40%	2012/08/06
2012/15	السوائل الطبية	0%	2013/01/10
2012/07	الاتصال أيرو أرضي	0%	2012/11/29
2012/16	المصاعد	40%	2013/01/09
2012/20	التهئية الخارجية	70%	2013/02/18
2013/04	تجهيز المصينة والمطبخ ومستودع الأموات	0%	2013/09/13

### 5. أشغال تهيئة المركز الاستشفائي الإقليمي بالخميسات

لقد تم إبرام الصفقة رقم 2010/04 بمبلغ 4.850.131,20 درهم من أجل إنجاز أشغال تهيئة المركز الاستشفائي الإقليمي بالخميسات، إلا أنه من خلال الاطلاع على الوثائق المثبتة المتعلقة بهذه الصفقة، تم تسجيل الملاحظات التالية:

لوحظ أنه إلى غاية يناير 2014 ، لم يتم بعد تسلم الأشغال، حيث تم تبليغ الأمر بالخدمة لبدء الأشغال بتاريخ 2011/02/21، رغم أن المدة التعاقدية حددت في 12 شهرا. وتجدر الإشارة إلى أن تنفيذ الأشغال عرف فترات توقف غير مبررة ناهز مجموعها 11 شهرا.

ويرجع سبب عدم تسلم الأشغال، حسب تقرير مكتب المراقبة المؤرخ في 25 أكتوبر 2013 ، إلى رفض هذا الأخير التأشير على مطابقة الأشغال، وذلك بحكم أن تاريخ إبرام العقد (2013/06/05) جاء لاحقا لتاريخ بدء تنفيذ الأشغال (2011/10/21).

بالإضافة إلى ذلك، فقد تم تسجيل العديد من الملاحظات كغياب التصاميم المتعلقة بالأشغال المراد تنفيذها مؤشرة من طرف مكتب المراقبة، وكذا أداء أتعاب المهندس المعماري رغم غياب بعض الوثائق المنصوص عليها بموجب العقد المبرم معه، كالمشروع الأولي العام والمشروع الأولي المفصل.

وعلى صعيد آخر، تبين من خلال الزيارة الميدانية للمحلات موضوع الأشغال المتعلقة بالصفقة رقم 2010/01، ظهور رطوبة وتسريبات للماء على مستوى السقف و الجدران بسبب تدهور حالة مركب مقاومة المياه المنجز وكذا تشقق الصباغة على مستوى قاعات العلاج، الممرات... إلخ.

## II. جواب وزير الصحة

### (نص مقتضب)

لقد رحبت وزارة الصحة بالملاحظات التي أبداها المجلس الأعلى للحسابات من أجل تقييم مجال مهم ومعقد مثل تدبير العقارات، وتعمل الوزارة على الأخذ بعين الاعتبار بجميع الملاحظات والتوصيات التي ضمنها المجلس في تقريره،

وكتعقيب على ما ورد بالتقرير، تود الوزارة تقديم التوضيحات التالية حسب الملاحظات المطروحة.

### أولاً. وسائل تخطيط الاستثمارات العقارية للمرافق الصحية

#### 1. عدم انجاز الخريطة الصحية المضمنة في القانون الإطار رقم 34.09

نحيطكم علماً أن مجلس الحكومة المنعقد بتاريخ 5 نوفمبر 2014 قد صادق على مشروع المرسوم رقم 2.14.562 المتعلق بتنظيم عرض العلاجات والخريطة الصحية (Carte Sanitaire) وكذا المخططات الجهوية لعرض العلاجات (Schémas Régionaux de l'Offre de Soins SROS). حيث يعتبر هذا المشروع، الذي نتج عن مقاربة تشاركية واسعة همت الهيئة الوطنية للطببيات والأطباء وعموم الهيئات المهنية في القطاعين العام والخاص، إحدى الخطوات على مستوى تطوير السياسة الصحية في المغرب، فهو يهتم بشكل أساسي وضع خريطة صحية تمكن من التوزيع العادل بين الجهات والمناطق لكل من الموارد البشرية الصحية من أطباء وممرضين وأطر وغيرهم والبنيات التحتية من مستشفيات سواء عمومية أو خاصة، وذلك في كل جهات المملكة. إن هذا المشروع يشكل كذلك خطوة أساسية نحو وضع سياسة صحية في المغرب، بالنظر إلى هدفه المتمثل في تحديد وتنظيم عرض العلاجات وتقسيم العرض الصحي على كافة التراب الوطني وكذلك طرق إعداد الخريطة الصحية والمخططات الجهوية لعرض العلاجات على أساس هذا التقسيم.

إضافة إلى ذلك يهدف هذا المشروع إلى محاربة الفوارق الجغرافية على مستوى عرض العلاجات الصحية في بلادنا، من خلال وضع خريطة صحية، مع تحديد معايير واضحة ودقيقة لتدبير التوزيع العادل للخدمات الصحية بين مختلف المناطق.

#### 2. عدم وجود مخططات جهوية لعرض العلاجات

بخصوص هذه النقطة لقد سبق لمديرية المستشفيات والعلاجات المتنقلة أن قامت بتنظيم دورات تكوينية من أجل إطلاق العمل بالمخططات الجهوية لعرض العلاجات، لكنه في غياب خريطة صحية كان من الصعب التفكير في عملية تطوير هذه المخططات، حيث أنه مع ظهور المرسوم السالف الذكر سيكون العمل سهلاً لتحديد توجهات الخريطة الصحية.

كما تجدر الإشارة أن المديرية قامت كذلك بوضع قاعدة بيانات عرض العلاجات الصحية "BOSS" التي تعد أداة تقنية لرصد تتبع تطوير الخريطة الصحية والمخططات الجهوية لعرض العلاجات، ويجري حالياً استصدار قرار من أجل مأسسة هذا الإطار.

وعلى الرغم من عدم وجود خريطة صحية سابقاً، فإن المشاريع الاستثمارية تتجزأ بناء على دراسة الاحتياجات والتخطيط وتقنين عرض العلاجات، حيث تجدر الإشارة أن هذه المشاريع تأخذ بعين الاعتبار كذلك مساهمة الشركاء في إطار الاتفاقيات المبرمة.

ولا بد من الإشارة كذلك أن المشاريع الاستثمارية المبرمجة والتي لم يتم إنجازها يعود سببها إلى الاكراهات الميزانية، التي عانت منها وزارة الصحة في السنوات الأخيرة.

### ثانياً. إنجازات وزارة الصحة بخصوص تطوير البنية التحتية الصحية

#### 1. عدم تقييم إنجاز المخططات الاستراتيجية

تقوم مديرية التخطيط والموارد المالية خلال كل سنة بإنجاز تقرير عن الإنجازات من أجل تتبع وتقييم الإجراءات المبرمجة في مخطط العمل. حيث يعطي هذا التقرير نظرة شاملة عن الأعمال المنجزة خلال السنة من بنية تحتية مادية (كالبناء وإعادة البناء والتأهيل) وإعطاء فكرة على الموارد المخصصة لجميع الإنجازات.

في هذا السياق، وضعت مديرية التخطيط والموارد المالية أدوات لتتبع إنجاز مخطط العمل 2008-2012 بالتشاور مع جميع الإدارات المعنية وبدعم تقني من منظمة الصحة العالمية. حيث يتم تكييفها مع تركيبة مخطط العمل المذكور.

أما بالنسبة للتتبع المفصل للإنجازات المادية والمالية لكل عملية مبرمجة، فإن مديرية التجهيزات والصيانة هي المسؤولة عن القيام بتتبع تنفيذها.

ووعيا بدورها في تتبع وتقييم عملية التخطيط، فإن مديرية التخطيط والموارد المالية قامت بتنظيم سلسلة من ورشات العمل منذ عام 2007 وذلك بدعم ومساعدة من الخبراء الدوليين قصد تحسين عملية التخطيط وإنجاز مخططات العمل لصالح وزارة الصحة، ونذكر من بين ذلك:

التقييم الشامل لإنجازات مخطط العمل 2008-2012، وملائمتها مقارنة مع الأهداف المتفق عليها مسبقا مع الموارد المعبأة لإنجاز هذا المخطط.

إعداد منهج للقيام بعملية التتبع والتقييم السنوي لتنفيذ إنجاز مخطط العمل الجديد 2012-2016.

ووعيا منها بأهمية المشاريع المهيكلية التي يمولها المانحون، قامت وزارة الصحة باللجوء الى الاقتصاص الخارجي. كما أن المشاريع الممولة من طرف بنك الاستثمار الأوروبي ما زالت في طور الإنجاز. (...).

## 2. التأخر في إنجاز المرافق الصحية

كما أعلن عنه في تقرير المجلس الأعلى للحسابات بالنسبة لهذه النقطة، فإن وزارة الصحة، في سياق تنفيذ مخطط عملها، تقوم فعلا بتهيء أوراق تقنية للمشاريع المزمع إنجازها مع تحديد البرامج الطبية والتقنية وكذا الجداول الزمنية لإنجاز هذه المشاريع، وكذا التركيبة المالية المخصصة لذلك. حيث يضمن هذا التخطيط مراقبة أفضل لإنجاز هذه المشاريع في وقتها المحدد.

ومع ذلك فهناك أسباب مختلفة وراء التأخير في تنفيذ بعض المشاريع، من بينها الإكراهات الميزانية، مشاكل الوعاء العقاري أو بناء على قرارات استراتيجية مبررة. أما بالنسبة للحالات الواردة كأمثلة في تقرير المجلس الأعلى للحسابات، يجب إعطاء التوضيحات التالية:

• بالنسبة للمستشفى الإقليمي بتمارة: لقد تم استئناف إنجاز الأشغال به حيث عرفت هذه الأشغال تقدما مهما. أما التأخير الذي عرفه هذا المشروع فهو راجع إلى التعاقد مع شركة ومكتب تصميم جديدين بعد فشل الشركة ومكتب الدراسات التقنية السابقين، حيث تم تعديل البرنامج الطبي والتقني في أعقاب القرار الاستراتيجي ليشمل قطب الأم الطفل، وكذلك نظرا لبدء العمل بالمعايير الإلزامية الجديدة بخصوص قواعد السلامة من مخاطر الحريق ومنافذ الانقاذ.

• بالنسبة للمستشفى الإقليمي بخنيفرة: فإن التأخير الحاصل يرجع سببه الى تغيير موقع بناءه الذي كان غير ملائم، وكذلك إلى الأشغال الإضافية التي نجمت عن هذا التغيير.

• بالنسبة للمستشفى الإقليمي بالجديدة: فقد تم الإنتهاء من بناء هذا المشروع الضخم، والمستشفى مشغل حاليا.

• بالنسبة للمستشفى الإقليمي بسلا، يعرف المشروع تقدما كبيرا في تنفيذ الأشغال، والتأخير يرجع أساسا إلى تعديلات تتعلق بالتصميم المعماري للمشروع بعد بدء تنفيذ شروط السلامة الجديدة ضد الحرائق وكذلك الى انتظار إطلاق الحصص التقنية والثانوية للمشروع.

• أما بالنسبة للمستشفيات الإقليمية بطنجة والجهوي بتطوان، فإن البرنامج الأول للمشروع الممول من طرف البنك الأوروبي للاستثمار الذي يهم إعادة بناء هذه المستشفيات قد عدل في لجنة القيادة، خصوصا أن مدينة طنجة ستعرف مستقبلا بناء مركز استشفائي جامعي جديد، والخيار الذي تم الاتفاق عليه هو إعادة تأهيل وتوسيع المستشفيات الحالية الموجودة بطنجة وتطوان.

• لقد تم تمديد اتفاقية المشاريع الممولة من طرف بنك الاستثمار الأوروبي لسنة واحدة وذلك إلى متم سنة 2015، بهدف استدرارك التأخير واستكمال غالبية الأشغال المدرجة في إطار هذه الاتفاقية.

• بخصوص الملاحظات التي تهم المشاريع المبرمجة في المخططات الاستراتيجية والتي ألغيت أو تأخر إنجازها، فإن أسباب ذلك ترجع أساسا إلى القيود التي تجاوزت اختصاص وزارة الصحة كعدم توفر الوعاء العقاري (مستشفى المحمدية)، أو ليتم إنجازها في إطار شراكات (المستشفى المحلي للقصر الكبير) أو تمويلها من طرف

الجهات المانحة نظرا للإكراهات الميزانية (مستشفى سيدي يوسف بن علي).

• لقد تم تأجيل إعداد مشروع المركز الإقليمي للتكنولوجيا بطنجة من طرف الوزارة في أعقاب قرار تنفيذ إنجازه من قبل مؤسسة للاسلى لمحاربة داء السرطان،

• المستشفى الإقليمي بالمحمدية تم تأجيل إنجازه بسبب عدم توفر الوعاء العقاري لتشييده.

• المستشفى سيدي يوسف بن علي، تم تأخير المشروع نظرا لانتظار توقيع اتفاقية تمويله من طرف الصندوق القطري الذي أعرب عن رغبته في تمويل هذا المشروع. وتجدر الإشارة إلى أن الدراسات المعمارية قد منحت بموجب صفة طبقا للقوانين الجاري بها العمل في العام 2014.

• المستشفى المحلي بالقصر الكبير، فقد تم إرجائه حتى يتم إنجازها في إطار الشراكة مع وكالة تنمية مناطق الشمال.

• بالنسبة للمستشفى المحلي بسلا الجديدة، لم ينجز لأن هذه المدينة برمج بها مستشفى إقليمي جديد هو حاليا في طور انتهاء الأشغال.

• مشروع مركز الحروق الموجود بمدينة أكادير، قد تم إلغاؤه نظرا للتخطيط لبناء مركز استشفائي جامعي بهذه الجهة، والذي سيحتوي على مصالح تقنية واستشفائية من مستوى الدرجة الثالثة.

• أما بالنسبة لمراكز طب عيون الأطفال في المستشفيات الجامعية في كل من الدار البيضاء والرباط، فإن الأول يتوفر على مركز لطب العيون المخصص للأطفال، أما الثاني فإنه يتوفر على مصالح طب العيون المخصصة للبالغين والأطفال.

### 3. ارتفاع تكاليف الإنجاز مقارنة مع التكاليف المتوقعة

يرجع ارتفاع تكلفة الإنجاز إلى إحداه بعض التعديلات على المشاريع حيث يرجع سبب ذلك إلى عوامل خارجية بعد دخول القوانين والمعايير التقنية حيز التنفيذ في مراحل متقدمة من المشروع، حيث نتج عن ذلك مراجعة الدراسات الأولية خصوصا بعد بدء العمل بالدليل المرجعي للوقاية المدنية الذي ينظم السلامة من الحرائق والذي دخل حيز التنفيذ سنة 2011، حيث نتج عنه إجراء تعديلات كبيرة تجاوزت التكاليف المبرمجة وكذا التأخير في تنفيذ هذه المشاريع، بما في ذلك إنجاز أشغال بناء المستشفى الإقليمي بالجديدة.

### ثالثا. تدبير الممتلكات العقارية

لتعويض العجز الحاصل في الممتلكات العقارية، وتناديا لكل نهج غير مدروس، وكذا تمكين وزارة الصحة من التوفر على عقارات تضمن لها تلبية احتياجات المرفقين والمرضى، بدأت الوزارة، في إطار رؤية استراتيجية، بدراسة ووضع نظام لتدبير صيانة الممتلكات العقارية (GMPiE)، على غرار باقي القطاعات الوزارية الأخرى. هذه الدراسة الممولة من طرف البنك الدولي، تتوخى تحقيق هدفين رئيسيين:

• تحديد إطار تدبير صيانة الممتلكات.

• تطوير عنصر التأهيل في مشروع تدبير ممتلكات الدولة وإعداد التنظيم اللازم لتحقيق هذا المكون.

حيث امتد مخطط العمل المبرمج لهذا المشروع على مدى 12 سنة بدءا من سنة 2003، حيث شملت هذه الفترة خمس سنوات من أجل وضع آليات تدبيرية في مناطق مختلفة، وثمان سنوات لإعادة تأهيل هذه الممتلكات مع وضع اليات منتظمة للصيانة (انظر النقطتين رقم 57/56 من التقرير رقم 96 / CR3 / CDC CH). حيث أن الهدف من هذا المشروع الاستراتيجي (GMPiE) هو التغلب تدريجيا على الخلل الحاصل في تدبير الممتلكات العقارية.

### رابعا. الحالة الحرجة في البنيات التحتية للمرافق الصحية

فيما يخص التصميم المعماري للمستشفى الإقليمي للا مريم بالعرائش وتطوان والذي ورد كمثل في التقرير، فهي بناية قديمة جدا حيث بادرت وزارة الصحة إلى بديء أشغال تأهيله وتكييف بنيته التحتية، حيث تمت برمجة إصلاح قنوات السوائل الطبية بالنسبة للحالات التي أثرت في المثال في إطار إعادة التأهيل (مشروع الصحة المغرب III).

أما بالنسبة للمرافق الصحية التي تعاني من تدني في بنيته التحتية، أو أنها على شاكله النوع المفكك préfabriqué، فمن المناسب سرد التوضيحات التالية:

- إن وزارة الصحة تقوم سنويا ببرمجة عدد هائل من المؤسسات والمراكز الصحية المتدهورة حالتها من أجل



تأهيلها أو إعادة بناءها حسب الأولويات وتوفير الموارد المالية.

في هذا الصدد رصدت اعتمادات مالية سنوية مهمة على المستوى اللامركزي لتأهيل هذه المرافق الصحية، بما في ذلك مراكز العلاجات الصحية الأساسية. حيث أبرمت صفقات على المستوى الإقليمي أو الجهوي لإعادة بناء هذه المراكز.

- أما فيما يتعلق بالمراكز الصحية من النوع *préfabriqué* حيث كان عدد هذا النوع من المراكز الصحية إلى ممت سنة 2008 هو 589 مركز صحي، فإن وزارة الصحة اتخذت منذ مدة قرارا بإعادة بناء جميع هذه المراكز، حيث تمت فعلا إعادة بناء 374 مركز صحي إلى نهاية عام 2014، ويجري حاليا برمجة إعادة بناء 215 مركز صحي حسب توفر الاعتمادات المالية اللازمة.

## خامسا. إدارة الأشغال وتدبير المشاريع

### 1. صاحب المشروع *maître d'œuvre*

#### ◀ فشل نظام المعلومات وتداخل الاختصاصات في تنفيذ نفقات التجهيز

تقوم كل من مديريةية التجهيزات والصيانة ومديرية التخطيط والموارد المالية بإنجاز، بشكل مشترك، لحصيلة الإنجازات المادية بشكل سنوي وذلك لعرض التقدم الحاصل للبرنامج الاستثماري على المستوى المادي والمالي. حيث تعمل مديريةية التخطيط والموارد المالية من جهتها حاليا على مشروع إعادة تأهيل مهام المرصد للتمكن من تتبع استعمال الموارد المالية مع المنجزات المادية وذلك حسب مقتضيات المرسوم المتعلق بتنظيم اختصاصات وزارة الصحة.

حيث سيهدف هذا المرصد الى تمكين الوزارة من تتبع المنجزات عبر وضع جداول التتبع وكذلك إحداث نظام للإنذار والمساعدة على اتخاذ القرار للتدخل في الوقت المناسب.

#### ◀ العجز في تتبع ومراقبة المشاريع

تحرص وزارة الصحة على أن تخضع دفاتر التحملات الخاصة بمشاريع التهيئة والبناء للمعايير وطبقا للأهداف الملتمزم بها، حيث يجب العمل على تهيئ هذه الدفاتر مع كافة المتدخلين في المشروع: مكتب الدراسات التقنية وكذلك المهندس المعماري، وكذا التحقق من صحتها والموافقة عليها من طرف مكتب الرقابة.

بالنسبة للزيادات والتغييرات الملاحظة في بعض المشاريع، وخاصة تلك الملاحظة في المستشفى الإقليمي الجديدة، فهو راجع الى إكراهات تقنية لم تؤخذ بعين الاعتبار وإلى عوامل خارجية متمثلة في تطبيق القانون الخاص بمعايير السلامة من الحرائق.

- في بعض الأحيان تشكل بعض هذه الإكراهات التقنية تلك المفروضة من طرف المتدخلين الخارجيين خصوصا منها الواردة من الوقاية المدنية ووكالة الماء والكهرباء كمخارج الدخان، خلايا محركات قيادة الآليات الكهربائية ذات الضغط المتوسط والضغط المنخفض.

- إن العدد الهائل المنجز من مشاريع البنية التحتية الخاصة بالمستشفيات التي أطلقتها وزارة الصحة، الذي يناهز حوالي سبعين مؤسسة صحية، بما فيها أربعين مستشفى في طور الأشغال، أضف إلى ذلك المشاريع التي تهم المستعجلات والولادة ومراكز الأنكولوجيا ومراكز القصور الكلوي وكذا المراكز الصحية للعلاجات الأساسية، زيادة على التدخلات لفحص المنشآت التقنية وتقديم الخبرة بخصوص البنيات التي بها عيوب، و نظرا للحاجة إلى تعزيز اللامركزية، فإن مديريةية التجهيزات والصيانة بصفتها مديريةية مركزية لا يمكن أن تضمن لوحدها الرصد المنتظم لجميع المشاريع، بحيث تشاركها في ذلك الفرق التقنية المحلية (SABEM). كما أن قسم المباني والهندسة التابع للمديرية، يجري تدخلات انتقائية قصد معالجة تعثر المشاريع التي في طور الانجاز، ويقدم كذلك المساعدة والتأطير للتقنيين وللفرق التقنية المحلية (SABEM).

بالنسبة للملاحظة المتعلقة بـ"عدم وجود محاضر التحقق من صحة عينات المواد"، نذكر أنه رغم عدم وجود المحاضر في بعض الأحيان فإن مكاتب الرقابة المكلفة بتتبع المشاريع تحرص دوما على مراقبة المواد المستعملة.

### 2. المشرفون على المشروع *maîtrise d'œuvre*

#### ◀ العجز المرتبط بالدراسات الجيوتقنية

تقوم الوزارة بالنسبة لكل مشروع جديد بإجراء دراسات جيوتقنية للتحقق من نوعية التربة. أما العجز الحاصل في بعض المشاريع من الناحية الجيوتقنية فهو راجع إلى اختيار أماكن حفر الاختبار على أرض المشروع. وتجدر



الإشارة إلى أن إبرام العقود المتعلقة بالدراسات الجيوتقنية تتم وفقا للبند المرجعية.

#### ◀ العجز المرتبط بتدبير التعاقد مع المهندسين المعماريين

يجب التمييز بين المشاريع التي هي في طور الإنجاز في إطار برنامج الصحة المغرب III والتي تتضمن مهمات لها علاقة بالدراسات الهندسية الخاصة بالتصميم القبلي الموجز والمفصل، حيث احترمت مقتضيات عقد المهندس المعماري من جهة (بخصوص توسيع وإعادة تأهيل المستشفى الإقليمي لـلا مريم بالعرائش والمستشفى الجهوي بتطوان)، ومن جهة أخرى فإن عمليات التجديد الدقيقة والمستعجلة لا تتطلب إنجاز الدراسات الهندسية والتصميم القبلي الموجز والمفصل للمشروع (APD-APS).

بالنسبة للملاحظة المتعلقة بإعداد ملف رخص البناء فإن هذه النقطة لاتهم كافة المشاريع.

#### ◀ العجز المرتبط بمهمة مكتب الدراسات التقنية

يتم اختيار مكاتب الدراسات التقنية بناء على طلب العروض المفتوحة مع احترام البنود المرجعية النموذجية التي توطر جميع هذه المهمات وجميع مراحل الدراسات التقنية. حيث يتم إلغاء عقود مكاتب الدراسات التي لم تحترم شروط العقد.

#### ◀ العجز المرتبط بتعيين مكتب المراقبة

يتم تعيين بصفة منتظمة مكتب للمراقبة بالنسبة لجميع مشاريع البناء الجديدة، لكن في حالة المستشفى الإقليمي بالخميسات، فإن المشروع كان في أول الأمر يخص الإنجازات الثانوية التي لا تحتاج إلى مكتب مراقبة، لكن مع نشوب الحريق أثناء إنجاز الأشغال، أصبح من الضروري اعتماد مكتب المراقبة.

أما بالنسبة لأشغال التهيئة وإعادة التأهيل الأخرى فقد أصبح الاستعانة بمكتب المراقبة بصفة منتظمة، ومثال على ذلك المستشفى الإقليمي لـلا مريم بالعرائش.

### سادسا. تدبير النفقات الخاصة بمشاريع البناء والتهيئة والتوسيع

#### 1. مشروع بناء المركز الاستشفائي الجامعي محمد السادس بمراكش

##### ◀ عدم تنفيذ بعض أحكام الاتفاق مع صاحب المشروع المفوض

بالنسبة لتتبع أشغال بناء المركز الاستشفائي الجامعي محمد السادس بمراكش من قبل صاحب المشروع المفوض -مديرية التجهيزات العمومية بوزارة التجهيز- ومن طرف وزارة الصحة، فقد تم تحرير محاضر منتظمة للاجتماعات الدورية التي تعقد بين الطرفين. كما أن إنجاز البيانات المحاسبية والمالية الخاصة بالمشروع كانت تتجز دوريا بمناسبة اجتماع الاطراف الثلاثة (وزارة الاقتصاد والمالية، والصحة، والتجهيز) مع حضور الجهات المانحة.

##### ◀ المشاكل المتعلقة بإنجاز الأشغال

وفيما يتعلق بصفة الأشغال الكبرى، التي منحت للشركة وفقا للأنظمة المعمول بها، بحضور ممثلين عن وزارة الاقتصاد والمالية، فإن تأخر إنجاز أشغال الشطر الأول راجع إلى عجز الشركة مما أدى إلى فسخ عقد هذه الصفقة.

#### 2. بناء المستشفى الإقليمي الجديد بالجديدة

##### ◀ سوء اختيار الموقع والتأخير في تسوية وضعية الوعاء العقاري

تجدر الإشارة أنه كانت هناك مشاورات مكثفة مع مختلف الفاعلين، بما في ذلك السلطات المحلية لاختيار مكان المشروع، حيث قامت السلطات باختيار الأرض والتزمت بتسديد متأخرات الوعاء العقاري. نسجل في هذا الصدد المجهود الجبار التي قامت بها السلطات المحلية قصد إيجاد الحل النهائي لمشكل الأرض، وذلك بتثقيف السوق البلدي والسوق الأسبوعي، حيث أن هذه العملية توجد في مراحلها النهائية.

##### ◀ مشاكل تصور التصميم المعماري

- إن التغييرات التي لوحظت في التصميم الأولي يرجع إلى الاحتياجات الملحة بخصوص عرض العلاجات التي وقعت في وقت لاحق (الحاجة إلى إضافة مصلحة الترويض الطبي وعلاج القصور الكلي وتشخيص الأمراض التنفسية).

- إن ارتفاع المبلغ الإجمالي للمشروع الذي وصلت تكلفته الإجمالية إلى 262.607.195 درهم كان مبررا بالنظر إلى التغييرات المعمارية المحدثة في المشروع والتي كانت ضرورية.

## ◀ خلل في انجاز الأشغال المختلفة

### • تدبير صفقات الأشغال الكبرى

- تنفذ تجربة مراقبة الخرسانة والمساكة واستلام حديد البناء بصفة منتظمة في جميع المشاريع من قبل الهيئات المعتمدة بما في ذلك مختبرات التجارب والتحليلات.
- اما بالنسبة للتأخير في إنجاز الأشغال، فذلك راجع إلى توقيف الأشغال الكبرى في انتظار إطلاق الحصص التقنية.

### • تدبير الصفقات المتعلقة بالحصص التقنية

- يعتبر بناء المستشفى الإقليمي الجديد بالجديدة من المشاريع ذات الأهمية الكبرى، حيث عرف هذا المشروع تأخرًا في إنجازه وذلك راجع إلى التغييرات المعمارية المبررة وإلى إنجاز الأشغال الكبرى والحصص التقنية.
- حاليا إن أشغال الحصص التقنية تم استلامها والمستشفى مشغل.

## 3. بناء المستشفى الإقليمي الجديد بتمارة

### ◀ اختيار موقع إنجاز المشروع

- فيما يخص تحديد موقع تنفيذ مشروع بناء المستشفى الإقليمي الجديد بتمارة، فإن وزارة الصحة لم يكن لديها خيارات كثيرة لتوفير أرض لتشييد هذا المشروع في مدينة تعرف تطورا عمرانيا مكثفا ومتسارعا كمدينة تمارة. لذلك قامت السلطات المحلية بجهود كبيرة لتخصيص أرض بمقاييس تلبى متطلبات الولوج.

### ◀ تغيير البرنامج الطبي والتقني

يجد التغيير في البرنامج الطبي التقني مبرراته في الوقائع التالية:

- لقد تم تضمين التخطيط الأولي وإنجاز هذا المشروع في إطار الميزانية العامة للدولة، كما أن البرنامج الفني والوظيفي للمشروع المؤسساتي الاستشفائي نص على إعادة تأهيل المستشفى الحالي (مستشفى سيدي لحسن بتمارة) لدمج قطب الأم والطفل وكذا بناء مستشفى جديد للاختصاصات من 150 سريرًا في الموقع الحالي، وذلك راجع للإكراهات التي تعرفها الميزانية مما أدى إلى تبني السيناريو الذي اعتمد منذ سنة 2006.
- من أجل تحسين تقديم عرض العلاجات الصحية في إطار ترشيد وتجميع الموارد الهادفة لإنجاز بنية استشفائية متكاملة ومقاربة، تمت برمجة مشروع بناء المستشفى الجديد بتمارة ضمن قائمة السبعة عشر عملية مبرمجة في إطار برنامج المغرب-الصحة III. والتي بدأت الأشغال به منذ سنة 2007 مع إطلاق برنامج جديد ينص على بناء مستشفى من 250 سرير ودمج قطب الأم والطفل فيه.

### ◀ التأخير في إنجاز أشغال البناء

لقد تأخر بناء المستشفى الجديد بتمارة لأسباب مرتبطة بما يلي:

- فسح عقود الصفقات المبرمة مع مكتب الدراسات التقنية (تخلي الشركة/ 2006) والشركة المكلفة بأشغال الكبرى (إفلاس الشركة / 2008) اللتان التزمتا بموجب عقود بإنجاز مشروع بناء المستشفى ذي 150 سريرا (الصيغة الأولى).
- تعديل البرنامج الطبي التقني بعد دمج قطب الأم والطفل ذو 100 سرير إضافية.
- التزام بالدراسات الهندسية ل 100 سرير إضافية.
- إبرام الصفقات لاختيار الشركة لإنجاز الأشغال الكبرى والمساكة واختيار مكتب الدراسات التقنية لإنجاز المستشفى الإقليمي ذو 250 سرير.
- إبرام الصفقات لاختيار مكتب مراقبة جديد لضمان مراقبة مثلى للحصص الثانوية والخاصة، إضافة إلى تتبع الأشغال المتعلقة بقطب الأم والطفل علما أن الصيغة المبرمة في هذا الإطار قد تمت في بداية سنة 2005؛
- استئناف الدراسات التقنية من طرف مكتب الدراسات الجديد ابتداء من تاريخ 2007/11/05.
- توقف الأشغال الكبرى لمدة 21 شهرا، بين نوفمبر 2010 ويوليوز 2012 (تاريخ الأمر بالتوقف واستئناف الأشغال).
- تنفيذ أشغال حجز مواسير الدخان غير المبرمجة منذ البداية، عملا بتنفيذ المعايير الإلزامية الجديدة للسلامة ضد الحرائق في البناءات.

وتجدر الإشارة إلى أنه تم استئناف أشغال بناء المستشفى الجديد بتمارة حيث يوجد في الطور النهائي لانتهاؤ الأشغال.

#### 4. مشروع بناء المستشفى الإقليمي بخنيفرة

##### ◀ بدء الأشغال قبل وضع الصيغة النهائية للمشروع

لقد بدأ العمل في إطار هذا المشروع وفقا لأمر انطلاق العمل، حيث أن الشركة توصلت بأمر انطلاق الأشغال في تاريخ 2010/02/15، وأن التصميمات التقنية كانت بحوزتها في تاريخ 2010/01/27 (...).

##### ◀ التأخير في إنجاز الأشغال

يعزى التأخير في إنجاز الأشغال نتيجة لعوامل عدة:

- عوامل الطقس: لقد شكلت تقلبات الطقس عاملا نتج عنه إصدار أوامر بتوقيف أعمال الشركة المكلفة بإنجاز الأشغال الكبرى (...).
- التأخير في المصادقة على الحصص الثانوية: النجارة (2011/06/27)، حصص الصباغة (2011/12/05).
- إن الصفة المبرمة مجزئة الى 13 جزء، حيث أن الأشغال مرتبطة بعضها ببعض ومتكاملة، مما نتج عنه تأخير في إنجاز الأشغال بين مختلف الشركات.
- عدم وجود صفة تهم التنظيم والقيادة والتنسيق.
- إنجاز أشغال إضافية كانت غير مبرمجة من قبل المهندس المعماري ومكتب الدراسات التقنية.

#### 5. بناء المستشفى الجديد بالخميسات

بالنسبة للمدة التعاقدية للإنجاز التي تهم تنفيذ أشغال التهيئة بهذا المستشفى، فإنه لا يوجد تجاوز للمدة التعاقدية، بل إن الأمر يتعلق بمدة إضافية للإنجاز موازية للأشغال الإضافية التي كانت موضوعا لملحق العقد رقم 2012/01 والذي أبرم بتاريخ 21/01/2013 الشيء التي تطلب تمديد الأجل لثلاثة أشهر أخرى (...).

أما بالنسبة للفترة التعاقدية لمكتب المراقبة، فإن طلب العروض الأول رقم 2010/8 بتاريخ 2010/12/16 قد تم إلغائه، حيث تمت إعادة إطلاق طلب العروض من جديد بواسطة طلب سند بتاريخ 2013/03/06 تحت رقم 15 مؤشر عليه بتاريخ 2013/05/06 لكنه لم يتم تسديده بعد (...).

أما بالنسبة للتصميم القبلي التفصيلي والموجز للمشاريع APS وAPD، فإن إعداد البنود المرجعية (دفتر التحملات ومخطط إنجاز الأشغال وتصميم المهندس المعماري) تمثل الوثائق الأساسية التي تقوم كل من الإدارة ومكتب الدراسات التقنية والمهندس المعماري بالمصادقة عليها لأنها تهم مجال التهيئة. وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة لا تقوم بالتصديق على المحاضر المتعلقة بدراسة أشغال التهيئة، كما أن توقيع البنود المرجعية من طرف مختلف الأطراف هو بمثابة مصادقة على المشروع (...). كما ان الإدارة لا تؤشر على محاضر التصميم القبلي التفصيلي والموجز إلا في حالة البنائيات جديدة.

## تدبير المعدات البيوطبية من طرف وزارة الصحة

تعتبر المعدات البيوطبية مستلزمات طبية بمفهوم المادة الأولى من القانون رقم 12-84 المتعلق بالمستلزمات الطبية. ويندرج تدبيرها في إطار التدبير التقني للوحدات والبرامج الصحية، كما أن استغلالها يساهم بشكل ملموس في تحقيق الأهداف الصحية.

يندرج اقتناء المعدات البيوطبية من طرف وزارة الصحة، وكذا المصاريف المتعلقة بصيانتها في إطار ميزانية استثمار الوزارة. ويتم الاقتناء إما خلال أول تجهيز للمؤسسات الجديدة أو في إطار إعادة التهيئة الكبيرة أو الصغيرة للمؤسسات الطبية القائمة.

وفي هذا الصدد، قامت وزارة الصحة بمجهود كبير خلال الفترة المتراوحة بين 2007 و2013، مكن من تجهيز المركبات الاستشفائية الجامعية الجديدة بكل من فاس ومراكش وجدة، وعدة مراكز استشفائية إقليمية جديدة، وكذا تحديث معدات عدة وحدات صحية قائمة. ويبين الجدول التالي تطور النفقات المتعلقة باقتناء وصيانة المعدات البيوطبية بوزارة الصحة خلال الفترة المتراوحة بين 2007 و2013:

### تطور النفقات المتعلقة باقتناء وصيانة المعدات البيوطبية بوزارة الصحة خلال الفترة 2007-2013 (بملايين درهم)

المجموع	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	السنوات	
3.237,63	245,02	341,81	857,27	720,94	513,44	277,52	281,63	الالتزامات المؤشر عليها	اقتناء المعدات
1.532,41	148,16	195,97	434,60	243,41	224,01	167,73	118,53	الإصدارات	
71,19	7,78	11,80	9,59	14,52	10,12	8,75	8,63	الالتزامات المؤشر عليها	اقتناء قطع الغيار
37,54	4,86	5,29	4,86	9,52	2,94	5,23	4,84	الإصدارات	
674,70	126,74	144,30	92,05	119,04	77,09	60,25	55,23	الالتزامات المؤشر عليها	مصاريف الصيانة
371,48	81,81	103,16	71,70	49,29	34,20	14,24	17,08	الإصدارات	

المصدر: مديرية التخطيط والموارد المالية بوزارة الصحة

وقد همت مراقبة تسيير المعدات البيوطبية بوزارة الصحة الإطار المؤسساتي والحكامة ومسلسل التخطيط للمشتريات والظروف الفعلية لاستغلال المعدات، ووظيفة الصيانة. وتم إيلاء أهمية خاصة لأجهزة الفحص بالأشعة ومعدات مختبرات التحاليل الطبية وغرف الجراحة، وكذا معدات مراكز تصفية الدم والمراكز الجهوية للتكنولوجيا. ويرجع هذا الاختيار إلى كلفة اقتناء هذه المعدات من جهة، وإلى أهميتها القصوى في تحديد حجم وجودة الأنشطة الاستشفائية من جهة أخرى.

وقد همت المراجعة العمليات المنجزة خلال فترة 2007-2013، وتم إجراء الافتحاصات بالمديريات المركزية المتدخلة في مسلسل تدبير المعدات الطبية وبتسعة عشر مستشفى داخل المجال الترابي لخمس مديريات جهوية للصحة.

وقد مكنت مهمة مراقبة التسيير من إبداء الملاحظات والتوصيات التالية:

## I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

### أولاً. الإطار المؤسسي والحكامة

يفتقد تدبير المعدات البيوطبية لإطار مؤسسي وحكاماتي مرتكز على سياسة وطنية لتكنولوجيات الصحة. كما إن التأخر الحاصل في تأهيل الإطار التشريعي والتنظيمي وغياب الهيئات والإجراءات التقنية يعكس سلبيًا على تدبير هذه المعدات.

#### ← غياب سياسة حقيقية لتكنولوجيات الصحة

عمدت وزارة الصحة عند صياغتها لإستراتيجيتين 2008-2012 و2012-2016 إلى برمجة عدة أعمال تتعلق بتدبير المعدات سواء بطريقة مباشرة كمشروع تدبير وصيانة الممتلكات العقارية والمعدات (GMPIE)، أو بطريقة غير مباشرة خصوصًا المشاريع المتعلقة بتنمية عرض العلاجات. غير أن الوزارة لم تسهر 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 التي تعتبر أن صياغة استراتيجيات ومخططات عمل متعلقة بتكنولوجيات الصحة، ولاسيما تلك المتعلقة بالمستلزمات الطبية، ضرورية كيفما كان المخطط الصحي الوطني.

فإدماج عمليات خاصة متعلقة بالمعدات البيوطبية في إطار سياسة عامة لتكنولوجيات الصحة مرتبطة بالمكونات الأخرى لمنظومة الصحة (التمويل، الموارد البشرية، الإعلام، الإدارة والتدبير) من شأنه تسهيل تحديد حاجيات الساكنة المستهدفة وتحسين النتائج الصحية.

#### ← 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.

#### ← التأخر في تنفيذ مسطرة اعتماد المستشفيات (Accréditation)

تنص المادة 18 من القانون الإطار رقم 34.09 المتعلق بالمنظومة الصحية ويعرض العلاجات على مسطرة لتقييم مؤسسات الصحة العمومية والخاصة مسماة "الاعتماد" والتي تمكن من تقييم جوانب عدة منها ما يتعلق خاصة بتوفر "حد أدنى" للبنيات التحتية الصحية والتجهيزات الواجب توفرها في كل مصلحة استشفائية. إلا أنه، لم تتم بلورة أية مسطرة لتقييم واعتماد المستشفيات أو للمواكبة الفعلية في عين المكان للخبراء الزائرين المكونين والمسؤولين لسلك منهجية الاعتماد التي لم تفعل بعد. كما لوحظ على مستوى المديرية الجهوية للصحة التي تمت زيارتها غياب إجراءات لتحديد ومواكبة الوحدات والمصالح المرشحة للاعتماد. وتجدر الإشارة في هذا الصدد بالخصوص إلى مختبرات التحاليل والمراكز الجهوية للأندولوجيا ومراكز تصفية الدم.

#### ← عدم إحداث الهيئات والأنظمة المنصوص عليها في القانون

لوحظ أن اندماج الإطار المؤسسي المتعلق بتدبير المعدات البيوطبية يعاني من عدم تأسيس الهيئات والأنظمة الضرورية لتنسيق أعمال التمويل والتقنين والتخطيط والمراقبة والسلامة الصحية للمعدات البيوطبية. ومن بين هذه الهيئات، المجلس الوطني الاستشاري للصحة والوكالة الوطنية للسلامة الصحية للأدوية والمنتجات الصحية واللجنة الوطنية واللجنة الجهوية لعرض العلاجات. كما تجب الإشارة كذلك، إلى أن استغلال المعدات يفقد لنظام وطني لليقظة المعدنية (Matériorvigilance) المنصوص عليه في الفصل 18 من القانون رقم 84.12 المتعلق بالمستلزمات الطبية ولنظام للسلامة 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 سلبًا 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.

تبعاً لكل ما سلف، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة الصحة بما يلي:

- تطوير ووضع سياسة وطنية رسمية لتكنولوجيات الصحة، والتعجيل بإخراج أو تحيين مختلف النصوص التشريعية والتنظيمية المنظمة لتدبير المعدات البيوطبية، وإحداث الهيئات والهيكل المنصوص عليها في القانون؛
- إعمال إجراءات مواكبة الوحدات الصحية المرشحة لمسطرة الاعتماد؛
- إحداث نظام وطني لليقظة المعداثية ونظام للسلامة البيولوجية ووضع إطار وطني لمراقبة جودة التحاليل الطبية؛
- وضع "المنظومة الإعلامية الصحية الوطنية وتقييم جودة العلاجات".

## ثانياً. التخطيط لاقتناء المعدات البيوطبية

### 1. السياسة العامة للاقتناء

تتم مشتريات الوزارة من المعدات البيوطبية إما في إطار أول تجهيز للوحدات الصحية الجديدة، أو في إطار تحديث وتجديد معدات الوحدات القائمة. إلا أنه، لوحظ غياب سياسة عامة للاقتناء توطر هذه المشتريات كما يشهد على ذلك:

- عدم الربط بين الأهداف الصحية والحظيرة المستهدفة من المعدات البيوطبية وكذا عدم ترتيب اقتنائها حسب الأولويات الصحية؛
- غياب أهداف تتعلق بالتحكم في التكنولوجيا البيوطبية عبر تحديد مستوى تكنولوجي لكل فئة من الوحدات الصحية؛
- غياب أهداف مرقمة متعلقة بولوج الساكنة إلى أهم التكنولوجيات الطبية ووجود فوارق في التوزيع الجغرافي للمعدات؛
- عدم ربط سياسة الاقتناء بالتنظيم الاستشفائي وضعف تنميط وتعبير المعدات حسب كل فئة من الوحدات الصحية؛
- ضعف الاندماج بين سياسة الاقتناء وسياسة الموارد البشرية.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة الصحة بنهج سياسة عامة لاقتناء المعدات البيوطبية تأخذ بعين الاعتبار:

- الربط بين الأهداف الصحية وحظيرة المعدات المستهدفة وترتيب الاقتناءات حسب الأولويات الصحية؛
- وضع أهداف مرقمة فيما يتعلق بولوج الساكنة إلى تكنولوجيات الصحة؛
- احترام التنظيم الاستشفائي ووضع إطارات مرجعية للمعدات خاصة بمختلف الوحدات الصحية بما فيها المراكز الاستشفائية الجامعية.

### 2. التخطيط وتحديد الحاجيات وتقييم الكلفة

يساهم التأخير الحاصل في تفعيل وإدماج الآليات الرئيسية للتخطيط المنصوص عليها في القانون، والتي تمكن من التحكم في تطوير عرض العلاجات من تجهيزات بيوطبية، من حدة الثغرات الواردة في السياسة العامة للاقتناء، ويتعلق الأمر بالخريطة الصحية وبالمخططات الجهوية لعرض العلاجات وبالميزانيات-البرامج وبمشاريع المؤسسات الاستشفائية. وتعتبر هذه الآليات التي تبنتها الوزارة رسمياً من أجل برمجة البنية التحتية لحظيرة المعدات، غير مندمجة بحيث أن مشاريع المؤسسات الاستشفائية لا تأخذ بعين الاعتبار الأهداف المسطرة في المخططات الجهوية لعرض العلاجات خلافاً لما تنص عليه المادة الثامنة من المرسوم رقم 2.06.656 المؤرخ في 24 ربيع الأول 1428 (13 أبريل 2007) المتعلق بالتنظيم الاستشفائي. كما أن الميزانيات-البرامج لا تعكس توجهات المخططات الجهوية لعرض العلاجات خصوصاً في الشق المتعلق بالمخطط الجهوي للتجهيزات.



وعلاوة على ذلك، لا تتوفر مديرية التجهيز والصيانة على إطار معتمد بشكل رسمي لتحديد توقعات مرقمة متعلقة بمعدات الوحدات المراد تجهيزها في إطار برامج الوزارة. كما لوحظ أن المشاريع التي تسيروها هذه المديرية لا تدمج التجهيز البيوطبي في مرحلة دراسة المشاريع، ولا تتوفر على لائحة مرجعية للأثمان، ولا على نظام لليقظة لرصد تطورات سوق المعدات البيوطبية. وبهذا الصدد، لم تتمكن مديرية التجهيز والصيانة من مد المجلس بالتكلفت المالية التوقعية لأعمال التجهيز التقني والطبي الواردة في مخطط العمل 2008-2012، ولم تكن تتوفر سوى على الإنجازات المتعلقة بالاعتمادات الملتمز بها وبالآداءات.

وتجدر الإشارة أنه في إطار "مشروع تمويل وتدبير قطاع الصحة" (PFGSS)، أنجز سنة 2007 إطار مرجعي للتخطيط لاقتناء المعدات. ويعالج هذا الإطار الخصائص الكمية الواجب أخذها بعين الاعتبار في التخطيط للمعدات البيوطبية (عدد أسرة الاستشفاء قصير الأمد، عدد أسرة العلاجات المكثفة، وعدد غرف العمليات، وحجم التحاليل والفحوصات، ومدة التشغيل في اليوم... إلخ). كما يقترح كذلك تقديرا للحاجيات والخصائص التقنية للمعدات الواجب اقتناؤها. لكنه لوحظ عدم تحيين هذا الإطار المرجعي وعدم تطبيقه من طرف مديرية التجهيز والصيانة عند إعدادها لمخططات التجهيز، وكذلك عدم تعميمه على المديريات الجهوية للصحة ومندوبياتها، وكذا المستشفيات لكي يعتمد كإطار مرجعي للتخطيط للتجهيزات على مستوى الوزارة.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة الصحة بتحسين الإطار العام المتعلق بالتخطيط لاقتناء المعدات البيوطبية من خلال:

- تفعيل وإدماج جميع آليات التخطيط لعرض العلاجات من خريطة صحية ومخططات جهوية لعرض العلاجات ومشاريع المؤسسات الاستشفائية وكذا الميزانيات-البرامج؛
- تحيين وتطبيق الدليل المرجعي للتخطيط للمعدات المنجز في إطار مشروع (PFGSS)؛
- إدماج الشق المتعلق بالتجهيز في مرحلة دراسة المشاريع.

### 3. تقييم عام لمجهود التجهيز

قامت وزارة الصحة بمجهود كبير في مجال تجهيز الوحدات الصحية خلال الفترة المعنية بالمراجعة وصل إلى 3,237 مليارات درهم كالتزامات و1,532 مليار درهم كأداءات. وقد مكن تحليل الحصيلة العامة لعمليات اقتناء المعدات البيوطبية من تسجيل الملاحظات التالية:

#### ◀ تمركز قوي لوظيفة الاقتناء

أنط المرسوم رقم 285-94-2 المتعلق باختصاصات وتنظيم وزارة الصحة بمديرية التجهيز والصيانة مهمة تنفيذ ميزانية استثمار الوزارة. وبهذا الصدد، ورغم الشروع في اللاتمرکز ورغم توصل المستشفيات بمنح الاستثمار، لازالت وظيفة اقتناء المعدات جد متمركزة حيث بلغ معدل الالتزامات على مستوى المديريات المركزية 96%، 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. وقد سجل المجلس الأهمية التي أولتها الوزارة لإحداث المركبات الاستشفائية الجديدة بكل من فاس ومراكش ووجدة، والتي تهدف إلى تحسين عرض العلاجات من المستوى الثالث. غير أن المجلس لاحظ بأن هذه المركبات لا تمثل نظريا سوى نسبة من عرض العلاجات على مستوى مجالها الترابي (مقدرة في 10%)، وبالنظر إلى التجهيزات الواجب التوفر عليها على المستويات الأخرى (لإحداث وحدات جديدة ولتأهيل أخرى)، وإلى التوزيع غير المتوازن للمعدات بين الجهات، فإنه يجب تعزيز مجهود التجهيز على مستوى الوحدات الصحية الأخرى الواقعة قبل المركبات الجامعية في سلسلة العلاجات.

إضافة إلى ذلك، فقد تم توجيه مجهود التجهيز إلى الوحدات الصحية الجديدة على حساب تحديث وإعادة تأهيل تجهيزات الوحدات الصحية القديمة، حيث سجل معدل الاعتمادات الملتمز بها والمخصصة لتحديث وتجديد المعدات، خلال فترة 2007-2013، نسبة 10% في المتوسط، ولم تتعد هذه النسبة على التوالي 2,76% و2,54% و1,49% خلال 2011 و2012 و2013، علما أن حجم الالتزامات على مستوى مديرية التجهيز والصيانة عرف منحنى تصاعديا خلال هذه الفترة.

إن هذه الوضعية تساهم في استمرار العجز في تجهيز الوحدات الصحية القديمة والتي تعاني من نقص وتآكل في المعدات كما تسجل ذلك استراتيجيات الوزارة نفسها. وبهذا الصدد، فإن العديد من الوحدات الصحية التي تمت زيارتها لم تستفد من مخططات التجهيز المعدة من طرف مديرية التجهيز والصيانة، ويخص المجلس بالذكر

المستشفيات الجهوية مولاي يوسف بالرباط، والفراي بوجدة، والحسن الثاني بأكادير، وابن الزهر بمراكش، والمستشفيات الإقليمية للناظور، والخميسات، وورززات، والغساني بفاس. وتعرف هذه الوحدات تهالكا لحظيراتها البيوطبية خصوصا معدات التصوير الطبي ومختبرات التحاليل الطبية والكشف الوظيفي، وكذلك معدات مصالح المستعجلات والانعاش وحديثي الولادة.

#### ← 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 بتثبيت المعدات وتسلمها، خصوصا معدات البنيات التابعة للمركبين الاستشفائيين الجامعيين بمراكش ووجدة. مما يتسبب في مشاكل تدبير تسلم المعدات لاسيما المخاطر الناتجة عن الظروف غير اللائقة للتخزين، وضياح الضمان في حالة تخزين المعدات لفترة طويلة، وكذلك تلك المتعلقة بضمان سلامة المعدات. وقد همت هذه الملاحظة المركبين الاستشفائيين الجامعيين لمراكش ووجدة والمستشفى الإقليمي الرحامنة ومستشفى عين بني مطهر ومركز تشخيص وعلاج الأمراض التنفسية ببركان والمستشفى المحلي قلعة مكونة والمستشفى المحلي السعيدية. وكذلك، تم تسجيل 45 حالة تتعلق بشراء معدات تتعدى قيمتها 100.000,00 درهم قبل جاهزية البنيات أو المصالح عند التسليم. وتشهد كذلك ملاحظات أخرى على غياب التنسيق بين عمليات التجهيز ومشاريع البناء:

- قيام مديرية التجهيز والصيانة بتجهيز الوحدات الصحية اعتمادا على التصاميم المعمارية للمنشأة دون القيام بزيارات مستمرة لأوراش البناء للوقوف على وضعية تقدم الأشغال؛
- القيام بإعادة تهيئة بعض القاعات لعدم ملائمة مساحتها لحجم المعدات المقنتاة مسبقا؛
- تسليم المعدات رغم اعتراض بعض المندوبيات الجهوية للصحة، والتي تسهر على تدبير مشاريع البناء، لعدم توفرها على الأماكن اللازمة للتخزين الذي يتم في ظروف لا تضمن سلامتها ولا الحفاظ عليها بشكل جيد؛
- عدم إخبار المديرية الجهوية للصحة عموما بعمليات التجهيز إلا لحظة تسليم المعدات؛
- في بعض الحالات يتم استرجاع المعدات من قبل المومنين وإبقائها تحت مسؤوليتهم إلى حين التركيب والتشغيل.

#### ← الحالة الخاصة للمركب الاستشفائي الجامعي محمد السادس بمراكش

أبرمت مجموعة من الصفقات لتجهيز مستشفى الاختصاصات الرازي التابع للمركب الاستشفائي الجامعي محمد السادس بمراكش في الوقت الذي لم تكن فيه وضعية تقدم الأشغال تسمح بتسلم وتركيب المعدات البيوطبية في الأماكن المخصصة لها وتشغيلها. فقد تم اقتناء معدات سنة 2011 و2012 في إطار الصفقات ذات الأرقام: 45/26/2011/2 و36/04/2012/2 و129/28/2012/2 و92/28/2011/2 و51/26/2011/2، وتم تسلمها وتخزينها في الطابق تحت أرضي في انتظار انتهاء الأشغال، مما أدى إلى إتلافها جراء المياه الشتوية التي غمرت المبنى بتاريخ 17 شتنبر 2013. وتمت معاينة الخسائر بمحاضر أنجزت من طرف عون قضائي بتاريخ 25 شتنبر 2013 ومن طرف لجنة ثلاثية تضم مديرية التجهيز والصيانة والمركب الاستشفائي وشركة "م.د." بتاريخ 30 أكتوبر 2013.

ويستخلص من المعاينة الميدانية ومن محاضر الخبرة التي أنجزتها الشركتان "م.د." و"أ" صاحبتا هذه الصفقات، أن قيمة المعدات التي توجد في حالة عطل تفوق 41 مليون درهم. كما قامت مديرية التجهيز والصيانة بتقدير كلفة إصلاح المعدات موضوع الصفقات ذات الأرقام: 45/26/2011/2 و36/04/2012/2 و129/28/2012/2 و92/28/2011/2 في 17.909.579,00 مليون درهم. في حين أن المعدات موضوع الصفقة رقم 51/26/2011/2، يلزمها تغيير بعض قطع الغيار حسب توصية الشركة صاحبة الصفقة.

وتجدر الإشارة أن الصفقات المذكورة أعلاه تم أدائها وفق المبالغ المبينة في الجدول الآتي:



رقم الصفقة	الالتزامات بالدرهم	الأداءات بالدرهم	نسبة الأداءات
36/04/2012/2	27.546.232,98	27.273.498,00	99,01%
129/28/2012/2	8.155.910,38	7.593.402,72	93,10%
45/26/2011/2	42.139.168,69	39.067.268,40	92,71%
92/28/2011/2	20.356.309,62	19.601.915,40	96,29%
51/26/2011/2	13.382.176,80	13.249.680,00	99,01%

المصدر: مديرية التجهيز والصيانة

ومن جهة أخرى، فقد لوحظ، عند المعاينة، وجود معدات استلمت منذ سنة 2010 ولم يتم تركيبها بعد، ونخص بالذكر حالة جهاز الفحص برنين الصدى المغناطيسي (IRM) الذي تم اقتنائه في إطار الصفقة رقم 80/23/2009/2 بمبلغ 15.648.000,00 درهم.

وعلاوة على ذلك، ونظرا للتأخر الهام الذي عرفته أشغال بناء مستشفى الاختصاصات الرازي، وللبداء في تشغيل مستشفى الأم والطفل، قام مسؤولو المركب الاستشفائي الجامعي باقتناء معدات لوحدة التصوير ولوحدة التعقيم علما أن هاتين الوحدتين لم تكونا ميرمجتين في المشروع الأصلي لبناء هذا المستشفى. وقد نتج عن هذا التغيير تكاليف تجهيز إضافية من المعدات تقدر بـ 11.778.708,00 درهم.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة الصحة بالحرص على التنسيق بين الإعلان عن طلبات العروض المتعلقة بالمعدات وتقديم أشغال البناء، وعدم تسلم المعدات إلا عند ما تصبح الأماكن المخصصة لها جاهزة لتركيبها.

#### ◀ تعدد طلبات العروض لاقتناء معدات من نفس النوع

لقد لوحظ أنه بعد إعداد مخططات التجهيز لا يتم تجميع قوائم المعدات من نفس النوع قبل الإعلان عن طلبات العروض، حيث تقوم مديرية التجهيز والصيانة بإبرام عدة صفقات خلال نفس السنة المالية تتعلق بمعدات ثقيلة من نفس النوع تهم وحدات صحية مختلفة، وفي بعض الأحيان لفائدة نفس المشروع، مما ينتج عنه تباين ملحوظ في أئمة الأجهزة المقتناة. ويتعلق الأمر خاصة بأجهزة السكانير وأجهزة الفحص بالأشعة العادية والرقمية وأجهزة الفحص بالأشعة المتحركة مع مكثف للإنارة وأجهزة الماموغرافيا وأجهزة الجراحة بالمنظار (Colonnes de chirurgie) والمحولات الرقمية (Numériseurs).

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة الصحة بتجميع قوائم المعدات من نفس النوع والمترتبة عن إعداد مخططات التجهيز عند الإعلان عن طلبات العروض.

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

إن عدم التحكم في مسلسل تحديد الحاجيات وفي تقييم كلفة التجهيز المتوقعة وغياب تنظيم يعتمد تدبير المشاريع، حال دون قدرة مديرية التجهيز والبناء على تقديم الميزانيات المتوقعة للمركبات الجامعية الاستشفائية الثلاث حسب كل مستشفى وكل مصلحة. حيث لا تتوفر هذه المديرية إلا على بعض مخططات التجهيز وقائمة الصفقات والإنجازات الإجمالية من التزامات وأداءات. فلتحليل كلفة تجهيز المركبات الاستشفائية الجامعية اعتمد المجلس الميزانيات العامة المشار إليها في بطاقات مشاريع. ويبين الجدول التالي وضعية تنفيذ الاعتمادات المرصودة من طرف مديرية التجهيز والصيانة لتجهيز المركبات الاستشفائية بكل من فاس ومراكش ووجدة:

## وضعية تنفيذ ميزانيات التجهيز المتعلقة بالمركبات الاستشفائية الجامعية

التجاوزات (بمليون درهم وبالنسبة)	الكلفة الإجمالية (بمليون درهم)	المتبقي من التجهيز (بمليون درهم)	الإصدارات (بمليون درهم)	الالتزامات (بمليون درهم)	الميزانية المتوقعة (بمليون درهم)	الوحدة الصحية
20,90 (6%)	558,84	00,00	547,90	558,84	527	المركب الاستشفائي الجامعي الحسن الثاني بفاس
189,21 (35%)	729,21	130,00	447,59	599,21	540	المركب الاستشفائي الجامعي محمد السادس بمراكش
329,27 (82%)	729,27	440,00	169,98	289,27	400	المركب الاستشفائي الجامعي محمد السادس بوجدة
<b>539,39 (36%)</b>	<b>2.006,39</b>	<b>570,00</b>	<b>1.165,48</b>	<b>1.447,33</b>	<b>1467</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: مديرية التجهيز والصيانة.

أما فيما يخص تكاليف تجهيز هذه المركبات الثلاث مقارنة بطاقتها السريرية، فهي كالآتي:

### تكاليف تجهيز المركبات الاستشفائية الجامعية حسب كل سرير

كلفة التجهيز حسب كل سرير	الكلفة الإجمالية للتجهيز	عدد الأسرة	الوحدة الصحية
1.039.661,52	547.901.623,31	916	المركب الاستشفائي الجامعي الحسن الثاني بفاس
796 087,60	729.216.240,05	916	المركب الاستشفائي الجامعي محمد السادس بمراكش
1.424.361,72	729.273.199,46	512	المركب الاستشفائي الجامعي محمد السادس بوجدة

بالرغم من توفر مديرية التجهيز والصيانة على تجربة أولى في تجهيز المركب الاستشفائي بفاس، إلا أنها لم تتمكن من التحكم في تكلفة تجهيز المركبين الاستشفائيين بمراكش ووجدة. فالميزانية المتوقعة للتجهيز سيتم تجاوزها بـ 82% في وجدة وبـ 35% في مراكش بعد تنفيذ الباقي تجهيزه. إن هذه التجاوزات تشهد على جوانب القصور في مسلسل التخطيط وفي تنفيذ مخططات التجهيز. فاختلاف البنيات المكونة للمركبات الاستشفائية الجامعية، وغياب مخطط نموذجي لتجهيزها وغياب سياسية لتكنولوجيا المركبات الاستشفائية، أدى إلى زيادة كلفة التجهيز بمراكش بـ 180 مليون درهم مقارنة بكلفة تجهيز المركب الاستشفائي بفاس، علما أنهما من نفس الحجم، ولهما نفس الخصائص الأيديولوجية لحوضي مجالهما الترابي. كما أن كلفة تجهيز المركب الاستشفائي بوجدة تعادل كلفة تجهيز المركب الاستشفائي بمراكش رغم أن الطاقة السريرية للأول تساوي تقريبا نصف الطاقة السريرية للثاني.

وعلاوة على ذلك، فإن كلفة السرير الواحد بوجدة تفوق مثيلتها بمراكش بـ 75% علما أن تجهيز المركبين معا تم في نفس الفترة، وتفق مثيلتها بفاس بـ 133%. ويفسر ذلك باقتناء الوزارة تكنولوجيا طبية عالية بالنسبة للمركب الاستشفائي ووجدة، مما تسبب في ارتفاع مفرط لكلفة تجهيزه بالرغم من كونه يتوفر على طاقة سريرية من 512 سرير فقط. إن هذه الفوارق في التكلفة لا يمكن ربطها بارتفاع الأثمان نظرا لأن التكنولوجيات الطبية الأساسية (في حال الاحتفاظ بنفس المواصفات) عرفت انخفاضا في أثمانها خلال هذه الفترة كما يتضح من أثمان الطلبات المنجزة من طرف مديرية التجهيز والصيانة نفسها<sup>5</sup>.

وبناء على ما سبق، يوصي المجلس الأعلى للحسابات ووزارة الصحة بإعداد ميزانيات توقعية لتجهيز المركبات الاستشفائية الجامعية مبنية على مخططات التجهيز الخاصة بها وباحترامها في مرحلة التنفيذ.

<sup>5</sup> خصوصا أجهزة السكانير وطاولات التصوير بالتحكم عن بعد وأجهزة الماموغرف.

### ◀ فوارق في محتوى وأثمنة المعدات المتعلقة بالمركبات الاستشفائية الجامعية

أبانت دراسة قاعدة البيانات المتعلقة بالمعدات المقتناة من طرف مديرية التجهيز والصيانة عن وجود فوارق هامة وغير مبررة في المحتوى وفي أثمنة المعدات المقتناة لفائدة المركبات الاستشفائية الجامعية.

فقد قامت مديرية التجهيز والصيانة بعمليات شراء معزولة لمركب إستشفائي واحد دون المركبين الآخرين كمعدات قاعة عمليات مندمجة للجراحة العامة ولجراحة الأعصاب وجراحة الأعضاء السفلى والعليا في المركب الاستشفائي بفاس. كما قامت باقتناء سلسلتين لقياس الأشعة وطاقمين لمراقبة الجودة لأجهزة العلاج بالأشعة لفائدة المركبين الاستشفائيين فاس ومراكش دون المركب الاستشفائي وجدة.

وعلاوة على ذلك، وبالنظر لعدد أسرة مستشفى النهار وعدد أسرة العلاجات المكثفة بكل مركب استشفائي جامعي، سجلت فوارق غير مبررة في كميات بعض المعدات المقتناة كما هو الشأن بالنسبة لمحطات التخدير، والأسرة الكهربائية للاستشفاء والمناظر الثابتة وأنظمة الإضاءة المثبتة في السقف، والعربات الاستشفائية، والأدراج المعلقة المزودة للإنعاش، والأدراج المعلقة الأحادية والمحطات الرقمية المعلقة للفحص بالأشعة.

كما لوحظ وبالنسبة لبعض المعدات، أن هناك فوارق مهمة في أثمنة معدات المركبين الاستشفائيين الجامعيين مراكش وجدة والذين تم تجهيزهما في نفس الفترة. وأخذاً بعين الاعتبار ثمن التكنولوجيات الذي عرف منحى تنازلياً لأجهزة ذات نفس الأداء التقني، فإن الفوارق في الأثمنة لا يمكن تفسيرها إلا بالتنصيص على مستويات أداء تقني عالية وعلى معدات تابعة؛ وعلى برامج تشغيل معلوماتية إضافية في دفاتر الشروط الخاصة، وذلك رغبة في اقتناء معدات ذات تكنولوجيات عالية. وتهم هذه الملاحظة مسرعات الجزيئات النووية ومناظر جراحة الأعصاب وأجهزة تقنيات الحصى ومحطات الفحص بالأشعة وأجهزة الراديو المتحرك المجهزة بمكثف الإضاءة ومناظر القصبات الهوائية...إلخ.

### ◀ عدم الأخذ بعين الاعتبار خصائص العرض والطلب في المجال الترابي للمركبات الاستشفائية الجامعية

لقد عرف تحديد حاجيات تجهيز المركبات الاستشفائية الجامعية مساهمة حاسمة من طرف مصالحها المعنية حسب ما أكده مسؤولو وزارة الصحة. وبالطبع، فقد تم إعداد مخططات التجهيز المتعلقة بالمركبات الاستشفائية الثلاث حسب الحاجيات المعير عنها من لدن الأساتذة الأطباء. غير أن هناك معايير حاسمة في تحديد الحاجيات من المعدات لم تأخذ بعين الاعتبار كحجم الطلب في المجال الترابي لكل مركب استشفائي جامعي، وخصائص عرض العلاجات في المستشفيات الأخرى، وبدرجة أدنى، مهمة البحث والتكوين التي تتميز بها هذه المركبات. وكنيجة لذلك، وعلى سبيل المثال، فقد تم اقتناء معدات باعتمادات إضافية لفائدة المركب الاستشفائي الجامعي بفاس لتجاوز العجز الكمي والكيفي في المعدات المسجل على مستوى مستشفى الاختصاصات ومستشفى الأم والطفل ومستشفى الأنكولوجيا مباشرة بعد افتتاحهما.

### ◀ اقتناء معدات لفائدة المركبات الاستشفائية الجامعية القديمة

قامت مديرية التجهيز والصيانة باقتناء معدات بيوطبية خلال الفترة موضوع الافتتاح لفائدة المركبين الاستشفائيين الجامعيين ابن سينا وابن رشد رغم كونهما مؤسستين عموميتين تتمتعان بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي ورغم استفادتهما من منح التجهيز من ميزانية الوزارة. وتقدر قيمة المعدات الممنوحة لهما خلال فترة 2007-2013 ما قدره 65,84 مليون درهم. فإذا كانت عمليات الاقتناء تخص في بعض الأحيان معدات معقدة (كجهاز الفحص بالرنين المغناطيسي ومناظر الفحص المجهرية)، فإنها تبقى غير مبررة حين يتعلق الأمر باقتناء معدات صغيرة لا تتعدى قيمتها 1.000 درهم، مادام أنه من الممكن اقتنائها على حساب الميزانية الخاصة لكل مركب.

### ◀ قصور في تدبير التبرعات

لقد لاحظ المجلس أن بعض الوحدات الصحية تتلقى تبرعات مهمة من المعدات البيوطبية سواء من طرف الجمعيات أو المؤسسات أو الأشخاص الذاتيين. كما يسجل أهمية هذه التبرعات ومساهمتها بشكل ملموس في دعم مجهود التجهيز ببعض الوحدات الصحية كالمستشفى الإقليمي بالناظور والمستشفى الإقليمي بزاكورة وعدد من مراكز تصفية الدم. بيد أن تدبير هذه التبرعات يؤثر الملاحظات التالية:

- عدم التحديد المسبق للتبرعات التي من شأنها الإسهام في تحسين عرض العلاجات بالوحدة الصحية المستفيدة؛
- جل هذه التبرعات لا تكون موضوع نقل للملكية في حالة إبرام اتفاقية شراكة موقعة ومصادق عليها من طرف الوزارة؛
- قبول تبرعات ممنوحة من طرف بعض الشركاء دون إبرام اتفاقيات في هذا الشأن؛

- عدم إشراك مديرية التجهيز والصيانة أو مصالح التمويل والبنائيات والتجهيز والصيانة التابعة للمديرات الجهوية للصحة في تدبير هذه الإعانات قصد القيام بالتشخيص التقني اللازم لتقييم حالة التشغيل وكلفة وسلامة استغلال المعدات المتبرع بها.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة الصحة بالحرص على تسلم التبرعات المتعلقة بالمعدات من طرف لجن متعددة التخصصات قصد التأكد من استجابة هذه المعدات لمعايير السلامة والأداء اللازمين.

### ثالثا. ظروف الاستغلال والتدبير التقني

همت مراجعة مستوى إدماج المعدات التي تم اقتنائها في مسلسل إنتاج العلاجات وكذا تقييم الظروف الفعلية للاستغلال والأداء والتدبير التقني 19 وحدة استشفائية تابعة لخمس مديريات جهوية للصحة. وقد مكن الافتحاص من رصد الملاحظات التالية.

#### 1. إدماج المعدات في عرض العلاجات

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

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. وتهم هذه الملاحظة مستشفيات محلية ودور ولادة ومراكز صحية. ولوحظ كذلك، وجود معدات تستغل بشكل ضعيف في عدة وحدات، خاصة في المركز الاستشفائي الجهوي مولاي يوسف والمركز الاستشفائي الاقليمي الغساني (مصلحة الانعاش ومصلحة حديثي الولادة)، والمركز الاستشفائي الجهوي ابن الخطيب (مصلحة الانعاش)، والمستشفى المحلي العروي (المختبر)، وبعض دور الولادة التابعة لمندوبية وزارة الصحة بالخميسات.

ويشير المجلس الانتباه أيضا إلى وجود معدات بيوطبية، غير موزعة، مخزنة في مستودع تابع لمصلحة تدبير المخزون التابعة لقسم التمويل. كما لوحظ وجود عدد كبير من المعدات البيوطبية المقتناة خلال الفترة موضوع المراقبة لكنها غير مستغلة في الوحدات التي تمت زيارتها. وباستثناء أجهزة السكانير، فإن هذه الملاحظة تخص جميع درجات الوحدات والمصالح والمعدات، ولا سيما طاولات الفحص بالأشعة ومكثفي الإنارة وأجهزة الماموغراف والعلاج بالإشعاع الموضعي (Curietherapie) والأجهزة الأتوماتيكية للتحاليل (Automates) إلخ...

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة الصحة باتخاذ الإجراءات اللازمة لاستغلال الوحدات الصحية المغلقة وبلااستغلال الأمثل للمعدات التي تم اقتنائها.

#### 2. تتبع ومراقبة التدبير التقني للمعدات

يعرف تنظيم الوزارة عدة متدخلين في تتبع ومراقبة التدبير التقني والطبي للوحدات الصحية، ومن تم في مراقبة السلامة ومستوى الأداء وظروف استغلال المعدات البيوطبية.

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، بالإضافة إلى اضطلاعها بتجميع المعلومات وحصيلات أنشطة المستشفيات عن طريق نظام لوحة القيادة. وقد مكن افتحاص أنشطة هذه المديرية في هذا الباب من رصد النواقص التالية:

- الطابع الاختياري الذي تتميز به مباراة الجودة (Concours qualité) المنظمة من طرف هذه المديرية، حيث تظل نسبة المشاركة فيه ضعيفة، لا تتعدى 15,33%؛

- تتضمن المباراة عددا ضئيلا من الأسئلة التي تتطرق لتدبير المعدات. فالمؤشرات المعتمدة من طرف المديرية لتقييم أداء المستشفيات غير كافية ولا تعالج مؤشرات خاصة باستغلال المعدات كالمردودية بالنظر إلى الخاصيات التقنية للمعدات والملائمة بينها والموارد البشرية، وعدد العمليات الجراحية الكبرى في كل قاعة مجهزة، وعدد الصور في كل مصلحة تصوير طبي، ونسبة الاختبارات الإيجابية الناتجة عن الفحوصات بالأشعة، والمداخل المستخلصة من استغلال الأجهزة إلخ؛

- عدم وثوقية المعطيات الصادرة على مستوى المستشفيات والتي تطعم نظام تتبع وقيادة أداء المستشفيات على مستوى المديرية.

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

يسهر مكتب المختبرات بالمعهد الوطني للصحة بموجب المرسوم رقم 285-94-2 الصادر سنة 1994 المتعلق بتنظيم وزارة الصحة، وتبعا للدورية رقم 4/DRC/10/12 الصادرة في 04 مارس 1998 المتعلقة بإحداثه، على تتبع عمل شبكة مختبرات الصحة العمومية ولا سيما تحسين أدائها عن طريق التأطير والدعم اللوجستيكي والمراقبة الخارجية للجودة. وفي هذا الصدد، أثارت ممارسة هذه الاختصاصات من قبل المعهد الوطني للصحة الملاحظات التالية:

### ◀ 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. وتظل كذلك نسب التغطية والمشاركة ضعيفة ولا تصل 100%، وبلغت أحسن نسبة مشاركة 77% بالنسبة لتحاليل الدمويات (hématologie) سنة 2011. هذا بالإضافة إلى أن نسبة إنجاز كل تحليل من طرف مختبرات الصحة العمومية تبقى ضعيفة جدا، فمثلا بالنسبة للتقييم الخارجي لجودة تحاليل الكيمياء الحيوية، سنة 2011، تفاوتت نسبة إنجاز تحليل كل معيار بين 2 و 88%.

من جهة أخرى، لا يتم تبليغ نتائج التقييم الخارجي للجودة بشكل تلقائي إلى الأطباء البيولوجيين رؤساء المختبرات وإلى مديري المستشفيات من أجل تحديد الاختلالات وراء عدم مطابقة نتائج التحاليل ولاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. فالمعهد الوطني للصحة لا يلعب أي دور بعد مرحلة التقييم نظرا لعدم توصله بأية معلومات عن نتائج التحقيقات (في حال إجرائها) ولا بالإجراءات التصحيحية المتخذة من طرف مختبرات الصحة العمومية. وبالتالي، يبقى التقييم الخارجي للجودة، كأداة للمراقبة الخارجية، بدون أي أثر حقيقي على أداء المختبرات العمومية.

### ◀ 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، لا يتم اختيار المختبرات التي ستتم مراقبتها (خارج برنامج التأهيل) على أساس معايير محددة مسبقا وتبعا لبرنامج سنوي، وإنما تحت طلب المختبرات التي ترغب في وضع نظام الجودة أو إدماج أنشطة جديدة.

وعلاوة على ذلك، لم تطور وحدة السلامة البيولوجية التابعة للمعهد الوطني للصحة نظاما لتدبير الخطر البيولوجي والخطر الكيميائي، وتقتصر أعمالها في هذا الإطار على تحسيس العاملين في المستشفيات الجهوية بهذه المخاطر فقط. بالنسبة للأجهزة ذات المخاطر والتي تتطلب مراقبة منتظمة لحسن استعمالها من أجل حماية المستعمل والمواد خاصة بالنسبة لأجهزة السلامة الميكروبيولوجية (Poste de sécurité microbiologique)، لا يراقب المعهد الوطني للصحة ظروف استعمال هذا النوع من المعدات على مستوى مختبرات الصحة العمومية. بالإضافة إلى ذلك، لم تقدم وحدة السلامة البيولوجية أي تكوين لصالح مستعمليها، ولم يتم إعداد أي دليل حول شروط استعمال أجهزة السلامة الميكروبيولوجية.

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

طبقا لمقتضيات القانون رقم 71-005 الصادر في 12 أكتوبر 1971 وللرسوم رقم 30-97-2 الصادر في 28 أكتوبر 1997 المتعلق بالوقاية من الإشعاعات الأيونية وللرسوم رقم 132-97-2 المتعلق باستعمال الإشعاعات الأيونية لأغراض طبية، يمارس المركز الوطني للوقاية من الأشعة مهمة المراقبة القبلية والبعيدة لجميع الأنشطة التي تستعمل الإشعاعات الأيونية على التراب الوطني بما فيها الوحدات الصحية. وقد مكن افتتاح أنشطة المركز من تسجيل الملاحظات التالية :

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

لوحظ أن المركز الوطني للوقاية من الأشعة لا يتوفر على وضعية مفصلة حول الأجهزة التي تستعمل الإشعاعات الأيونية، متضمنة لمعلومات شاملة حول أماكن التثبيت وحالة الأجهزة المصدرة للإشعاعات بكل وحدة صحية. فخلال مباشرة الإجراءات المتعلقة بالإذن بالاستيراد، لا تحترم بعض الشركات إلزامية تقديم شهادة تثبيت المعدات المشعة في الوحدات الصحية إلى المركز الوطني للوقاية من الأشعة.

بالإضافة إلى ذلك، ورغم وجود شبكة معايير لتحديد كفاءات مراقبة مصالح الفحص بالأشعة، لا يعد المركز برنامجا سنويا لمراقبة الوحدات المجهزة بالمعدات الطبية التي تصدر إشعاعات. فمهام المراقبة تبرمج فقط للمعدات الجديدة وتشكل مناسبة لمراقبة المعدات القديمة. كما يتدخل المركز الوطني للوقاية من الأشعة كذلك تحت طلب



الوحدات الاستشفائية في الحالات المستعجلة أو في حالة اكتشاف جرعات إشعاعية مرتفعة أثناء مراقبة مقياس الجرعات الإشعاعية (Dosimètres).

ومن جهة أخرى، فإن عدد المهمات المنجزة من طرف المركز الوطني للوقاية من الأشعة ضعيف إجمالاً مع وجود فوارق مهمة بين الجهات. حيث لا يمثل عدد المستشفيات المراقبة من طرف المركز الوطني للوقاية من الأشعة سنة 2011 مثلاً سوى 10,5% من مجموع المستشفيات و25,2% سنة 2013. وتجدر الإشارة إلى أنه لم تتم مراقبة أية وحدة استشفائية في جهتي واد الذهب وتادلة-أزيلال خلال الفترة 2007-2013، أما في جهتي كلميم-السمارة والغرب-الشراردة، فقد خضعت وحدتين فقط للمراقبة خلال نفس الفترة.

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

لا تسفر تقارير المراقبة المنجزة من طرف المركز الوطني للوقاية من الأشعة دائماً عن إجراءات تصحيحية فورية. ففي بعض الحالات، لا ترسل تقارير المركز الوطني للوقاية من الأشعة إلى المعنيين بالأمر (تقرير المركز الوطني للوقاية من الأشعة رقم 592 بتاريخ 2013/11/13 المتعلق بالمركز الاستشفائي الإقليمي الخميسات)، أو لا تطبق التوصيات (تقرير بتاريخ 2013/04/14 المتعلق بالمستشفى المحلي لالة خديجة)، أو تطبق بصفة متأخرة (ثلاث سنوات بعد صدور التقرير بتاريخ 2012/03/31 الموجه إلى المركز الاستشفائي الإقليمي الغساني)، أو تطبق ولا تراقب للتأكد من فعاليتها.

### ◀ نواقص تتبع قياس الجرعات الإشعاعية الفردية

حسب مقتضيات المادة 16 من المرسوم رقم 97-132-2 الصادر في 28 أكتوبر 1997 المتعلق باستعمال الأشعة الأيونية لأغراض طبية، يحمل كل عامل يستخدم أجهزة الأشعة الأيونية جهاز قياس الجرعات الإشعاعية خلال مزاولة نشاطه المهني، ويتولى المركز الوطني للوقاية من الأشعة مراقبة وتتبع أجهزة قياس الجرعات. لكنه تبين من خلال فحص البيانات المتعلقة بهذه المراقبة الخاصة بالعاملين في الوحدات التابعة لوزارة الصحة غياب نتائج تحليل أجهزة قياس الجرعات بالنسبة لعدد كبير من العاملين (على سبيل المثال أكثر من 300 جهاز قياس جرعات لم يتم إرجاعه في يناير 2012). بالإضافة إلى ذلك، لا ترسل نتائج قياس الجرعات بشكل دائم إلى مصالح الأشعة بالمستشفيات.

لكل ما سبق، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة الصحة بإدراج أسئلة أكثر متعلقة بالمعدات البيوطبية في شبكة أسئلة مبراة الجودة ولاسيما تلك المتعلقة بمستوى وفرة المعدات وظروف السلامة والصيانة؛ وبتعميم التقييم الخارجي للجودة في المختبرات وتحسين دوريته ونسبة التغطية ونسبة مشاركة مختبرات الصحة العمومية فيه وتتبع إجراءاته التصحيحية. كما يوصي المجلس كذلك بتعزيز مهمات المركز الوطني للوقاية من الأشعة في مراقبة الأجهزة المشعة وتتبع قياس الجرعات الفردية.

### 3. ظروف استغلال المعدات البيوطبية في كل مصلحة

تم افتحاص ظروف استغلال المعدات الثقيلة والحيوية في 19 وحدة استشفائية. ويتعلق الأمر بمعدات التصوير الطبي والمركبات الجراحية والمختبرات ومصالح حديثي الولادة ومراكز تصفية الدم والمراكز الجهوية للأنتكولوجيا.

#### أ. التصوير الطبي

بذلت وزارة الصحة مجهودات مهمة لتزويد الوحدات الاستشفائية بمعدات التصوير الطبي. حيث تتوفر جميع المراكز الاستشفائية الجهوية والإقليمية التي تمت زيارتها على أجهزة سكانير وعلى حظيرة أجهزة الفحص بالأشعة.

بالنسبة لتدبير جهاز السكانير، تم رصد ما يلي:

- غياب التخطيط لتجديد أجهزة السكانير واستغلالها المفرط في بعض المستشفيات (المركز الاستشفائي الجهوي الفرابي بوجدة، المركز الاستشفائي الجهوي الحسن الثاني بأكادير، المركز الاستشفائي الإقليمي الناظور) أو ضعف استغلالها في وحدات أخرى (المركز الاستشفائي الإقليمي صفرو، والمركز الاستشفائي الإقليمي الرحامنة، والمركز الاستشفائي الإقليمي الصويرة، والمركز الاستشفائي الجهوي ابن الخطيب)؛
- طول آجال مواعيد الفحوصات بالسكانير (12 شهراً في المركز الاستشفائي الجهوي الفرابي و11 شهراً في المركز الاستشفائي الجهوي ابن الخطيب) وعدم ترتيب المرضى حسب الأولويات وغياب إعادة التقييم الدوري لحالة المرضى من أجل مراجعة المواعيد؛

- غياب جهاز الأرشيف في أغلبية أجهزة السكانير بالمستشفيات؛

- غياب سكانير واسع الحجاب (Dosiscan à large diaphragme) في المراكز الجهوية للتكنولوجيا.

بالنسبة لحظيرة أجهزة الفحص بالأشعة، بينت الزيارات الميدانية أن بعض المستشفيات لا تتوفر على معدات الفحص بالأشعة الكافية من حيث الكم والكيف من أجل الاستجابة للطلب المتزايد على الفحوصات بالأشعة، خاصة مع دخول نظام المساعدة الطبية حيز التنفيذ. وتجدر الإشارة، في هذا الصدد إلى حالات تحتاج إلى تأهيل حقيقي لحظيرة معدات الفحص بالأشعة، وتهم المركز الاستشفائي الجهوي الفرابي، والمركز الاستشفائي الجهوي أكادير، والمركز الاستشفائي الجهوي مولاي يوسف، والمركز الاستشفائي الجهوي ابن الخطيب، والمركز الاستشفائي الإقليمي الخميسات، والمركز الاستشفائي الإقليمي الناظور، والمركز الاستشفائي الإقليمي الغساني والمركز الاستشفائي الإقليمي السلامة، والمركز الاستشفائي الإقليمي تارودانت.

من ناحية أخرى، ومع دخول نظام المساعدة الطبية حيز التنفيذ، عرف نشاط الفحص بالأشعة تزايداً مهماً في بعض الوحدات. حيث تجاوز ارتفاع نشاط الفحص بالأشعة 740,96% ما بين 2009 و2013 بالنسبة للمركز الاستشفائي الإقليمي الغساني، و86% بالنسبة للمركز الاستشفائي الإقليمي بركان، و38% بالنسبة للمركزين الاستشفائيين الإقليميين الناظور والخميسات، و27% بالنسبة للمركز الاستشفائي الجهوي الفرابي. وتتباين هذه الوضعية مع الاستغلال الضعيف لأجهزة الفحص بالأشعة في وحدات أخرى عرف فيها نشاط الفحص بالأشعة انخفاضاً غير مبرر ما بين 2009 و2013 (87% في المستشفى المحلي وطاط الحاج و57,07% في المركز الاستشفائي الجهوي ابن زهر و53,06% في المركز الاستشفائي الجهوي مولاي يوسف و34,56% في المركز الاستشفائي الجهوي الصويرة).

كما لوحظ أن حظيرة التصوير الطبي غير متجانسة بالنسبة لنفس فئات الوحدات الطبية. فبعضها مجهز بطاولات الفحص بالأشعة العادية وبآلات طبع الصور تحتاج لمثبت، وأخرى مجهزة بأجهزة بالترقيم غير المباشر أو بطاولات الفحص بالأشعة الرقمية. وفي هذا الصدد، تسجل الحالة الخاصة للمركز الاستشفائي الجهوي الحسن الثاني بأكادير الذي لا تتوفر فيه مصلحة الفحص بالأشعة على محول رقمي (Numériseur).

أما بالنسبة لتدبير السلامة في مصالح الفحص بالأشعة، فإن ترخيص القاعات وحمل مقياس الجرعات الإشعاعية ينجزان بدقة، في حين لا تطبق إجراءات السلامة الأخرى الموصى بها من طرف المركز الوطني للوقاية من الأشعة ويتعلق الأمر بما يلي:

- غياب نظام أوتوماتيكي لإغلاق أبواب الدخول إلى قاعات الفحص بالأشعة لتأمين إقفالها أثناء الإشعاع؛

- غياب علامات التنشوير التنظيمية (ما عدا في المركز الاستشفائي الجهوي ابن الخطيب): ويتعلق الأمر بمثلث رمادي-أزرق في مدخل مصلحة الفحص في الأشعة، ومثلث أخضر على جميع أبواب الدخول إلى قاعات الفحص بالأشعة تبين وجود منطقة مراقبة، ومؤشرات ضوئية حمراء فوق جميع أبواب الدخول إلى قاعات الفحص بالأشعة والتي يجب أن تشتعل عند الإشعاع لمنع دخول العاملين في هذه اللحظة؛

- غياب الوزرات والتنورات المرصصة وواقيات تضيء الغدد الدرقية والأجهزة التناسلية؛

- عدم نشر وإعلان النظام الداخلي الذي يحدد تعليمات السلامة التي يجب احترامها؛

- غياب دليل المساطر بالنسبة لمصلحة الفحص بالأشعة.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة الصحة بتأهيل معدات مصالح التصوير الطبي القديمة والمستغلة بطريقة مكثفة وبالحرص على احترام إجراءات السلامة الموصى بها من طرف المركز الوطني للوقاية من الأشعة.

#### ب. مختبرات التحاليل البيولوجية

لاحظ المجلس بأن عدة مختبرات استشفائية لم تستفد من تأهيل حقيقي لمعدات، خاصة مختبرات المركز الاستشفائي الجهوي مولاي يوسف بالرباط، والمركز الاستشفائي الإقليمي بالخميسات، والمركز الاستشفائي الجهوي الفرابي بوجدة، والمركز الاستشفائي الإقليمي بالناظور، والمركز الاستشفائي الإقليمي ببران، والمركز الاستشفائي الإقليمي بورزازات، والمركز الاستشفائي الجهوي ابن زهر. مع العلم أن هذه المختبرات معنية أكثر بعدم مطابقة نتائج التحاليل المنجزة في إطار التقييم الخارجي للجودة الذي يشرف عليه المعهد الوطني للصحة بينما عرفت أنشطتها نمواً مستمرا بين 2007 و2013 (+140% بالنسبة للمركز الاستشفائي الجهوي الفرابي، و+163%

بالنسبة للمركز الاستشفائي الإقليمي بركان، و+124% بالنسبة للمركز الاستشفائي الإقليمي الخميسات، و+139% بالنسبة للمركز الاستشفائي الإقليمي الناظور).

بالإضافة إلى ذلك، رصد المجلس عدم تطبيق تنظيم هرمي للمختبرات ورزمة التحاليل التي تنجزها هذه الأخيرة تختلف بين مختبرات مستشفيات من نفس الفئة.

من ناحية أخرى، لا يتوصل الأطباء البيولوجيون ولا إدارات المستشفيات بنتائج المراقبة الخارجية للجودة رغم أنهم معنيون أكثر بهذه النتائج. كما لاحظ المجلس بأن المعهد الوطني للصحة لا يتخذ أي إجراء لتحديد أسباب عدم مطابقة النتائج ولحث مختبرات الصحة العمومية على أخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وتجدر الإشارة أيضا إلى أنه، وخارج نطاق التقييم الخارجي للجودة، لا تتوفر أغلبية المختبرات التي تمت زيارتها لا تتوفر على أنظمة ضمان الجودة. وفي هذا الصدد، لوحظ غياب سجلات تتبع أنشطة المراقبة الداخلية التي تمكن من التأكد من معايرة أجهزة المختبر (المعايرة العادية والمرضية بالنسبة للكيمياء الحيوية والدمويات، ومراقبة أسبوعية ومراقبة متعددة المعايير... إلخ).

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة الصحة بتأهيل المختبرات ناقصة التجهيز وبتطبيق التنظيم الهرمي لشبكة المختبرات. ويوصى، كذلك، بتبليغ المستشفيات تلقائيا بنتائج التقييم الخارجي للجودة وبتعميم أدوات ضمان الجودة في مختبرات الصحة العمومية.

### ج. المركبات الجراحية وقاعات الإنعاش

إضافة إلى عدم توحيد عدد القاعات ومعداتها بالنسبة لكل فئة من المستشفيات وغياب نموذج موحد لبرمجة العمليات، فإن تدبير قاعات العمليات يثير الملاحظات التالية:

- وجود قاعات للعمليات مجهزة وغير مستغلة في المركبات الجراحية المركزية أو في مصلحة الولادة، وذلك في أغلب الوحدات التي تمت زيارتها؛
- وجود فوارق مهمة على مستوى إنتاجية المركبات الجراحية المركزية وطريقة تدبيرها، والتي يتوجب تحسينها في جميع الوحدات خاصة تلك التي يعرف مستوى نشاط مركباتها الجراحية تراجعاً من سنة إلى أخرى (المركز الاستشفائي الجهوي ابن الخطيب، والمركز الاستشفائي الجهوي ابن زهر، والمركز الاستشفائي الإقليمي الرحامنة). ويرجع ضعف إنتاجية المركبات الجراحية إلى عدم اشتغال هذه المركبات بعد الظهر وتحدد البرامج حسب نظام ثابت؛
- غياب برنامج العمليات الجراحية (في المركز الاستشفائي الإقليمي بورزازات وقاعات الجراحة في مصلحة الولادة في المركز الاستشفائي الإقليمي الناظور)؛
- وجود حجم أنشطة الجراحة في قاعات المستعجلات أكبر منه في المركبات الجراحية المركزية؛
- النقص الحاد في المعدات في قاعات الاستيقاظ والنقص العام في مبضع الجراحة الكهربائية (Bistouris électriques) ومضادات الجراثيم (Paragermes).

بالنسبة لقاعات الإنعاش، لاحظ المجلس أنها غير مجهزة بشكل لائق لحسن علاج المرضى، حيث إن هذه القاعات، التي يتوقف عليها اشتغال المستعجلات وقاعات الجراحة، تعاني من نقص أسرة الإنعاش والعربات النقالة وأجهزة المراقبة متعددة المؤشرات (Moniteurs multiparamétriques) وأجهزة تنفس للإنعاش (Respirateurs de réanimation) والوحدات المركزية للمراقبة (Consoles centrales de monitoring) وأجهزة قياس الأوكسجين (Oxymètres) وجهاز تصفية الدم. وعلى سبيل المثال قاعات الإنعاش في المركز الاستشفائي الجهوي مولاي يوسف والمركز الاستشفائي الجهوي بالخميسات والمركز الاستشفائي الجهوي بأكادير والمركز الاستشفائي الإقليمي الناظور والمركز الاستشفائي الإقليمي بركان والمركز الاستشفائي الإقليمي بورزازات والمركز الاستشفائي الإقليمي بالغساني.

وبناء على ما سبق، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة الصحة باتخاذ الإجراءات الضرورية لاستعمال قاعات العمليات الجراحية الغير مستغلة وتحسين إنتاجية المركبات الجراحية وتأهيل المعدات وقاعات الإنعاش.

### د. مراكز تصفية الدم

يرتبط عرض علاجات مرض القصور الكلوي المزمن النهائي تناسيبا بالطاقة الاستيعابية لمراكز تصفية الدم من حيث الأجهزة. إلا أنه تبين عدم ملاءمة القدرات الحالية للعرض العمومي الخاص بتصفية الدم مع تطور هذا المرض، والمتمثلة بشكل خاص في عدم القدرة على ضبط لوائح الانتظار. ففي هذا الصدد، يبقى عدد المرضى



المسجلين في هذه اللوائح مرتفعا رغم جهود التجهيز المبذولة من طرف الوزارة والجمعيات الشريكة ورغم التعاقد مع القطاع الخاص. فقد بلغ هذا العدد 217 مريضا في المركز الاستشفائي الجهوي ابن زهر، و164 في مندوبية وزارة الصحة بفاس، و96 في قلعة السراغنة، و54 في سلا و50 في الخميسات. وفي هذا السياق، لوحظ أن مندوبيات وزارة الصحة وجميع مراكز تصفية الدم التي تمت زيارتها تسير لوائح الانتظار بدون تحديد أهداف لضبط وتخفيض أعداد المسجلين بها علما أن آجال الانتظار في بعض الحالات قد يصل إلى ستة أشهر. ويتجلى، كذلك، ضعف تخطيط العرض المتعلق بتصفية الدم فيما يلي:

- نقص في التخطيط لتوسيع المراكز الموجودة أو بناء مراكز جديدة؛
  - غياب رؤية استشرافية لتجديد حظيرة أجهزة تصفية الدم؛
  - غياب معطيات وبائية محلية موثوق بها؛
  - غياب تشخيص الحالة التقنية لأجهزة تصفية الدم؛
  - نقص المعلومات حول العرض الممكن استغلاله بالتعاقد في القطاع الخاص.
- ومن جهة أخرى، يختلف تدبير مراكز تصفية الدم ولوائح الانتظار للمرضى من مركز إلى آخر. وترجع الاختلافات في الممارسات المبينة أدناه إلى عدم صياغة الوزارة لمساطر رسمية لتدبير المراكز:
- عدم تعميم لجان الأخلاقيات متعددة الأطراف (التي تضم إدارة المستشفيات والمندوبيات والجمعيات الشريكة والسلطات المحلية) ولوائح ما قبل تصفية الدم (Prédialyse)؛
  - باستثناء المركز التابع للمركز الاستشفائي الجهوي الفرابي، لا يرتب المرضى المسجلون في لوائح الانتظار حسب الأولويات ولا تحين اللوائح شهريا بعد تقييم الحالة الصحية للمرضى؛
  - تسير بعض لوائح الانتظار من طرف مندوبيات وزارة الصحة دون إشراك المستشفى بينما تسير أخرى من طرف الأطباء والمرضى وحدهم؛
  - غياب قاعات للمستعجلات وقاعات مخصصة لحاملي الالتهاب الكبدي 'ب' و'س' وفيروس السيدا في بعض المراكز؛
  - تطهير بعض قاعات تصفية الدم مرة واحدة في الأسبوع عوض مرتين.

بالإضافة إلى ذلك، لاحظ المجلس تفاوتاً من حيث عدد حصص التصفية الأسبوعية لكل مريض بين مختلف الوحدات. حيث لا تقدم خمسة مراكز لمرضاها سوى ثمان ساعات تصفية الدم بوتيرة حصتين كل أسبوع، بينما لا توفّر ستة مراكز أخرى لمرضاها إلا ثلاث حصص أو حصتين من أربع ساعات كل أسبوع.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة الصحة بالتخطيط لعرض تصفية الدم فيما يتعلق باقتناء أجهزة تصفية الدم أخذاً بعين الاعتبار لوائح الانتظار الحالية والمعطيات الوبائية وحالة حظيرة أجهزة تصفية الدم والطاقة الاستيعابية للمراكز والموارد البشرية المتاحة.

#### هـ. المراكز الجهوية للأنكولوجيا

يعرف نشاط العلاج بالأشعة في المراكز الجهوية للأنكولوجيا بكل من وجدة وأكادير نموا مستمرا لتحملهما علاج مرضى الجهات المجاورة، مما يؤدي إلى تزايد الطلب على معدات العلاج بالأشعة إلى درجة أن آجال مواعيد العلاج بالأشعة وصلت إلى سنة أشهر بالمركز الجهوي للأنكولوجيا بوجدة. فقد انتقل عدد حصص العلاج بالأشعة بالمركز الجهوي للأنكولوجيا بوجدة من 13.050 سنة 2008 إلى 22.050 سنة 2013، أي بزيادة وصلت 69% خلال خمس سنوات، ومن 6.350 سنة 2010 إلى 11.745 بالمركز الجهوي للأنكولوجيا بأكادير، أي بزيادة 84.96%. غير أنه يسجل أن التخطيط للعرض من البنيات التحتية غير كاف ويرتكز على مؤشر وحيد المتمثل في تزايد أنشطة مصالح المراكز الجهوية للأنكولوجيا.

فالمركز الجهوي للأنكولوجيا بوجدة وحدة متقدمة، تتوفر على جهازي تسريع الجزيئات النووية تم اقتناء أحدهما منذ 10 سنوات ولم يتم إجراء أي تشخيص لحالة اشتغال معدات هذا المركز أو إعداد مخطط للتجهيز على المدى القريب والمتوسط. أما بالنسبة للمركز الجهوي للأنكولوجيا بأكادير، فإنه لا يتوفر إلا على جهاز واحد لتسريع الجزيئات النووية واقتناء جهاز ثاني يبقى ضروريا بالنظر إلى حجم نشاطه. من جهة أخرى، وخلافا لمستشفيات الأنكولوجيا بالمركزين الاستشفائيين الجامعيين بمراكش وفاس، لا تتواجد بعض المعدات المهمة بالمركزين الجهويين للأنكولوجيا بوجدة وأكادير خاصة:

- أجهزة العلاج بالإشعاع الموضعي (Les projecteurs de curiethérapie)، حيث أن المركزين الجهويين بوجدة وأكادير لا يقدمان هذا العلاج، على التوالي، منذ 2008 و2009؛
  - طقم مراقبة الجودة أو أحواض قياس الجرعات الوظيفية (Kits de contrôle qualité ou de cuve de dosimétrie)؛
  - أجهزة السكانير واسعة الحجاب (scanner à large diaphragme de centrage) وأجهزة الماموغراف؛
  - جهاز العلاج بالكوبالت بالمركز الجهوي للتكنولوجيا لوجدة؛
  - نظام الاستغلال المتعدد (Système de contournage des TPS).
- لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة الصحة بتقوية عرض العلاج بالأشعة بالمراكز الجهوية للتكنولوجيا وتزويدها بطقم مراقبة الجودة وأجهزة السكانير واسعة الحجاب.

### و. مصلحة حديثي الولادة

لوحظ أن مصالحي حديثي الولادة، باستثناء المركز الاستشفائي الإقليمي بالناظور الذي يتوفر على 22 حاضنة، لا تتوفر على المعدات الكافية بما فيها مصالحي حديثي الولادة بالمراكز الاستشفائية الجهوية المتوقع أن يحدث بها مراكز جهوية مرجعية لإنعاش حديثي الولادة. حيث تعاني هذه المصالح من نقص في الحاضنات وطاولات التسخين ومصابيح العلاج بالضوء وأجهزة التنفس لإنعاش المواليد الجدد، إذ أن هذه المصالح غير مؤهلة للتكفل بالمواليد الجدد في عين المكان الذين أحيوا عليها من دور الولادة والمراكز الاستشفائية الإقليمية (بالنسبة للمراكز الاستشفائية الجهوية). بالإضافة إلى ذلك، تم رصد عدة حالات استعمال حاضنة واحدة لمولودين أو ثلاثة مواليد جدد، مما يعرض الرضع الأصحاء لخطر العدوى والتعفنات.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة الصحة بتأهيل مصالحي حديثي الولادة بالمعدات والتجهيزات الكافية.

### رابعاً. تدبير صيانة المعدات البيوطبية

تتوقف جاهزية المعدات البيوطبية للاستعمال، وبالتالي استمرارية الخدمة العمومية في علاجات الصحة، على جودة تدبير صيانتها. وتتدخل في هذا التدبير مديرية التجهيز والصيانة على مستوى القيادة والتوجيه، وعلى المستوى العملي مصالحي التموين والبنائيات والتجهيز والصيانة التابعة للمديريات الجهوية للصحة، وكذا الوحدات البيوطبية المتواجدة في المستشفيات.

#### 1. السياسة العامة للصيانة

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

- عدم تفعيل الدليل المرجعي للصيانة الذي تم إعداده في إطار المكون 1 "دعم الصيانة الاستشفائية" من مشروع تدبير صيانة الممتلكات العقارية والمعدات GMPIE؛
- عدم وضع لائحة للمعدات التي يجب أن تكون موضوع صيانة إلزامية؛
- عدم نشر النصوص التطبيقية للمادة 24 من القانون رقم 84-12 المحدث للنظام الوطني لليقظة المعدانية (Matériorivigilance)؛
- غياب إطار لتطبيق تدبير أخطار المستلزمات الطبية (بما فيها المعدات البيوطبية)؛
- غياب مقتضيات تنظيمية خاصة تتعلق بتطبيق أنظمة الجودة للمعدات البيوطبية؛
- ضعف إدراج بعد الصيانة في شبكة مباراة الجودة.

#### 2. الإطارين المالي والميزانياتي

تفيد المصاريف المتعلقة بصيانة المعدات البيوطبية في أبواب الميزانية التي تحمل العناوين: "مصاريف صيانة الأجهزة التقنية والمعدات الطبية والتقنية" و"اقتناء قطع الغيار ومعدات ورشات الصيانة"، وذلك على مستوى الجزء المتعلق بالاستثمار في ميزانية وزارة الصحة. وقد عرفت المصاريف السنوية المتعلقة بالصيانة، خلال الفترة

موضوع المراقبة، ارتفاعا في الالتزامات وفي الأداء، إذ تبلغ على التوالي 129,46% و378,84% مع متوسط ارتفاع سنوي بلغ على التوالي 18,90% و38,52%. وخلافا لمصاريف الصيانة، لم يعرف مستوى مصاريف الاقتناءات من قطع الغيار والمعدات لصالح ورشات الصيانة الداخلية تغيرا بين 2007 و2013، رغم إطلاق مشروع تدبير صيانة الممتلكات العقارية والمعدات الذي يهدف إلى تطوير أنشطة الصيانة الداخلية.

#### ◀ نواقص في التخطيط لاعتمادات الصيانة

باستثناء المذكرة الدورية رقم 706/10/DEM/21 ذات الطابع العام والتي أحدثت التدبير الجهوي للصيانة، لم تعمل كل من مديرية التجهيز والمعدات ومديرية التخطيط والموارد المالية على تطوير إطار مرجعي لتخطيط اعتمادات الصيانة. فهاتان المديرتان لا تتحكما كفاية في مسلسل التأطير المتعلق بالميزانية وتقييم حاجيات المديرية الجهوية للصحة من حيث اعتمادات الصيانة، وذلك للأسباب التالية:

- آخر جرد مركزي للمعدات الذي تتوفر عليه مديرية التجهيز والصيانة غير دقيق، وتم إنجازه في يونيو 2012؛
- عدم إخبار مديرية التجهيز والصيانة بالاقتناءات المنجزة على المستوى اللامركزي ومن طرف المديرية المركزية الأخرى؛
- عدم التتبع الزمني على المستوى المركزي للأعطال التي تصيب المعدات منذ سنة 2011؛
- وجود نقائص في تتبع تنفيذ عقود الصيانة.

وفي هذا الصدد، تم رصد اختلافات بين المديرية الجهوية للصحة فيما يتعلق بفئات المعدات التي يجب أن تشملها عقود الصيانة، مما يؤثر على مستوى الاعتمادات المفوضة لكل مديرية جهوية. على سبيل المثال، يلاحظ أن أجهزة أمراض العيون والمختبر والمراقبة الطبية (monitorage) تشملها عقود الصيانة في بعض المديرية الجهوية فيما لا تكون مشمولة بها في مديريات أخرى.

كما عرف تطور اعتمادات الصيانة على مستوى الجهات الخمس التي تمت زيارتها تغيرات من سنة لأخرى غير مبررة بأهداف الرفع من الأداء أو التحكم في المصاريف، من جهة، ولا تأخذ بعين الاعتبار عدم تغير حظيرة المعدات من جهة أخرى. بالإضافة إلى ذلك، لوحظ وجود اختلافات مهمة بين الاعتمادات المبرمجة والاعتمادات المبلغة وتلك المفوضة فعليا للمصالح اللامركزية. هذه الوضعية، الناتجة عن نقص التأطير في مرحلة التعبير عن الحاجيات، تطرح صعوبات عملية على مستوى حسن البرمجة وتغطية المعدات الثقيلة والحيوية.

#### ◀ عدم وثوقية المعطيات المتعلقة بمؤشرات الأهداف في قانون المالية

تتضمن مؤشرات قانون المالية مؤشرات أهداف خاصة بالصيانة، ويقدم الجدول أدناه الإنجازات في هذا الإطار منذ سنة 2008:

#### مؤشرات الأهداف الخاصة بالصيانة (الإنجازات)

المؤشر	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
نسبة المعدات البيوطبية الثقيلة والحيوية المشمولة بعقد صيانة	55%	63%	75%	98%	97%		
نسبة حظيرة المعدات في حالة جيدة	95%	90%	96%	97%	95%		

المصدر: قوانين المالية لسنوات 2010 و2011 و2012 و2013 و2014

إن المعطيات المتعلقة بهذه الإنجازات غير موثوق بها، من جهة، لغياب جرد محين يمكن من حساب نسبة تغطية المعدات بعقود الصيانة، ومن جهة أخرى، يحول عدم تجميع مدد عدم جاهزية المعدات والأعطال دون احتساب نسبة حظيرة المعدات التي توجد في حالة جيدة للاشتغال. فالنظام الحالي لتنفيذ عقود الصيانة لا يمكن من احتساب مدة عدم اشتغال المعدات نظرا لغياب تتبع التصريحات بالأعطال، سواء في الوحدات البيوطبية للمستشفيات أو في المندوبيات أو في مصالح التموين والبنائيات والتجهيز والصيانة.

### 3. تنظيم وظيفة الصيانة

مكن افتتاح تنظيم وظيفة صيانة المعدات البيوطبية بوزارة الصحة من رصد الملاحظات التالية.

#### ضعف التخطيط لاعتماد التدبير الجهوي للصيانة

تم اعتماد التدبير الجهوي للصيانة بموجب المذكرة الدورية رقم 706/10/DEM/21 الصادرة في 20 أبريل 2010، وذلك من أجل الحد من الثقل الإداري للمساطر ونقص التفاعلية والتأخر في إيصال قطع الغيار وكذا عدم قدرة بعض الشركات على تدبير حظيرة مهمة. لكن رغم هذه الإكراهات، لم تتخذ مديرية التجهيز والصيانة الإجراءات اللازمة لمواكبة تطبيق الجهوية كما تدل على ذلك المعطيات التالية:

- لم يسبق نقل تدبير اعتمادات الصيانة للجهات القيام بتقييم للمرحلة الأولى للتمركز التي استفادت منها بعض الجهات منذ سنة 2007. ولم تمد مديرية التجهيز والصيانة المجلس بالأهداف المراد تحقيقها من الجهوية من حيث الاقتصاد وتحسين الأداء؛
- تم الشروع في تطبيق الجهوية في منتصف مرحلة إنجاز استراتيجية الوزارة عن الفترة الممتدة من 2008 إلى 2012 رغم عدم تنسيقها عليها؛
- لم تستفد مديرية التجهيز والصيانة من تجربتها بإعداد سجل وطني لشركات الصيانة البيوطبية ودليل مرجعي للأثمان من أجل مساعدة المصالح اللامركزية على وضع تقديرات الإدارة في الصفقات؛
- باستثناء مذكرة المصلحة المذكورة سلفا، لم تواكب مديرية التجهيز والصيانة المديرية الجهوية للصحة في تدبير عقود الصيانة الأولى، ولم تحدد معايير واضحة لوضع الأولويات عند حصر لائحة المعدات التي ستشملها الصيانة؛
- لم تراجع مديرية التجهيز والصيانة دفتر الشروط الخاصة النموذجي المعمول به على ضوء تجربتها.

وقد أثرت هذه الوضعية سلبا على تدبير طلبات العروض الأولى المعلنة من طرف المديرية الجهوية للصحة سنة 2010، خاصة طلبات العروض الخاصة بالمديرية الجهوية الرباط-سلا-زمور-زعيير.

من ناحية أخرى، تم تفويض اعتمادات الصيانة لفائدة مندوبيات وزارة الصحة سنة 2013 بموجب الدورية الوزارية رقم 168/DPRF-21 الصادرة في 14 شتنبر 2012، من أجل لتمرکز تدبير الصيانة نحو المستوى الأقرب إلى المستشفيات. إلا أن هذا القرار شهد نفس الاختلالات التي شهدتها التخطيط للتدبير الجهوي لعقود الصيانة. وقد أدت هذه الوضعية إلى تقديم طلبات عروض غير مجدية أو عدم الالتزام بالصفقات في بعض المندوبيات (سبعة طلبات عروض غير مجدية وثلاث صفقات منحت لكن لم يتم الالتزام بها في مندوبية مراكش).

#### اختلالات تنظيمية للصيانة على المستوى الجهوي

رغم إحداث مصالحي التمويين والبنائيات والتجهيز والصيانة على المستوى الجهوي، يعاني تنظيم وظيفة الصيانة من الاختلالات التنظيمية التالية:

- غياب إطار تنظيمي يحدد اختصاصات المكاتب الإقليمية لهندسة الصيانة الاستشفائية وغياب روابط هيكلية بين هذه المصالح والوحدات البيوطبية من جهة، وبينها ومصالح التمويين والبنائيات والتجهيز والصيانة، من جهة أخرى؛
- الإبقاء على المراكز الجهوية لهندسة الصيانة الاستشفائية رغم إحداث مصالحي التمويين والبنائيات والتجهيز والصيانة على المستوى الجهوي، ورغم كونها تؤدي نفس المهام (رؤساء مصالحي التمويين والبنائيات والتجهيز والصيانة هم أيضا مسؤولون عن المراكز الجهوية لهندسة الصيانة الاستشفائية)؛
- غياب مساطر تتبع ومراقبة خدمات الصيانة؛
- التوزيع غير المتساوي للموارد البشرية المكلفة بالصيانة (بين مختلف الجهات وداخل نفس المديرية الجهوية وبين المندوبيات والوحدات البيوطبية التابعة لها)؛
- عدم تحديد اختصاصات الوحدات البيوطبية، حيث تزاوّل هذه الاختصاصات في عدة مستشفيات من طرف المكاتب الإقليمية لهندسة الصيانة الاستشفائية.

وبناء على ما سبق، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بوزارة الصحة بتوضيح وضعية المراكز الجهوية لهندسة الصيانة الاستشفائية والمكاتب الإقليمية لهندسة الصيانة الاستشفائية بالنظر لإحداث مصالحي التمويين والبنائيات والتجهيز والصيانة.

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

يعتبر مشروع تدبير صيانة الممتلكات العقارية والمعدات (GMPIE) المشروع الوحيد والأساسي الذي أطلقتته وزارة الصحة من أجل تحديث تدبير صيانة المعدات. لكن تفعيله الكامل، والمبرمج إنفاذه سنة 2015، بالمديريات الجهوية للصحة الستة عشر يعرف تأخرا مهما. فقد لوحظ عدم تنفيذ عقود الأهداف مع المديريات الجهوية للصحة وعدم تفعيل وسائل التدبير المنصوص عليها. ورغم اقتناء البنية التحتية المعلوماتية وتوزيع برنامج التدبير المعلوماتي للصيانة على جميع المندوبيات، فإنه تم تسجيل تأخر في استغلال مشروع تدبير صيانة الممتلكات العقارية والمعدات لأغراض الصيانة البيوطبية نظرا لعدم إدخال المعطيات المتعلقة بالجرد على مستوى البرنامج المعلوماتي في 75 مندوبية من بين 87 مندوبية مستهدفة. بالإضافة إلى ذلك، تعرف عملية ملائمة الجرد للإطار المرجعي الجديد تأخرا مهما، فباستثناء جهة الغرب-الشراردة-بني حسن المعتمدة كجهة تجريبية، لم تضع أية مديرية جهوية مخططات الصيانة انطلاقا من مشروع تدبير صيانة الممتلكات العقارية والمعدات.

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة الصحة بإعادة تفعيل مشروع تدبير صيانة الممتلكات العقارية والمعدات مع صياغة عقود أهداف جديدة مع المديريات الجهوية للصحة خاصة بتدبير صيانة الممتلكات العقارية والمعدات مع تفعيل آليات التدبير المنصوص عليها في إطار التدبير المعلوماتي للصيانة.

#### 4. تدبير الصيانة الخارجية

تم افتحاص ظروف إعداد وتنفيذ وتتبع عقود الصيانة الخارجية في خمس مديريات جهوية للصحة وثمان مندوبيات لوزارة الصحة. وشمل هذا الافتحاص تقييم المراقبة الداخلية وتدبير طلبات العروض وتنفيذ عقود الصيانة.

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

يعاني النظام الحالي لتدبير عقود الصيانة من اختلالات في نظام المراقبة الداخلية مما يؤثر على مصداقية المعلومات حول نسبة التغطية وجاهزية المعدات وحقيقة الخدمات المنجزة وصدقية تقارير التدخلات المنجزة وكذلك تبرير الأداءات. فقد لوحظت الإختلالات التالية على مستوى نظام المراقبة الداخلية في جميع المديريات الجهوية التي تمت زيارتها وهمت:

- غياب نظام موثوق للتصريح بالأعطاب والاستعمال المكثف للتصريح بواسطة الهاتف مما يؤدي إلى عدم حساب مدة عدم اشتغال المعدات المعطلة؛
- غياب نظام تتبع مسار تدخلات الصيانة الوقائية والإصلاحية؛
- عدم المصادقة على أعمال الصيانة من طرف الفرق البيوطبية وعدم توقيع تقارير التدخلات من طرف مسؤوليها؛
- عدم إعداد تقارير التدخلات بشكل دائم وبصرامة.

ومن ناحية أخرى، لا تمارس مصلحة الصيانة التابعة لمديرية التجهيز والصيانة وظيفتها في تنشيط وتتبع وتقييم الصيانة الخارجية حيث يسجل ضعف نشاطها في مراقبة وتقييم ظروف تنفيذ عقود الصيانة، الذي لم يتجاوز ثلاث مهمات تفتيش سنة 2010 وأربع مهمات سنة 2011.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة الصحة باعتماد نظام للمراقبة الداخلية لتدبير عقود الصيانة وتعزيز أنشطة المواكبة والتتبع ومراقبة تنفيذ عقود الصيانة.

##### ب. صياغة دفاتر الشروط الخاصة

لتدبير العقود على مستوى المديريات الجهوية للصحة، وضعت مديريةية التجهيز والمعدات رهن إشارة مصالح التموين والبنائيات والتجهيز والصيانة دفاتر نموذجيا للشروط الخاصة ولائحة للمعدات التي يجب أن تشملها عقود الصيانة. وقد مكن افتحاص دفاتر الشروط الخاصة لصفقات الصيانة المنجزة على المستوى الجهوي من تسجيل الملاحظات التالية:

- عدم ملائمة دفتر الشروط الخاصة النموذجي للتنوع الكبير للمعدات البيوطبية وعدم شمولية اللائحة النموذجية للمعدات الثقيلة والحيوية؛
- عدم تفريد أثمان بعض الخدمات المنجزة في إطار عقود الصيانة؛
- عدم تحديد أرقام جرد المعدات على مستوى دفاتر الشروط الخاصة وغياب لوائح عمليات الصيانة الوقائية في دفاتر الشروط الخاصة؛

- عدم احترام دفتر الشروط الخاصة النموذجي من طرف بعض المديريات الجهوية للصحة التي لم تدرج مقتضيات تتعلق بالحصيلة السنوية للصيانة والصيانة الشاملة وبالصيانة المشروطة، وتكوين المستعملين، وحساب نسبة جاهزية المعدات، وتغيير قطع الغيار؛
- إعداد دفتر الشروط الخاصة دون الرجوع إلى الدليل التقني للمعدات؛
- عدم احترام عتبة 10% من قيمة الجهاز خلال 10 سنوات الأولى من مدة استعماله لتحديد الإدارة للثمن التقديري لصيانتها كحالة السكانير من نوع "هيتاشي" الذي تم اقتنائه من طرف مديرية التجهيز والصيانة بمبلغ 4,5 ملايين درهم، وتم تسلمه بتاريخ 2011/06/16، ومباشرة بعد انتهاء مدة الضمان سنة 2013 أبرم عقد الصيانة بمبلغ 895.000,00 درهم، أي بما يعادل 20% من قيمته، في إطار الصفقة رقم 09/2013 بالمديرية الجهوية للصحة بجهة مراكش-تانسيفت-الحوز.

#### ج. تدبير طلبات عروض صفقات الصيانة

تندرج صفقات الصيانة المبرمة على مستوى، المديرية التي تمت زيارتها، في إطار الصفقات القابلة للتجديد على مدى ثلاث سنوات تنتهي في 31 دجنبر من السنة الثالثة لإبرامها. وقد لوحظ الإعلان المتأخر عن طلبات العروض في المديرية الجهوية للصحة بجهة سوس-ماسة - درعة خلال السنة الأولى، حيث لا يتم تبليغ الأوامر بالخدمة الأولى من أجل الشروع في الأعمال إلى نائل الصفقة إلا ابتداء من السنة الثانية، مما يجعل المعدات موضوع الصفقة غير مشمولة بعقود الصيانة خلال السنة الأولى.

بالإضافة إلى ذلك، كشف افتتاح المستندات المثبتة لمفات طلب العروض أن بعض الملفات التقنية لأصحاب الصفقات لا تتضمن الوثائق التي تثبت مؤهلاتهم من حيث الموارد البشرية والوسائل التقنية لضمان حسن تنفيذ صفقات الصيانة.

#### د. تنفيذ صفقات الصيانة

أسفرت مراجعة تنفيذ عقود الصيانة عن ملاحظات عامة مشتركة بين جميع المديرية الجهوية للصحة وال مندوبيات وعن ملاحظات خاصة ببعض الصفقات.

#### ملاحظات مشتركة وعامة

يتميز تنفيذ عقود صيانة المعدات البيوطبية بالوحدات التابعة للمديريات الجهوية، التي تمت زيارتها، بعدة نواقص مشتركة بين جميع الصفقات. حيث تنسم 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 ذلك، مكن افتتاح ظروف تنفيذ عقود الصيانة من رصد ملاحظات أخرى من قبيل:

- تغطية عقود الصيانة لمعدات لازالت تحت الضمان (3 حالات) أو لمعدات غير موجودة في الوحدات (6 حالات) أو لمعدات محالة للإخراج من الخدمة (حالتين)؛
- أداء 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 للصفقة في غياب أي تدخل (حالتان)؛
- عدم إنهاء تدخلات الصيانة الإصلاحية (14 حالة) أو استمرار الأعطاب طويلة الأمد لبعض المعدات رغم أنها مشمولة بتغطية عقود الصيانة (10 حالات)؛
- عدم احترام عدد التدخلات الوقائية المتعاقد بشأنها (11 صفقة)؛
- نقص تبرير بعض خدمات الصيانة المتعاقد عليها؛
- غياب تفاصيل تدخلات الصيانة الوقائية في تقارير التدخلات (17 صفقة)؛
- غياب الدقة في إعداد تقارير التدخلات (تقارير تدخلات غير مؤرخة بالنسبة لسبع صفقات، غياب توقيع مسؤول الوحدة البيوطبية للمستشفى على تقارير التدخلات بالنسبة لـ 15 صفقة).



## ◀ الملاحظات المتعلقة بمراجعة بعض الصفقات

● **الصفقة رقم 2013/8 المتعلقة بالمديرية الجهوية للصحة بسلا زمور زعير**  
تتم هذه الصفقة إصلاح وصيانة أجهزة الفحص بالأشعة بالمؤسسات الصحية التابعة للمديرية الجهوية للصحة بسلا زمور زعير. فيما يتعلق بتنفيذ الصفقة، فقد لوحظ أنها تخص خدمات متعلقة بتزويد وتركيب قطع غيار أساسية للأجهزة لكن دون اعتماد مقتضيات متعلقة بالضمان في الصفقة، ويتعلق الأمر خاصة بتركيب ثلاثة مولدات كهربائية لجهازين للفحص بالأشعة ولمكثف للإنارة بكلفة على التوالي 70.000 درهم و50.000 درهم و50.000 درهم. كما لوحظ أنه قد تم تركيب أنبوب لأشعة X بجهاز للفحص بالأشعة ذي رقم الجرد عدد 1905 بالمستشفى المحلي بالرماني دون وثائق مثبتة لذلك، علما أن سند التسلم يشير إلى أن الأنبوب الموجود لازال صالحا وسيتم تغييره بعد مرور سنة بالأنبوب الجديد في حين تم أداء هذه الخدمة بالكامل بمبلغ 50.000 درهم. كما لوحظ أيضا بأنه قد تم تركيب أنبوب مستعمل عوض أنبوب جديد على جهاز الفحص بالأشعة مع التحكم عن بعد بالمركز الاستشفائي الإقليمي بالخميسات.

● **الصفقة رقم 2012/2 الخاصة بالمديرية الجهوية للصحة بالجهة الشرقية**  
تتعلق هذه الصفقة بالصيانة الوقائية والإصلاحية لأجهزة من بينها جهاز لقياس كثافة العظام بالمستشفى الجهوي الفرابي بوجدة، في حين أن هذا الجهاز غير متضمن في اللائحة النموذجية للمعدات الثقيلة والحيوية الواجب تغطيتها بعقد الصيانة، ولم يستند من أي تدخل للصيانة التصحيحية في 2012 و2013 كما أن عملية الصيانة الوقائية المبرمجة خلال 2012 لم تنجز.

● **الصفقة رقم 2011/13 لفائدة المديرية الجهوية للصحة بالجهة الشرقية**  
تتعلق هذه الصفقة بالصيانة الوقائية والتصحيحية لأجهزة تصفية الدم ومحطات معالجة الماء بالوحدات الصحية التابعة للمديرية الجهوية للصحة بالجهة الشرقية. وتبين بعد فحص ملف الأداء ما يلي:

- فيما يخص رقم الأثمان 1 والمتعلق بمركز تصفية الدم بوجدة، سجل 11 تدخلا للصيانة الوقائية تمت قبل تبليغ الأمر ببداية الخدمة؛
- يتعلق رقم الأثمان 2 بصيانة محطة تصفية الماء (المستشفى الجهوي الفرابي بوجدة)، غير أنه لم يتم استعمالها منذ 2011/06/06، في حين لم يبرم أي ملحق للصفقة قصد سحب هذه المحطة من لائحة الأجهزة المعنية بالصيانة برسم السنوات: 2011 و2012 و2013؛
- إن تقارير الصيانة الوقائية برسم سنة 2012 المتعلقة بأجهزة تصفية الدم الحاملة لأرقام تسلسل: 4VCAR533 و4VCAR535 و4VCAR553 الكائنة بمركز تصفية الدم بالمستشفى الجهوي الفرابي بوجدة تشير إلى أن عمليات الصيانة لم تتم بسبب عطل الأجهزة، والتي تحتاج إلى تبديل البطاقات « LP744 » والمسؤولة عنه الشركة صاحبة الصفقة حسب المادة 26 من دفتر الشروط الخاصة.

● **الصفقة رقم 2011/14 المتعلقة بالمديرية الجهوية للصحة بالجهة الشرقية**  
فيما يخص بتنفيذ الخدمات موضوع هذه الصفقة المتعلقة بالصيانة الوقائية والتصحيحية لأجهزة العلاج بالأشعة في مركز التكنولوجيا الحسن الثاني، تبين أن رقم الأثمان المتعلق بأداة لإرسال الأشعة للعلاج الموضعي (Projecteur de source radioactive pour curiethérapie) قد تم تسديده بالكامل، في حين أن المسؤولين كانوا على علم بتفكيكه منذ سنة 2010، وبالتالي فإن عمليات الصيانة الوقائية الأربع لم تنجز خلال سنة 2011.

● **الصفقات رقم 2011/22 و2012/35 و2012/36 الخاصة بالمديرية الجهوية للصحة بسوس ماسة درعة**

تشير محاضر فتح الأظرفة المتعلقة بالصفقتين رقم 2011/22 ورقم 2012/35 إلى أن الشركة "م" كانت المتعهدة الوحيدة التي قدمت عرضا. وقد تبين من خلال الفحص الملف الإداري والتقني لهذه الشركة أن تقنيا بمصلحة التمويل والبنائيات والتجهيز والصيانة والموقع على محضر الاستلام المؤقت والنهائي للأشغال هو نفسه صاحب الشركة المتعهدة ويملك 100% من حصص رأس المال كما أن له صفة المدير التقني بالشركة.

وعلاوة على ذلك، فإن جل الصفقات وسندات الطلب المدعمة للملف التقني لهذه الشركة قد تم إبرامها مع المديرية الجهوية للصحة ومع مستشفيات ومندوبيات تابعة لها. مما يتبين معه وجود حالة التنافس بين صفة مدير تقني لشركة حائزة على صفقة عمومية وصفة تقني بمصلحة التمويل والبنائيات والتجهيز والصيانة والموقع على المحضر المؤقت والنهائي لاستلام الأشغال المنجزة.



كما تبين من فحص طلب العروض المتعلق بالصفقة رقم 2011/22 أن الشركة "م" بررت عروضها المالية للأثمان سواء المنخفضة أو المرتفعة بشكل غير عادي بأن هذه الأثمنة هي المعمول بها عادة دون تقديم وثائق مبررة لذلك، ومع ذلك فقد قررت اللجنة التقنية إرساء الصفقة على هذه الشركة.

وكشف تحليل الوثائق المثبتة لتنفيذ وأداء الخدمات موضوع الصفقة رقم 2012/35، والمتعلقة بالصيانة الوقائية والتصحيحية لأجهزة المختبرات التابعة لمندوبيات الصحة بجهة سوس ماسة درعة عن عدم تغيير طقم الصيانة الوقائية علماً أن رقم الأثمان المرتفع بررته الشركة بالتزامها بتغيير تلك الأطقم مرتين في السنة.

• **الصفقة رقم 2011/23 المتعلقة بالمديرية الجهوية للصحة بسوس ماسة درعة**  
سجل المجلس أن جميع التدخلات الإصلاحية المتعلقة بالأجهزة الموجودة في إقليم تارودانت تمت برسم سنة 2012 في نفس اليوم (2012/03/06)، وفي غياب أي طلب للتدخل صادر عن الوحدات البيوطبية أو من المديرية الجهوية. كما كشف فحص الوثائق المثبتة للأداء أنه تم تسديد مبلغ غير مستحق يقدر بـ 35.500 درهم.

• **الصفقة رقم 2008/07 الخاصة بمندوبية وزارة الصحة بورزازات**  
بعد توجيه طلب التدخل في إطار تنفيذ الصفقة رقم 2008/07، قام صاحب الصفقة بأخذ جهاز إيكوغرافي محمول من نوع General Electric تحت رقم الجرد 7694، وذلك قصد إصلاحه. إلا أنه لا يوجد ما يفيد استرجاع هذا الجهاز، وزيادة على ذلك، قد تم أداء رقم الأثمان المتعلق به بالكامل (24.600 درهم).

• **الصفقة رقم 2010/36 لفائدة المديرية الجهوية للصحة بمراكش تانسيفت الحوز**  
بعد فحص الوثائق المثبتة لهذه الصفقة المتعلقة بالصيانة الوقائية والإصلاحية لأجهزة التصوير الطبي بالوحدات الصحية التابعة للمديرية الجهوية للصحة بمراكش تانسيفت الحوز، تم الوقوف على الملاحظتين الآتيتين:

- غياب لائحة الأجهزة المعنية بعقد الصيانة في دفتر الشروط الخاصة، كما أن جدول الأثمنة التفصيلي لا يشير إلى أرقام الجرد ولا للوحدات الصحية التي توجد بها هذه الأجهزة، باستثناء العدد الإجمالي للمعدات من آلات الفحص بالأشعة المتحركة وأجهزة الماموغراف وأجهزة تكثيف الإنارة؛
- وجود نفقات تسوية برسم سنة 2010 حيث إن الأمر ببداية الخدمة تم تبليغه إلى الشركة نائلة الصفقة بتاريخ 2010/12/24، في حين هناك عدة تقارير لعمليات صيانة وقائية وإصلاحية صادرة قبل هذا التاريخ (تقارير التدخل رقم 263 و266 و264 و268 و267).

• **الصفقة رقم 2010/22 الخاصة بالمديرية الجهوية للصحة بمراكش تانسيفت الحوز**  
تتعلق هذه الصفقة القابلة للتجديد بالصيانة الوقائية والإصلاحية لأجهزة التعقيم بالوحدات الصحية التابعة للمديرية الجهوية للصحة بمراكش تانسيفت الحوز خلال فترة 2010-2012، وقد نتج عن تفحص الوثائق المثبتة لهذه الصفقة تسجيل ما يلي:

- غياب الملحق المتعلق بعمليات الصيانة الوقائية الواجب القيام بها والمنصوص عليه في المادة 23 من الصفقة؛
- في سنة 2010 لم يتم تبليغ الأمر ببداية الخدمة إلا بتاريخ 2010/12/24 وتم إعداد الكشف النهائي للصفقة بتاريخ 2010/12/27، في حين تم أداء المبلغ الإجمالي للصفقة (859.872,00 درهم) في غياب أية عملية صيانة سواء وقائية أو إصلاحية للأجهزة موضوع هذه الصفقة؛
- تم أداء المبلغ الكلي للصفقة سنة 2011 (859.872,00 درهم) علماً أن هناك تقارير تدخل تشير إلى عدم إصلاح أعطال تخص تسعة أجهزة (أجهزة التعقيم، وحدات التعقيم)؛
- تم أداء المبلغ الإجمالي للصفقة (859.872,00 درهم) سنة 2012 رغم غياب تقارير التدخل المتعلقة بالصيانة الوقائية للأجهزة (63 جهازاً للتعقيم) المعنية بهذه الصفقة. كما أن هناك تقريرين حول التدخلات المتعلقة بالصيانة الإصلاحية يشيران إلى استمرار الأعطال (التقريران عدد 07825 وعدد 06711).

تبعاً لكل ما سلف، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة الصحة بما يلي:

- عدم تغطية الأجهزة الموجودة قيد الضمان أو تلك الموجهة إلى الإخراج من الخدمة بعقد الصيانة؛
- الحرص على وضع جداول للتدخلات من لدن الشركات النانلة لعقود الصيانة وتزويد المستوى العملي بملفات عقود الصيانة؛

- الحرص على تنفيذ الخدمات التعاقدية المتعلقة بالصيانة وإعداد تقارير للتدخل تبين تواريخ الأعطال وطبيعة ومحتوى التدخلات وصفة وتوقيع المسؤولين عن الوحدات البيوطبية الذين عاينوا عملية الصيانة؛
- الإقتصار على أداء الخدمات التي تم تنفيذها فعلياً.

#### 5. تدبير الصيانة الداخلية

تتكلف الوحدات البيوطبية والمكاتب الإقليمية لهندسة الصيانة الاستشفائية بالصيانة الداخلية للمعدات التي لا تشملها عقود الصيانة الخارجية. وقد تبين أن تدبيرها، في جميع الوحدات التي تمت زيارتها، يعاني من عدم توضيح تنظيمها ومجال تدخلها، وغياب التخطيط وتتبع مسار تدخلات الصيانة ونقص الموارد البشرية والمادية المخصصة للوحدات البيوطبية.

من جهة أخرى، قامت مديرية التجهيز والصيانة في إطار الصفقة رقم 81/15/2009/2 باقتناء مجموعة من المعدات للمراكز الجهوية لهندسة الصيانة الاستشفائية بمبلغ 4.440.780, 00 درهم. ويتعلق الأمر بأدوات اختبار (Testeurs) أجهزة التخدير ومضخة وجهاز الدفع بالحقن (Pousse seringue pompe) ومحللات السلامة الكهربائية وأدوات اختبار المباسع الجراحية الكهربائية وأدوات اختبار أجهزة الصدمات الكهربائية وأدوات اختبار أجهزة قياس الضغط الدموي ومحللات أجهزة مراقبة ضغط الأوكسجين SPO2 ودمى مريض (Modèle patient) مجهز بوحدة الصبيب القلبي. لكن المجلس لاحظ، من جهة، أن توزيع هذه الأجهزة لم يشمل جميع المديريات الجهوية رغم أهميتها القصوى في تأمين جودة وسلامة بعض التدخلات الطبية، ومن جهة أخرى، أنها لا تستعمل في المديريات التي توصلت بها. كما تجدر الإشارة إلى أن هذه المعدات لم تتم إعادة معايرتها إلا مرة واحدة في إطار صفقة الاقتناء ولم يتم تجديد هذه العملية ولا يتوفر، بالتالي، مستعملوها من المهندسين البيوطبيين على ضمانات لوثوقية قيم المؤشرات التي تقيسها هذه المعدات.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة الصحة بتقوية نشاط الصيانة الداخلية عن طريق:

- توضيح اختصاصات المصالح البيوطبية وتعريف مستويات الصيانة التي يجب أن تتم على المستوى الداخلي؛
- تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية للوحدات البيوطبية؛
- تفعيل استعمال أدوات الاختبار والمحللات.

## II. جواب وزير الصحة

### (نص مقتضب)

إن وزارة الصحة اعتبرت ملاحظات المجلس الأعلى للحسابات مهمة وقيمة بالرغم من أن الجانب المتعلق بتدبير المعدات الطبية جد معقد ومتشابه ويعتبر من المجالات الصعبة التي تسيرها وزارة الصحة نظرا للأسطول الكبير والضخم من المعدات الطبية الذي تمتلكه الوزارة.

وقد تم الأخذ بعين الاعتبار مجموع الملاحظات والتوصيات التي أدلى بها تقرير المجلس الأعلى للحسابات بخصوص تسيير المعدات الطبية، وبهذا الخصوص تؤكد وزارة الصحة على تقديم التوضيحات التالية: (...)

### أولا. الإطار التشريعي والتنظيمي (...)

◀ **عدم وجود سياسة تكنولوجية والتأخر في تحديث الإطار التشريعي والتنظيمي**  
فيما يخص تعزيز الإطار التشريعي والتنظيمي المتعلق بالتخطيط للمستلزمات الطبية واستعمالها في إطار شروط السلامة، فمن المناسب أن نشير إلى المنجزات التالية:

- مشروع المرسوم رقم 2.14.562 بشأن تنظيم عرض العلاجات والخريطة الصحية والمخططات الجهوية لعرض العلاجات الذي تمت المصادقة عليه في مجلس الحكومة المنعقد بتاريخ 5 نوفمبر 2014؛
  - نشر القانون رقم 12.84 المتعلق بالمستلزمات الطبية في الجريدة الرسمية عدد 6188 بتاريخ 19 شتنبر 2013، (صفحة-2351)؛
  - نشر المرسوم التطبيقي رقم 2.14.607 بتاريخ 18 شتنبر 2014 بتنفيذ القانون رقم 12.84 المتعلق بالمستلزمات الطبية في الجريدة الرسمية عدد 6292 بتاريخ 19 شتنبر 2014، (صفحة-4164).
- ولازالت مشاريع أخرى قيد الدراسة بالأمانة العامة للحكومة، ويتعلق الأمر بما يلي:
- مشروع قرار لوزير الصحة بشأن تحديد شكل تصريح مؤسسات تصنيع واستيراد وتصدير وتوزيع وصيانة المستلزمات الطبية ومحتوى الملف المرفق به؛
  - مشروع قرار لوزير الصحة بشأن تحديد كفاءات إخبار الإدارة بالتفويض عن طريق المناولة لعملية أو لعدة عمليات تصنيع أو تصدير أو توزيع أو صيانة المستلزمات الطبية؛
  - مشروع قرار لوزير الصحة بتحديد وسن قائمة وفئة وطبيعة المستلزمات الطبية المستعملة والتي تم تجديدها والتي من شأنها أن تكون موضوع تسجيل بهدف عرضها في الأسواق؛
  - مشروع قرار لوزير الصحة بشأن تحديد شروط ومسطرة منح الترخيص الخاص بالمستلزمات الطبية التي لا تخضع للإلزامية التسجيل؛
  - مشروع قرار لوزير الصحة بتحديد لائحة المستلزمات الطبية المعنية بالإلزامية الصيانة؛
  - مشروع قرار لوزير الصحة بشأن تحديد قائمة المستلزمات الطبية وقواعد تتبع مسارها؛
  - مشروع قرار لوزير الصحة بشأن تحديد كفاءات تنظيم وسير النظام الوطني للاحتراز؛
  - مشروع قرار لوزير الصحة بشأن تحديد نموذج تقرير التفيتش ومحضر المعاينة المتعلق بالمستلزمات الطبية؛
  - مشروع قرار لوزير الصحة بشأن تحديد قواعد حسن الإنجاز التي يتعين مراعاتها في تصنيع ونقل وتخزين وتوزيع وتقييم أداء المستلزمات الطبية؛
  - مشروع قرار لوزير الصحة بشأن تحديد قواعد تصنيف مستلزم طبي وبالمطلبات الأساسية للجودة والسلامة وبأداء المستلزمات الطبية.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى إعداد مشروع قانون يتعلق بالمجلس الوطني الاستشاري للصحة، المنصوص عليه في القانون الإطار رقم 34.09، الذي تم إرساله للاستشارة مع جميع فقاء قطاع الصحة بتاريخ 7 مارس 2014، والذي توضع عليه اللمسات الأخيرة من قبل مديرية التنظيم والمنازعات.

وتم التنصيص في مشروع المرسوم رقم 2.14.562 بشأن تنظيم عرض العلاجات والخريطة الصحية والمخططات الجهوية لعرض العلاجات، الذي تمت المصادقة عليه في مجلس الحكومة المنعقد بتاريخ 5 نوفمبر 2014، على إنشاء وتأليف وكيفيات سير اللجنة الوطنية واللجان الجهوية لعرض العلاجات.

#### ◀ إنشاء أنظمة وطنية للاحتراز وللسلامة البيولوجية وإطار وطني لمراقبة جودة التحاليل الطبية

تم إحداث نظام وطني للاحتراز بموجب القانون رقم 12.84 المتعلق بالمستلزمات الطبية، المنشور بالجريدة الرسمية عدد 6188 بتاريخ 19 شتنبر 2013، وصدر بتنفيذه المرسوم رقم 2.14.607 بتاريخ 18 شتنبر 2014 المنشور بالجريدة الرسمية رقم 6292 بتاريخ 19 شتنبر 2014.

كما يوجد قيد الدرس في الأمانة العامة للحكومة مشروع قرار لوزير الصحة بشأن تحديد كيفية تنظيم وسير النظام الوطني للاحتراز.

أما فيما يخص الإطار الوطني لمراقبة جودة التحاليل البيولوجية الطبية فهناك قرار لوزيرة الصحة رقم 2598.10 بتاريخ 7 شتنبر 2010 يتعلق بدليل قواعد حسن إنجاز التحاليل البيولوجية الطبية، المنشور بالجريدة الرسمية رقم 5892 بتاريخ 18 نونبر 2010. والذي ينص على نوعين من المراقبة: المراقبة الداخلية للجودة والمراقبة الخارجية للجودة.

لقد تمت المصادقة على مشروع المرسوم رقم 2.14.562 بشأن تنظيم عرض العلاجات والخريطة الصحية والمخططات الجهوية لعرض العلاجات في مجلس الحكومة المنعقد بتاريخ 5 نوفمبر 2014.

وهذا المشروع هو نتيجة للمقاربة التشاركية التي ضمت الهيئة الوطنية للطببيات والأطباء وجميع الهيئات المهنية في القطاعين العام والخاص. ويعد هذا المشروع خطوة أساسية نحو تطوير السياسة الصحية في المغرب، بالنظر إلى هدفه المتمثل في تنظيم عرض العلاجات، والنقطيع الصحي بالتراب الوطني، وكيفية إعداد الخريطة الصحية والمخططات الجهوية لعرض العلاجات استنادا لهذا التقطيع.

وينص هذا المشروع أيضا على وضع الخريطة الصحية لضمان التوزيع العادل للموارد البشرية (الأطباء والمرضى والأطر) وللبنية التحتية الصحية (المستشفيات) العمومية أو الخاصة بين مختلف أقاليم المملكة.

جاء هذا المشروع لمحاربة التفاوت في توزيع عرض العلاجات على مستوى التراب الوطني من خلال إعداد الخريطة الصحية وتحديد معايير واضحة وخاصة لإدارة وتسيير التوزيع العادل للخدمات الصحية.

#### ◀ التأخر في تنفيذ إجراءات نظام اعتماد الوطني للمؤسسات الصحية

اندمجت وزارة الصحة بدعم من منظمة الصحة العالمية في عملية تطوير نظام الاعتماد الوطني للمؤسسات الصحية لتشجيعها على تحسين سير عملها وتنظيم الخدمات الصحية المقدمة لمستخدميها.

ومن أجل تطبيق نظام الاعتماد، تم اتخاذ العديد من الإجراءات حتى الآن، وخصوصا:

- القيام بدراسة وتشخيص الوضع الحالي فيما يتعلق بجودة العلاجات والخدمات المقدمة في المستشفى (العمومي والخاص)؛
- إعداد دليل للمعايير القياسية والمراجع لاعتماد المستشفيات والمتعلق بالمستشفيات التي تقدم خدمات صحية شاملة تستدعي العلاج بالمستشفيات؛
- إعداد دليل اعتماد المستشفيات؛
- إعداد دليل الخبراء الزوار والمساعدة على التقييم؛
- تنظيم مؤتمر وطني حول سياسة اعتماد المستشفيات في المغرب؛
- تجريب مسطرة الاعتماد: تم اختبار الأدوات المتقدمة على مستوى أربع (4) مؤسسات استشفائية من فئات مختلفة (مراكز استشفائية جامعية CHU، مراكز استشفائية جهوية CHR، مراكز استشفائية إقليمية CHP، والمستشفى المحلي HL)؛
- تكوين المسؤولين في المستشفيات ومواكبة فرق المستشفيات في تنفيذ أسس عملية التقييم الذاتي. بالفعل، قام 14 مستشفى (12 مستشفى جهوي، ومركز جامعي واحد، ومستشفى إقليمي واحد) بالتقييم الذاتي على أساس مرجعي. وفي سنة 2011، قامت المستشفيات الأربعة عشرة (14) بتقييم ذاتي ثان متبوع بمراجعة خارجية. وانخرطت مجموعة أخرى مكونة من سبعة (7) مستشفيات إقليمية في نهج التقييم الذاتي

## والمراجعة الخارجية؛

- تكوين الخبراء الزوار: تم تكوين العديد من الخبراء الزائرين في تقنيات التدقيق.

كما قامت وزارة الصحة بتعزيز محور التكفل بالمرضى الذين يعانون من اضطرابات نفسية، الذي يعد محور أساسي في مخطط عمل الوزارة للفترة ما بين 2008-2012، كما أكدت عليه في مخطط عملها للفترة ما بين 2012-2016، وذلك بتحسين ولوجيات العلاج النفسي وزيادة عدد المستشفيات المتخصصة من جهة، وتطوير جودة العلاجات المقدمة للمرضى من جهة أخرى.

ولهذه الغاية، تم إعداد دليل للمعايير القياسية والمراجع لاعتماد المؤسسات الاستشفائية للطب النفسي بدعم من منظمة الصحة العالمية وبالتشاور مع مهنيي الصحة. وتم اختبار هذا الدليل في سنة 2014 على مستوى ستة (6) مؤسسات استشفائية للطب النفسي منها اثنتان (2) تابعتان للمراكز الاستشفائية الجامعية (للرباط والدار البيضاء).

وفقا للمقرر المتعلق بوقاية ومحاربة داء السرطان (الذي اعتمد من طرف الجمعية العالمية للصحة في دورتها الثامنة والخمسون في مايو 2005)، الذي يوصي بإعداد استراتيجية عالمية لمحاربة داء السرطان، تجندت وزارة الصحة لإعداد مخطط وطني للوقاية وللمراقبة السرطان (PNPLCC). ويدخل إعداد اعتماد خاص بمستشفيات الأكلوجية في هذا الإطار حيث يشكل الإجراء رقم 53 من هذا المخطط. وقد أجريت العديد من الأنشطة في هذا السياق نذكر منها:

- تحديد تشخيص الوضعية الحالية في مستشفيات الأكلوجية؛

- إعداد مراجع ومعايير اعتماد مراكز الأكلوجيا انطلاقا من نتائج دراسة الوضع الحالي. وسيتم الانتهاء من هذا العمل خلال سنة 2015.

كما تمت برمجة عدة إجراءات في سنة 2015، لاسيما إعداد مراجع اعتماد مختبرات التحاليل الطبية ووحدات التعقيم.

وتعمل وزارة الصحة أيضا على إعداد إطار تشريعي خاص لاعتماد المنشآت الصحية العمومية والخاصة.

## ← الاختلال المتعلقة بالتنظيم وبنظم المعلومات

### • النقص الكبير في أدوات التسيير المعلوماتي المتواجد

من أهم وسائل التدبير المعلوماتي التي وضعتها الوزارة رهن إشارة المرافق الصحية نذكر ما يلي:

- نظام معلوماتي خاص بمصلحة الدخول والاستقبال: هذا النظام يسيّر مجموع أنشطة المستشفى، كما يسمح بقياس نسبة جودة العلاجات، مع استعمال النظام المعلوماتي في نظام الراميد، إضافة إلى دليل يشرح كيفية تنظيم مصلحة الدخول والاستقبال كما يشرح مراحل أساسية في تدبير المعلومة داخل المستشفى؛

- نظام معلوماتي خاص بتدبير الأدوية؛

- نظام معلوماتي خاص بتدبير وأخذ المواعيد بالمستشفيات المغربية عبر الأنترنت أو الهاتف، وقد تم الشروع بتطبيق أخذ المواعيد عبر الأنترنت منذ دجنبر 2014 في 10 مستشفيات كبرى على أن يتم تعميم العمل بهذا النظام قريبا.

## ثانيا. التخطيط واقتناء التجهيزات البيوطبية

### 1. السياسة العامة للاقتناء

القانون رقم 34-09 المتعلقة بالخريطة الصحية وعرض العلاجات يشكل أداة للتخطيط والتي ستسمح بتحديد الحاجيات من التجهيزات والمصالح العلاجية الضرورية لكل جهة عبر مخططات خماسية والهدف هو تكريس تقسيم عادل، متجانس وعقلاني في عرض العلاجات.

بالنسبة للمراكز الاستشفائية الجامعية الجديدة بكل من طنجة، أكادير، والرباط، الدراسة تمت في أواخر 2014، وبالفعل تم إدماج جانب التجهيزات مند بداية الدراسات: خطة التجهيزات، تثبيت التقنيات، تركيب المعدات وكذا القيمة التقديرية للمشروع.

## 2. التخطيط وتحديد الاحتياجات وتقييم التكاليف

وزارة الصحة ومن خلال مديرية المستشفيات والعلاجات المتنقلة، قامت بمواكبة ومصاحبة المستشفيات لتحسين المشروع المؤسساتي الاستشفائي (PEH) في إطار تحديث تسيير المستشفيات.

كما أن نص المشروع المتعلق بالخريطة الصحية سيسمح بتطوير المخطط الجهوي للعرض الصحي (SROS)، وأنه في إطار تجديد المشروع المؤسساتي الاستشفائي (PEH)، فإن المستشفيات بصدد تحيين هذه المشاريع المؤسساتية الاستشفائية (PEH) لمسايرة ومواكبة للمخطط الجهوي للعرض الصحي.

وفي إطار تتبع التدبير التقني لمعدات المستشفيات نشير إلى ما يلي:

- إن مديرية المستشفيات والعلاجات المتنقلة تتوفر على نظام معلوماتي لتتبع وتقييم أداء المستشفيات، يسمح برصد المعدات التقنية حسب المرافق الاستشفائية (مع العدد الإجمالي للجدول الإشعاعية (les tables Radiologiques conventionnelles) حسب نوعها) وكذلك لآلات الموجات فوق الصوتية (les échographes)، الماسح الضوئي (TDM)، التصوير بالرنين المغناطيسي (IRM) وتصوير الثدي بالأشعة (les Mammographies).
- وضعية توزيع معدات الفحوصات البيولوجية الطبية حسب المرافق الاستشفائية (Les automates de biologie médicale)
- عدد الفحوصات سواء الفحوصات الإشعاعية والبيولوجية أيضا حسب المرافق الاستشفائية.

## 3. التقييم الشامل للمجهودات المبذولة في ميدان المستلزمات الطبية

تبدل وزارة الصحة مجهودات من أجل ملائمة اقتناء المعدات مع نهاية أشغال البناء الجديدة، ف شراء المعدات الجديدة بصفة عامة يتم برمجته سنة قبل التاريخ المتوقع لنهاية الأشغال، إلا أن وزارة الصحة في بعض الأحيان تواجه صعوبات نتيجة تأخر الأشغال بسبب المشاكل التي تعرفها بعض الشركات.

- برنامج طلب العروض يسير حسب مشروع التجهيز للمرفق أو عدة مرافق، القانون المالي يضم بنود مختلفة خاصة بكل المشاريع.
- تجميع واقتناء التجهيزات يتم العمل به، في مؤسسات العلاجات الصحية الأساسية، ومراكز التصفية وأثناء عصرنة المستلزمات، مما يسمح بالحصول على نفس المعدات لها نفس الخاصيات في بعض المرافق.
- تجهيز أي مركز استشفائي جامعي، مشروع ضخم ومعقد يستوجب موارد مالية كبيرة ومهمة ويتم تحقيقه على مر عدة سنوات ومع ذلك، فتصميم التجهيز يعد ويصادق عليه في مراحل الدراسة، يتم احترامه من طرف الأطراف المتدخلة في المشروع.
- القانون رقم 84-12 المتعلق بالمستلزمات الطبية خاصة المادة 22 منه، تعالج الأولويات التي يجب توفرها لقبول الهبات المتعلقة بالمستلزمات الطبية الممنوحة من الخارج واللجنة التي ستتكلف بتتبعها والإشراف عليها.

### اختلاف زمني بين اقتناء المعدات وأشغال البناء

المعدات الثقيلة يتطلب تثبيتها بإمدادات طاقة: كمثال - تصوير بالرنين المغناطيسي (IRM) - جهاز سكانير (Scanner) - معجل خطي (Accélérateur linéaire) - كاميرا كاما- (Gamma Caméra) الماسح الضوئي - (L'imagerie) (التصوير) - (Stérilisation) المختبرات (Laboratoire) (الإضاءة) (Eclairage) إلى غيرها، تتطلب تقنية أثناء تثبيتها كمثال: طاقة كهربائية عالية - حجم الجهاز الذي سيتم تثبيته، نقطة المياه، مقبس الكهرباء، أعمال الترخيص، وأنابيب السوائل الطبية والتي يجب معرفتها وكذا اقتنائها ومعرفة خصوصيتها التقنية وخطط تثبيتها قبل نهاية الأشغال الكبرى حتى يتمكن ممولو التجهيزات من حجز وإعطاء ملاحظاتهم لشركات البناء وذلك لتجنب كسر الآلات التقنية والتكاليف الإضافية.

بالنسبة للتجهيزات الأخرى، تبرمج مسطرة اقتنائها حسب تاريخ انتهاء الأشغال وحسب التاريخ الذي صرح به صاحب المشروع (المديرية الجهوية - مندوبية وزارة الصحة) للإشارة أنه في بعض الحالات والتي لا يتم فيها إنهاء المشاريع في الوقت المحدد، تعمل وزارة الصحة على احترام بنود الصفقة، حيث يتم الاحتفاظ أو تخزين التجهيزات في ظروف ملائمة في انتظار تشغيلها .



مديرية التجهيزات والمعدات لا تقوم بتسيير أي مشروع مباشرة، بل صاحب المشروع هو المديرية الجهوية أو مندوبية وزارة الصحة، بالنسبة للمراكز الاستشفائية فاس ومراكش ووجدة- فهناك التدبير المفوض (...)

إن اقتناء وتسليم التجهيزات تتم حسب تاريخ إنهاء الأشغال، المصرح به من طرف أصحاب المشاريع، المسؤولون عن تحقيقها. وفي حالة ما إذا لم يتم احترام تاريخ إنهاء المشروع، يصبح أصحاب المشاريع المسؤولون عن التخزين، في هذه المرحلة الانتقالية.

كما هو الحال بالنسبة للتجهيزات التي سلمت إلى المستشفى المحلي بقلعة مكونة، والتي تم إيداعها مؤقتا في مخزن الولاية في ظروف مناسبة وملئمة.

### ◀ نموذج المركز الاستشفائي الجامعي مراكش

#### • نموذج آلة التصوير المغناطيسي l'IRM

كما هو مذكور في الفصل 120 من إعلان فتح العروض بتاريخ 2009/02/23 حيث ستتم عملية التسليم في غضون ستة أشهر، وبما أن غرف العمليات ستحتوي على تجهيزات طبية ثقيلة والتي عرفت تأخر في تثبيت السقف بالوردي، قد لا يتحمل وزن الآلات الطبية الثقيلة، تم الأمر بتوقيف تركيب هذه الآلات، أصدر لمختلف الشركات التي حصلت على الصفقة.

أصدر الأمر باستئناف الأشغال في أواخر 2012 لإعادة تثبيت الآلات بما فيها التي تحتوي على الآلة التصوير المغناطيسي "IRM".

### ◀ تعدد نفس عمليات فتح العروض لاقتناء نفس الآلات

تعدد عمليات فتح العروض لاقتناء نفس الآلات، يبرر من جهة في الانتساب المالي، إذ يختلف من طلب فتح عروض (آخر) مديرية التجهيزات والمعدات تحتوي ميزانيتها على عدة بنود: كمثل بند خاص بكل مركز استشفائي جامعي، الشبكة الاستشفائية- مستشفى محلي، مستشفى إقليمي، مستشفى جهوي، وكذلك حسب طبيعة العملية: البناء أو الترميم أو إعادة التهيئة.

ومن جهة أخرى فإن التجهيزات تتم حسب المشاريع والبرامج، وليس حسب نوع المعدات (وذلك في إطار الرؤية الشاملة للمشروع وكذلك حسب تقدم المشروع وتوفر الاعتمادات المالية).

### ◀ فوارق في محتوى وأثمنة المعدات المتعلقة بالمركبات الاستشفائية الجامعية

#### • عدم التمكن من توحيد أثمنة التجهيزات المخصصة للمراكز الاستشفائية الجامعية

ترتكز التكلفة الإجمالية لتجهيز المراكز الاستشفائية على حجم التجهيز والتكنولوجيا والبرنامج الطبي.

أما المركز الاستشفائي الجامعي بوجدة والمركز الاستشفائي الجامعي بمراكش فلا يزالان في طور إنهاء الأشغال، وبالتالي فالتكلفة الإجمالية لهذين المشروعين ليست نهائية.

#### • اختلاف في حجم التجهيزات بالمراكز الاستشفائية الجامعية

##### ▪ اقتناء معجل خطي: Accélérateurs linéaires

الطلبات الجديدة لمستعملي هذا النوع من التجهيزات تخص اقتناء تجهيزات أكثر تقنية من حيث برامج المعالجة (logiciels)، كما أن معدات 2010 أكثر تطورا وتقنية من التي تم اقتنائها سنة 2008.

##### ▪ اقتناء جهاز سكانير 16 شريحة

لا يجب الخلط بين جهاز سكانير 16 شريحة (16 coupes) الموجه لمصالح الأشعة وجهاز سكانير 16 شريحة (16 coupes) الموجه لمصالح الأنكولوجيا، إذ يتعلق الأمر بتقنيات مختلفة ومتطورة، كما أن جهاز السكانير الموجه لمصالح الأنكولوجيا متطورة وذات جودة عالية مما يوضح الاختلاف في الأثمنة.

##### ▪ جهاز تفتيت الحصوات خارج الجسم: Appareil de lithotritie extracorporelle

جهاز تفتيت الحصوات خارج الجسم الموجه للمركز الاستشفائي بفاس تم اقتنائه بجهاز آخر وهو جهاز الموجات فوق الصوتية، عكس الجهاز الموجه إلى المركز الاستشفائي بمراكش، وهو ما يفسر الاختلاف في الأثمنة. للإشارة كذلك فالأثمنة قد تنخفض من سنة لأخرى.

##### ▪ تثبيت أجهزة الراديو: Installations radiologiques

الاختلاف في الأثمنة يكمن في كون أن الجهاز المرقم الذي تم تثبيته في المركز الاستشفائي بوجدة أكثر تقنية من الجهاز الذي تم تثبيته بالمركز الاستشفائي بمراكش.



▪ **جهاز الراديو المتحرك** **Appareil radio mobile avec amplificateur de luminance**  
جهاز الراديو المتحرك الموجه للمركز الاستشفائي بمراكش ذو جودة عالية مقارنة مع الجهاز الموجه للمركز الاستشفائي بفاس (قيمة التصوير، مدة الصلاحية).

◀ **شراء تجهيزات لفائدة المراكز الاستشفائية القديمة**  
لا يتعلق الأمر بتجهيزات صغيرة لفائدة المراكز الاستشفائية الجامعية القديمة، ولكن هي معدات تم اقتناءها لمركز التكنولوجيا طب الأطفال (CHOP)، هذا المركز تم بناءه و تجهيزه مؤخرا في إطار الشراكة مع مؤسسة للا سلمى لعلاج ومعالجة السرطان .

### ثالثا. ظروف الاستغلال والتدبير التقني

#### 1. إدراج التجهيزات في العرض الصحي

##### ◀ مرافق مغلقة

يرجع سبب إغلاقها إلى النقص الحاد الذي تعرفه وزارة الصحة في الموارد البشرية المختصة خاصة الطبية والشبه الطبية، كما تجب الإشارة أن وزارة الصحة تقوم بطريقة تدريجية بفتح المرافق المغلقة حسب الأولويات، وحسب الموارد البشرية المتوفرة، والمناصب المالية التي تخصصها وزارة المالية لوزارة الصحة كل سنة.

#### 2. تتبع ومراقبة التسيير التقني للتجهيزات

أ. **تتبع التسيير التقني لتجهيزات المستشفيات من طرف مديريةية المستشفيات والعلاجات المتنقلة**  
منذ أن اعتمدت وزارة الصحة تنظيم النسخة السادسة من مسابقة الجودة على المستوى الوطني لفائدة المستشفيات، تم تنظيم 06 دورات لمسابقة الجودة على نطاق وطني. نظمت النسختين الأولى والثانية (2007 و2008) على أساس طوعي، في حين (2010، 2011 و2013 و2014) شهدت تغييرات كبيرة في ضوء إرادة وزارة الصحة، لجعل هذا النهج أداة لتحسين الجودة وتنفيذا لاستراتيجية القطاع.

هذا، ولضمان نطاق شامل لنشر ثقافة الجودة بين جميع العاملين في مجال الصحة، تم تعميم منهجية المسابقة على نطاق واسع، شمل جميع المستشفيات العامة، وكذلك المؤسسات الاستشفائية للولادة، المراكز الصحية ومراكز العلاج من أمراض الجهاز التنفسي، ومنذ سنة 2013 بدأ إشراك المديرية الجهوية وذلك من أجل تعزيز آليات التنسيق والتشاور على المستوى الإقليمي.

ومن أجل الحفاظ على المكاسب، وإعطاء مهلة معقولة للمؤسسات، لتنفيذ الإجراءات الموصى بها لتحسين الجودة، التجأت وزارة الصحة إلى نظام التناوب بين المرافق الصحية فيما يتعلق بالمشاركة، وبهذا أمكن إشراك خلال الدورات الخمس السابقة كل من المستشفيات العامة بما في ذلك دار الولادة والمراكز الصحية، بالإضافة إلى المندوبيات والمديرية الجهوية وكذلك مراكز تشخيص أمراض السل وأمراض الجهاز التنفسي.

رغبة في الحفاظ على التوازن في اختيار أبعاد الجودة، خصص جانبا بأكمله إلى صيانة وإدارة العقارات الذي يمكن من إعطاء تقييم عن الترتيبات المتخذة من طرف المستشفيات لتوفير وإدارة هذا المورد.

تطور مشاركة المرافق الصحية خلال خمس نسخ من مسابقة الجودة

الطبعة الأولى	الطبعة الثانية	الطبعة الثالثة	الطبعة الرابعة	الطبعة الخامسة	
2007	2008	2010	2011	2013	
39	33	68	-	-	المنوبيات
47	53	96	90	86	المستشفيات
102	126	152	151	255	المراكز الصحية
-	-	90	89	80	الولادات الاستشفائية
-	-	52	-	52	مراكز علاج الأمراض التنفسية
-	-	-	-	15	المديرية الجهوية للصحة
188	212	458	330	488	المجموع

هذا، وقد اقتصرَت النسخة السادسة من مسابقة الجودة على المستشفيات والمراكز الصحية خصوصا القروية وتلك التي تحتوي على دور الولادة على أنه سيتم تقديم البيانات بشأن هذه المسألة في التقرير العام.

يتم إصدار تقرير من طرف مديريةية المستشفيات والعلاجات المتنقلة، عقب كل دورة يضم تقارير النتائج لكل فئة من فئات المؤسسات المشاركة مع نشرها على مستوى الجهات والمندوبيات والمؤسسات المشاركة.

تقدم النتائج حسب الأبعاد والسمات المتبعة داخل المنهج وكذلك مراحل ديناميات تحسين الجودة (عجلة ديمنج).

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

#### ◀ نقص في تطبيق التقييم الداخلي للجودة

شرعت وزارة الصحة في تفعيل العمل ببرنامج التقييم الخارجي للجودة ابتداء من 2010 حيث لم تكن ميزانية مخصصة لهذا الغرض قبل هذا التاريخ. ابتداء من سنة 2010 بدأت الوزارة في شراء عينات المراقبة الكيميائية الحيوية لأمراض الدم والأمصال لمرض الزهري بجزء من الميزانية المخصصة لتطوير المختبرات.

بلغت نسبة التغطية 100% بالنسبة للتقييمات الخارجية للجودة في إطار الأنشطة المبرمجة كالفحص والتأكد من فيروس نقص المناعة البشرية وكذا فحص السل حيث تتم مراقبة جميع المختبرات التي تقوم بهذه التحاليل.

ضعف النسبة المنجزة التي تمس بعض التحليلات في بعض الأحيان راجع إلى نفاذ مخزون الكواشف أو إلى عطل في المعدات.

ترسل نتائج التقييم الخارجي للجودة باستمرار إلى مسؤولي المختبرات عبر إدارة المستشفى بواسطة إرساليات، وفي هذا الإطار لم تتوصل بشكايات.

يعتبر التقييم الخارجي للجودة أداة لدعم جودة خدمات المختبرات، كما يوضح لمسؤولي المختبرات درجة مطابقة النتائج. في حالة اكتشاف عدم المطابقة يقوم مسؤول المختبر المعني بالتحريات اللازمة لمعرفة سبب عدم التطابق ويقوم بالإجراءات التصحيحية. وفي حالة مواجهة صعوبات يقوم مسؤول المختبر بالاستعانة بالمعهد الوطني للصحة.

عندما يتم الكشف عن مشكل عام خلال التقييم الخارجي للجودة يتم التدخل المسبق للمعهد الوطني للصحة بتوفير التدابير التصحيحية اللازمة. المثال الواضح في هذه الحالة هو التقييم الخارجي للجودة antibiogramme في سنة 2007 الذي تم على إثره إنشاء دليل يتطرق إلى القيام بالتحليل وتنظيم ورشة تدريبية (ممولة من طرف المنظمة العالمية للصحة) في هذا الشأن.

#### ◀ نقص في الإشراف على المختبرات العمومية وقصور إجراءات وحدة السلامة الإحيائية

يتم توفير الإشراف ذا الطابع التقني المحض المؤدى في إطار البرامج الصحية (الأنفلونزا، فيروس نقص المناعة البشرية، السل ...) بشكل منتظم من قبل موظفي المختبر المرجعي في إطارا لأنشطة المبرمجة.

الإشراف الذي يقوم به مكتب المختبرات والذي يتطرق إلى مفاهيم أفضية، يتم في إطار برامج التطوير، كما هو الشأن ابتداء من سنة 2008 (برنامج العمل الاستراتيجي 2008-2012)، ويسمح بوضع جرد للمباني والمعدات. ويتم في إطار التتبع من أجل تطبيق نظام إدارة الجودة.

تقوم وحدة السلامة الإحيائية التي أنشأت سنة 2010، بوضع نظام إدارة المخاطر البيولوجية داخل المعهد الوطني للصحة، بأنشطتها في إطار شراكة التمويل بمنح دولية. وهذا ينطبق أيضا على أنشطة مراقبة خزانة السلامة البيولوجية التي تم الحصول على الخبرة فيها خلال 2012 وتم توفير الجزء الأخير من الأجهزة في بداية 2014.

ومن جهة أخرى في سنة 2011 تم تكوين موظفي مختبرات الصحة العمومية من أجل استعمال خزانات السلامة البيولوجية، وكذا السلامة الكيميائية. كما ركزت ورشات عمل أخرى للموظفين على إدارة المخاطر البيولوجية وكذلك نقل المواد المعدية (...).

#### ج. مراقبة المعدات الإشعاعية من طرف المركز الوطني للحماية من الإشعاع

يتم توجيه قائمة تبين توزيع جميع الأجهزة التي تنبعث منها الإشعاعات المؤينة rayonnements ionisants التي تم اقتنائها من طرف مديريةية التجهيزات والصيانة، في مختلف المرافق الصحية، بشكل دوري إلى المركز الوطني للحماية من الإشعاع من أجل برمجة الضوابط والمعايير المطلوبة للحماية من الإشعاع.

في الفترة 2007-2013، تم إنهاء اللائحة النهائية المحددة لتوزيع المعدات الإشعاعية بنسبة 78 في المائة؛

مراقبة جوانب الحماية من الإشعاع التي يقوم بها المركز الوطني للحماية من الإشعاع في المستشفيات تتم عن طريق المراقبة المادية *contrôle physique* للمباني حيث وجود المعدات الإشعاعية من أجل ضمان الامتثال لمعايير السلامة من الإشعاع، وأيضا عن طريق رصد قياس أجهزة الجرعات للمستخدمين (الأطباء والفنيين) مستعملي مصادر الإشعاع المؤين.

يرجع الارتفاع النسبي للمراقبة في بعض الجهات إلى عدد الأجهزة المشعة الموجودة بها. يقوم المركز الوطني للحماية من الإشعاع بوضع ضوابط لتفتيش المصالح التي بها إشعاعات مع مراعات الاعتبارات التالية:

- الطلبات الواردة من مختلف مندوبيات وزارة الصحة؛
- نتائج رصد قياس الجرعات للعمال لتقييم مستويات التعرض للإشعاع المؤين؛
- مستوى المخاطر المرتبطة بكل الممارسة الإشعاعية؛
- الوسائل اللوجستية والمالية الموضوعية رهن تصرف المركز الوطني للحماية من الإشعاع.

#### ◀ غياب تتبع تقارير تفتيش المركز الوطني للحماية من الإشعاع

قامت وزارة الصحة بما يلزم لإرسال تقارير التفتيش المنجزة من طرف المركز الوطني للحماية من الإشعاع لمختلف المصالح التي خضعت للتفتيش من أجل القيام بالتصحيحات اللازمة، فيما يخص الأمثلة الواردة في التقرير، نجرد التفسيرات التالية:

- بالنسبة للمركز الاستشفائي الإقليمي بالخميسات، فإن تقرير التفتيش رقم 2009/CNR/CM/55 تم إرساله إلى مدير للمستشفى بتاريخ 23 نوفمبر 2009 تحت رقم 996. وأجري التفتيش الثاني بتاريخ 31 أكتوبر 2013، وأرسل التقرير إلى مندوب وزارة الصحة في إقليم الخميسات بتاريخ 13 نوفمبر 2013 تحت رقم CNRP/592.

- أما بالنسبة للمركز الاستشفائي الإقليمي الغساني بفاس، تم القيام بمراقبة تنفيذ التوصيات المقدمة بتاريخ 2013/7/8 وتقرير التفتيش رقم 29/ CM/CNR/2013 بتاريخ 2013/10/07 إلى مندوبية فاس تحت إشارة رقم CNR/378.

#### ◀ نقص في تتبع آلات قياس الجرعات الفردية *dosimètre individuel*

تقوم مصالح المركز الوطني للحماية من الإشعاع بمراقبة آلات قياس الجرعات للموظفين. في بعض الحالات لوحظ عدم إرجاع الدوزيمتر في المواعيد المحددة.

بالنسبة للحالة المسجلة في يناير 2012، نفيد أن 24 دوزيمتر فقط لم يتم تسليمها للمركز الوطني للحماية من الإشعاع لغاية تحليلها.

يتم إرسال نتائج الرصد قياس الجرعة بشكل منتظم إلى مديري المستشفيات ومندوبي وزارة الصحة.

في برنامج عمل سنة 2015، من المقرر إصدار مشروع دورية سيتم عرضه على وزير الصحة من أجل الموافقة، يخص مستعملي مصادر الإشعاع الأيوني في المستشفيات لتعزيز مراقبة قياس الجرعات للمستخدمين.

#### ◀ ظروف استعمال المعدات بالمصالح

##### أ. التصوير الطبي *Imagerie médicale*

تقوم مندوبيات وزارة الصحة بما يلزم من أجل تنفيذ جميع التوصيات التي يقدمها المركز الوطني للحماية من الإشعاع.

بالنسبة لمصالح الأشعة وكذلك المختبر، أطلقت مديرية المستشفيات والعلاجات المتنقلة، ورشة مع المصالح المعنية لوضع الإجراءات والمعايير، خاصة مع المعهد الوطني للصحة.

##### ب. مختبرات التحاليل البيولوجية

نظرا للموارد البشرية التي تتوفر عليها مكاتب التحليل، فإن آخر عملية رفع المستوى تمت بمراحل، بدءا بمختبرات المراكز الاستشفائية الجهوية متبوعة بمختبرات المراكز الاستشفائية الإقليمية.

وفي هذا الإطار، تم تجهيز مختبرات المركز الاستشفائي الجهوي الفارابي بوجدة، وكذا المركز الاستشفائي الجهوي ابن زهر بمراكش، كما تم التأشير على قائمة المعدات من قبل خبراء الأحياء المسؤولين قبل إطلاق عملية الاقتناء (نفس الإجراءات لجميع المختبرات التي عرفت عملية رفع المستوى). تم تأجيل عملية رفع المستوى المبرمجة

لمختبرات المراكز الاستشفائية الإقليمية، التي تزامنت مع قيود ميزانية 2012.

ووضعت مكاتب التحليلات دلائل مجموعة للتحاليل (standard de paquet d'analyses).

في بعض الأحيان، لا يتم احترام هذه المجموعة القياسية للتحاليل لعدم التوفر على الموارد المالية والبشرية اللازمة. وتجدر الإشارة إلى أنه تم بذل مجهودات من قبل مكاتب التحليلات منذ سنة 2000 في تكوين المختبرات العمومية للتحليلات فيما يخص ضمان الجودة (الممول من طرف المنظمة العلمية للصحة)، وقد وضعت كتيبات للجودة من طرف المكونين.

### ج. غرف العمليات وغرف الإنعاش

تجدر الإشارة إلى أن نشاط غرفة العمليات يعتمد على وجود فريق متعدد التخصصات (جراح، مبنج وممرضين...). أيضا، فإن الزيادة في أنشطة غرف العمليات وغرف الإنعاش تتوقف على توفر عدة فرق لتنظيم الدوريات.

لهذه الاعتبارات، تعطى الأولوية دائما لغرف عمليات الطوارئ، وبالتالي إنتاجية هذه الأخيرة غالبا ما تكون أكبر من غرف العمليات المركزية.

وفيما يتعلق بالإنعاش، تتوفر الحالات المذكورة على ما يلزم لتشغيل مصالحي الإنعاش. تواصل وزارة الصحة تزويد هذه المصالح بالتجهيزات اللازمة.

### د. مراكز تصفية الدم

أطلقت وزارة الصحة شراكة مع القطاع الخاص للتكفل بأكثر من 2300 من الحالات المستوجبة لتصفية الدم وذلك في الأماكن التي يوجد فيها نقص في العرض بالقطاع العمومي، والغاية هي تقليص لوائح الانتظار. ويجب التوضيح بأن لوائح الانتظار المعلنة ليست محينة، وهذا راجع إلى أن بعض المرضى مسجلون في عدة لوائح في آن واحد، وآخرون هم على قوائم الانتظار على الرغم من أن حالتهم لم تصل بعد إلى مرحلة الفشل الكلوي التي تتطلب غسل الكلي، وذلك حتى يتمكنوا من حجز الأماكن مقدما.

### هـ. المراكز الجهوية للتكنولوجيا (CRO)

#### • فيما يخص المركز الجهوي للتكنولوجيا بوجدة

وفقا لمعايير المخطط الوطني للوقاية ومكافحة السرطان 2010-2019، المنجز من قبل وزارة الصحة ومؤسسة لاسلمى للوقاية وعلاج السرطان، يفترض تحقيق معدل 70 جلسة علاج إشعاعي في اليوم من طرف الجهاز الواحد (accélérateur). باستخدام هذا المعيار، فإن الجهازين (accélérateur) بالمركز الجهوي للتكنولوجيا بوجدة (...) لازلتا معدلات استعمالهما لم تتعدى نسبة 70 جلسة علاج يوميا، وبالتالي فالحاجة ليست ملحة لاقتناء جهاز آخر (...).

- توفر المركز الجهوي للتكنولوجيا بوجدة على جهازين accélérateur في عام 2013؛
- عدد جلسات العلاج الإشعاعي في عام 2013 هو 22050 جلسة؛
- حقق جهاز مسرع accélérateur الأول معدل 42 جلسة في اليوم؛
- حقق جهاز مسرع accélérateur الثاني معدل 55 جلسة في اليوم.

من جهة أخرى وفي إطار اتفاقية بين وزارة الصحة ومؤسسة لاسلمى للوقاية والعلاج من أمراض السرطان ووكالة التنمية الشرقية، تمت برمجة بناء وتجهيز مركز جهوي جديد للتكنولوجيا بوجدة.

#### • فيما يخص المركز الجهوي للتكنولوجيا بأكادير

عدد جلسات العلاج الإشعاعي في عام 2013 هو 11745 جلسة.

حقق جهاز accélérateur الذي يتوفر عليه المركز 52 جلسة علاج إشعاعي في اليوم الواحد.

كما أن المخطط الوطني للوقاية ومكافحة السرطان 2010-2019 يدعو للقيام بخدمات العلاج الإشعاعي الموضوعي في مراكز الاستشفاء الجامعية التابعة لها مراكز التكنولوجيا الجهوية.

ومن جهة أخرى تجب الإشارة إلى أن جهاز الكوبالت لم يعد يستعمل في حصص العلاج الإشعاعي الموضوعي وأن هذه الحصص تقدم حاليا في مصالحي التكنولوجيا بواسطة آلات متطورة

"مسرّع خطي" accélérateurs linéaires.

### و. مصالغ حديثي الولادة Néonatalogie

تحظى مصالغ حديثي الولادة باهتمام خاص، حيث تتوفر المراكز الاستشفائية الجامعية على مصالغ حديثي الولادة في مستوى جيد، كما أن 06 جهات مجهزة بوحدات حديثي الولادة.

## رابعاً. تدبير الصيانة والمعدات البيوطبية

### 1. السياسة العامة لصيانة

تتوفر وزارة الصحة على رؤية فيما يخص تخطيط وصيانة المعدات البيوطبية. في هذا السياق، تعمل الوزارة على تعزيز الإطار التشريعي والتنظيمي لهذه التكنولوجيا بشكل عام. على هذا النحو، ومن أجل العمل بمقتضيات القانون رقم 84-12 الخاص بالمستلزمات الطبية، بذلت عدة جهود التي نذكر منها كمثل اعتماد مشروع مرسوم وزير الصحة الخاص بلائحة المستلزمات الطبية من أجل الصيانة، مشروع مرسوم الوزارة المتعلق بقواعد تنظيم وعمل نظام الاحتراز عند استعمال المعدات الطبية matériovigilance، ومشروع مرسوم الوزارة المتعلق بقواعد تصنيف المستلزمات الطبية، والمتطلبات الأساسية للجودة والسلامة وأداء المستلزمات الطبية.

### 2. إطار الميزانية والتمويل

#### ← تخطيط اعتمادات الصيانة

تولي وزارة الصحة اهتماما خاصا لتوفير خدمة الصيانة. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أنه بالنسبة للمعدات الثقيلة، يأخذ بعين الاعتبار معطى الصيانة في معايير إسناد الصفقات العمومية. بالفعل تلزم الشركات الفائزة بصفقات توريد المعدات الثقيلة بالالتزام بعقد صفقة خاصة بالصيانة فور انتهاء مدة الضمان.

وفيما يتعلق بالفئات الأخرى من المعدات، تتم تغطيتها بالصيانة إما في إطار العقود الممنوحة تحت بند الميزانية "تكاليف صيانة المرافق الفنية والمعدات التقنية الطبية"، أو في إطار ورش عمل داخلية للصيانة عن طريق شراء قطع الغيار. نلاحظ أن ارتفاع الميزانية المخصصة للصيانة يعكس اهتمام وزارة الصحة بهذه الخدمة.

#### ← بيانات عن مؤشرات الأهداف لقانون المالية indicateurs d'objectif

البيانات الواردة في مصفوفات مؤشرات القانون المالي موثوق منها، مأخوذة من حصيلة تسيير المعدات. ويبين جدول معطيات مؤشرات الأهداف données des indicateurs objectifs للصيانة لسنة 2008-2012 زيادة كبيرة في نسبة المعدات البيوطبية والمعدات الثقيلة التي يغطيها عقد الصيانة، من 55% في عام 2008 إلى 98% في عام 2011.

### 3. تنظيم عملية الصيانة

#### ← جهوية الصيانة

بذلت جهود كبيرة لتعزيز كفاءات المديرات الجهوية في مجال الصيانة. في هذا الإطار تم تعميم دورية تحت رقم 706/10/DEM/21 بتاريخ 20 أبريل 2010 توكل تدبير خدمات الصيانة إلى المستوى الجهوي والمحلي. وفي هذا الإطار تمت بلورة دفتر تحملات نموذجي تم إرساله إلى المسؤولين المحليين من أجل تدبير الصيانة، إضافة إلى لائحة المعدات والأجهزة التي يجب إدماجها في عملية الصيانة وتم إرسالها إلى المسيرين.

أضاً، ومن أجل تحسين تدبير الصيانة، تم تفويض الاعتمادات المالية المتعلقة بها إلى المندوبيات ابتداء من سنة 2013، عقب تعميم الدورية الوزارية رقم 168/DPRF-21 بتاريخ 14 سبتمبر 2012.

### 4. تدبير الصيانة الخارجية

#### أ. رصد ومراقبة تنفيذ العقود

يتم توفير مراقبة وتتبع صارم فيما يتعلق بتسيير عقود الصيانة لضمان الاشتغال المستمر للمعدات من أجل التكفل بالمرضى. في هذا الإطار يتوجب على المسيرين المحليين نشر إعلانات في حالة حدوث عطب في المعدات الثقيلة (radiologie، ماسحة ضوئية...) مع تحديد التاريخ المحتمل للإصلاح.

#### ب. بلورة دفتر التحملات النموذجي وتسيير طلبات عروض الصيانة

تعتمد المستويات اللامركزية على دفتر التحملات النموذجي الذي أنشئ لهذا الغرض. عدم إدراج بنود معينة من دفتر التحملات النموذجي هو استثناء نظرا لخصوصية المعدات أو حاجة المسيرين.



بالنسبة لتحديد نسبة 10% من قيمة المعدات، التي تمت الإشارة لها في تقرير المجلس الأعلى للحسابات كمرجع لتقدير عقد الصيانة، تجدر الإشارة إلى أن العمل بهذا التقدير صعب لأن الصفقات تتم في إطار طلبات عروض وكذلك لحالات الاحتكار بالنسبة لبعض الشركات في السوق في بعض الأحيان.

يتم تتبع تسيير عقود الصيانة من قبل الفرق التقنية المحلية. تشمل سجلات الدفع مبررات تقديم خدمات الصيانة، وعدم وجود تفاصيل عمليات الصيانة هو استثناء لحالات معينة.

### ج. الصفقات المراقبة

#### • الصفقة رقم 2013/8 للمديرية الجهوية الرباط - سلا - زمور زعير (...)

أنبوب الأشعة X لطاولة الكثف بالمستشفى المحلي بالرماني: قامت الشركة المسؤولة على هذه الصفقة بتسليم هذا الأنبوب، وقامت الشركة كذلك بإصلاح الأنبوب القديم. ومن أجل استغلال أمثل للمعدات ورفع المردودية، استمرت الإدارة في استعمال الأنبوب الذي تم إصلاحه، وبعد ذلك تم تثبيت الأنبوب الجديد (...).

أما بالنسبة للأنبوب الثاني الذي تم تثبيته في طاولة الأشعة المتحكم فيها عن بعد للمركز الاستشفائي الإقليمي بالخميسات، اقترحت الشركة على الإدارة أنبوب مستعمل ما زال في حالة جيدة، لأن هذا النوع من الأنابيب لم يعد متوفر في الأسواق، وبعد التحريات التي قامت بها الإدارة قبلت المقترح، وذلك نظرا للطلب الملح من طرف ساكنة الخميسات تم إصلاح هذه الطاولة فارتفع عدد الفحوصات من 3511 خلال 2013 إلى 32701 خلال 2014، وإلى حد الآن لا يزال هذا الأنبوب يشتغل بدون أي مشاكل (...).

#### • الصفقة رقم 2012/02 للمديرية الجهوية لوزارة الصحة بالجهة الشرقية (...)

"osteodensitometre" مدمج في عقد الصيانة نظرا لتقنياته المعقدة بالإضافة إلى أنه يصدر أشعة X مثل طاولة الأشعة، ولهذا قد يؤدي تعطيله إلى إرباك كل من طرف المستعمل والمريض، مما يتطلب معاييرته ومراقبة جودته. كما أن هذا الجهاز يعتبر من بين المعدات الثقيلة. وتجدر الإشارة إلى أن ثمن هذه الآلة هو 688.200 درهم.

فيما يخص تسديد تكلفة الصيانة لهذه الآلة نشير إلى أن:

- تم تسديد ثلاثة أشهر من تكلفة الصيانة بما أن الالتزام بالصفقة تم خلال الثلاث أشهر الأخيرة من سنة 2012 (...);

- لم تتم أية صيانة إصلاحية نظرا لأن هذه الآلة لم يقع لها أي عطب خلال 2012 و 2013 كما أن هناك صيانة وقائية فعالة.

#### • الصفقة رقم 2011/13 للمديرية الجهوية لوزارة الصحة بالجهة الشرقية (...)

تم توقيع الصفقة بداية شهر يونيو 2011، ونظرا لحالة الاستعجال والحالة التي يوجد عليها عدد المولدات générateurs شرعت الشركة في أشغال الصيانة مباشرة بعد التوقيع على الصفقة.

إضافة إلى ذلك، ضمنت الشركة جاهزية المعدات منذ نهاية الاتفاقية مع مديرية المستشفيات والعلاجات المتنقلة وذلك منذ نهاية 2010 حتى بداية يونيو 2011؛

رغم عدم استعمال قاعة معالجة المياه فإن الصيانة الوقائية كانت ضرورية لسببين:

- اجتناب إفساد القاعة (اختناق المصفاة - تعفن القاعة)؛

- تم تحويل القاعة قرب مصلحة أمراض الكلي من أجل تقوية القاعة الجديدة؛

- هذه الإجراءات تسمح بديمومة اشتغال وحدة معالجة المياه الخاصة بآلات تصفية الدم لضمان استمرارية قيام هذه الآلات بوظائفها في خدمات تصفية الدم للمرضى، وبالتالي تم تقادي أن تكون هذه الآلات من المتلاشيات.

- ملاحظة: رغم انتهاء العدة استمرت الشركة في توفير الصيانة الوقائية للقاعة موضوع الاتفاقية (...).

(...) بعد تحري تقارير صيانة المولدات الثلاث رقم: 4VCAR435 و 4VCAR453 و 4VCAR533 تبين أنها تحمل إشارة "توقع طلب البطاقات "L-P 744"، طلبت الشركة من الإدارة تحمل مسؤولية إصلاح العطب لأن السبب هو "ارتفاع التيار الناتج عن الانقطاعات المتكررة للتيار الكهربائي" الغير الوارد في الصفقة (...) وفي النهاية تم إصلاح العطب من طرف الجمعية بالشراكة مع الشركة.

● الصفقة 2011/14 للمديرية الجهوية لوزارة الصحة بالجهة الشرقية  
أعطي الأمر ببدء الأشغال بتاريخ 2011/09/12 تمت ملاحظة ما يلي:

- في سنة 2011 تم تسديد ثلاث أشهر فقط (...).
- تسديد مستحقات صيانة جهاز (HDR) في 2011 يعلل بكون المعدات يجب صيانتها حتى لا تتدهور ولو لم تكن في حالة الاستعمال. إضافة إلى أن إعادة استعمال (HDR) كان مرتقب خلال سنة 2012، لكن مكان تشييته لم يكن جاهزا آنذاك (...).
- ويلاحظ أنه لم يتم تسديد ثمن الصيانة ل (HDR) خلال السنتين 2012 و 2013 (...)

● الصفقات رقم 2011/22، رقم 2012/35، رقم 2012/36 للمديرية الجهوية بجهة سوس ماسة درعة  
تم احترام آجال النشر وطرق تفويت الصفقات وفقا للقانون الحالي وضمان شروط المنافسة بالنسبة لهذه الصفقات.

- ووفقا للملف الإداري للشركة "M D"، ممثلتها القانونية الوحيدة أمام صاحب المشروع هي السيدة "ب ص" بصفتها المسيرة والمتصرفة باسم ولحساب الشركة وكذلك بصفتها المدير العام.
- التسليم المؤقت والنهائي لهذه الصفقة، وكذلك جميع صفقات الصيانة المبرمة من قبل المديرية الجهوية بجهة سوس ماسة درعة موقعة من قبل رئيس مصلحة التموين والبنيات والتجهيزات والصيانة وتقني الصيانة بنفس المصلحة، بعد تقديم جميع الخدمات وفقا لشروط العقد طبقا لتقارير التدخلات المؤشر عليها من المصالح المعنية (المستخدمين والتقنيين أو المهندسين وممثلي الإدارات) في مختلف المنوبيات التابعة للمديرية الجهوية بالمنطقة.
  - قسمة التسليم توضح أن مجموعات الصيانة قد سلمت.

وتجدر الإشارة إلى أن وزارة الصحة بدأت عملية تفتيش بعد أن علمت ان المساهم الوحيد في الشركة صاحبة الأعمال هو موظف بالمديرية الجهوية بجهة سوس ماسة درعة، وعلى إثرها قرر وزير الصحة توقيف الموظف مؤقتا لتنازع الاختصاص، كما أن الموظفين معروضين حاليا على المجلس التأديبي.

● الصفقة رقم 2011/23 للمديرية الجهوية بجهة سوس ماسة درعة

- في تاريخ 2012/03/06 تعرضت ثلاثة أجهزة تعقيم لتدخلات تقنية من قبل شخصين. كما أن توقيف المستخدمين وممثلي الإدارة والمهندس البيوطبي التابعين لوحدة الصيانة بتارودانت، يؤكد القيام بهذه التدخلات.
- ونظرا للاستعجال تم إصدار الطلب إلى الشركة عن طريق الهاتف قصد التدخل لإصلاح الأعطاب.
- مبلغ 35.500 درهم يخص بعض خدمات الصيانة الوقائية والعلاجية ومبرر في الوثائق المرفقة (...).

● الصفقة رقم 2008/7 لمنوبية الصحة بورزازات

- تم إرسال جهاز الموجات فوق الصوتية المحمول الخاص بالصفقة رقم 2008/7 إلى المركز الصحي الحضري بتغدير (FNUAP)، وتم تسليمه إلى تقني الشركة الفائزة بالصفقة 2008/07 (شركة "ب.ب" الطبية) الذي أصلحه وقام بإرجاعه. حاليا الجهاز مودع في مخزن المركز الاستشفائي الإقليمي بورزازات.
- بالنسبة للكشف المؤقت والأخير للأداء بتاريخ 2010/01/14 البالغ 24.600 درهم يتعلق بالصيانة، مع العلم أن الشركة المعنية تم تغريمها بقدر 32.068 درهم عن تأخر بمجموع 85 ساعة تأخير.

● الصفقة القابلة للتجديد **marché reconductible** رقم 2010/36 المديرية الجهوية لمراكش-تانسيفت-الحوز (...)

تم إرفاق إلى هذه الصفقة لائحة مفصلة خاصة بالتجهيزات التي تشملها خدمات الصيانة الوقائية والعلاجية، إضافة إلى أرقام الجرد والمؤسسة الصحية التي تتواجد بها هذه الأجهزة، هذه اللائحة يتم المصادقة عليها من طرف مديرية التجهيزات والمعدات قبل إطلاق طلب العروض (...).

فيما يتعلق بتسوية هذه الصفقة برسم سنة 2010 وبما أن الأمر بالخدمة أرسل للشركة بتاريخ 2010/12/24، يجب التوضيح أنه تميزت سنة 2010 بالتأخير في تفويت الاعتمادات ونظرا لطبيعة التجهيزات المشمولة بعقد الصيانة (التصوير الطبي) ونظرا للأعطاب التي قد تؤثر على العرض الطبي، تم إصدار أمر بالخدمة مؤقت فور منح عقد الصفقة adjudication لأجل تسوية الوضعية. كما أن مجموعة من التقارير تبين وتشهد على إنجاز عمليات الصيانة الوقائية برسم سنة 2010 (...).



• الصفقة القابلة للتجديد رقم 2010 / 22 – للمديرية الجهوية للصحة مراكش- تانسيفت- الحوز  
الصفقة المتجددة رقم 2010/22 تهم موضوع الصيانة الوقائية والعلاجية preventive et corrective لأجهزة  
التعقيم للمرافق الصحية لجهة مراكش- تانسيفت- الحوز – لفترة 2010-2012  
تفحص الوثائق المكونة لهذا الملف يوضح أن:

- ملحق عمليات الصيانة الوقائية المشار إليه في الفصل 23 من الصفقة (...)
- في سنة 2010 الأمر ببدء الخدمات تم بتاريخ 2010/12/24، والكشف النهائي لصرف المستحقات تم  
إعداده بتاريخ 2010/12/27. يعزى هذا إلى التأخير في التوصل بالاعتمادات وإصدار التأشير على  
الصفقة. كما تجب الإشارة أن عمليات الصيانة تمت مند حيازة والمواظقة على الصفقة لأن الامر يتعلق  
بمعدات وتجهيزات ذات أهمية كبرى (autoclave) في تسيير غرف العمليات، وتوقفها يعيق عرض  
خدمات الصحة (...).
- بالنسبة لتسديد المبلغ السنوي للصفقة للسنة المالية 2011، إن تقارير التدخل المرفقة إلى ملف التسديد تبين  
استمرار وجود العطب بالنسبة ل 09 أجهزة (جهاز التعقيم وقاعة التعقيم)، نوضح أن الأمر يتعلق بتقارير  
التشخيص من أجل تحديد قطع الغيار اللازمة من أجل الإصلاح، تتبع التقارير الخاصة بالتشخيص  
مباشرة بالإصلاح (...).
- بالنسبة للملاحظة الخاصة بتسديد المبلغ السنوي للصفقة للسنة المالية 2012، وبتقريري التدخل للصيانة  
للإصلاح اللذين يبينان استمرار العطب (تقارير تدخل رقم 07825 ورقم 006711)، نشير إلى أنها  
تقارير تشخيص متبوعة بتقريري إصلاح العطب تحت رقم 06710 و08809.
- وأخيرا، نشير أن تسديد الصفقة رقم 2010/22 يتم على أساس طريقة إجمالية forfait annuel تتعلق  
مباشرة بمعدلات توافر المعدات (...). مع العلم أن الرقابة المالية رفضت معاينة الشركة صاحبة الأعمال  
لعدم القيام بخدمات التدخلات الوقائية، لأن عددها غير وارد في جدول الأسعار.

## شركة العمران الرباط

أنشأت شركة العمران الرباط بموجب القانون رقم 27-03 المتعلق بتحويل المؤسسات الجهوية للتجهيز والبناء إلى شركات جهوية مجهولة الاسم تسمى "شركة العمران" وتخضع للقانون رقم 17-95 المتعلق بشركات المساهمة كما تم تنميته بالقانون رقم 20-05 ولمقتضيات القانون رقم 27-03 المشار إليه أعلاه، وكذا إلى قانونها التنظيمي. كما تخضع للمراقبة المنصوص عليها في القانون رقم 69-00 المتعلق بالمراقبة المالية للدولة على المنشآت العمومية والأجهزة الأخرى.

وعملا بمقتضيات القانون رقم 27-03 وقانونها التنظيمي تقوم شركة العمران الرباط في كل من جهة الرباط-سلا-زمور-زعير وجهة الغرب-الشراردة-بني حسن وإقليم وزان التابع لجهة طنجة-تطوان بإنجاز العمليات التالية:

- عمليات التجهيز الحضري والبناء وخصوصا خلق مناطق جديدة؛
- المشاريع السكنية وعلى الخصوص السكن الاجتماعي والتجزئات؛
- مشاريع محاربة مدن الصفيح والسكن الغير اللائق وبرامج الإشراف الاجتماعي المتعلقة بهذه المشاريع؛
- التجهيزات والبنيات التحتية المتعلقة ببرامج السكن.

وللقيام بالمهام السالفة الذكر قامت شركة العمران الرباط خلال الفترة الممتدة بين 2007 و 2013، بتعبئة 6,49 مليار درهم منها 5,97 مليار درهم موجهة للاستثمار و522,00 مليون درهم رصدت للتسيير.

وقد عبأت الشركة، إضافة إلى ذلك، وعاء عقاريا يناهز 963 هكتار بقيمة 716,81 مليون درهم.

أما فيما يخص الموارد البشرية، فقد عرف عدد المستخدمين ارتفاعا فاق 80%، حيث انتقل من 83 مستخدما سنة 2007 إلى 149 مستخدما سنة 2013.

ومن أجل تتبع إنجاز العمليات، على المستوى المحلي، تم إنشاء وكالات بكل من مدن تمارة وسلا والقنيطرة والخميسات.

### I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

أفرزت مراقبة تسيير الشركة الملاحظات والتوصيات المتعلقة بالجوانب التالية:

#### 1. الوعاء العقاري

يعتبر الوعاء العقاري من أهم الركائز التي تعتمد عليها أنشطة الشركة. وفي هذا الصدد، عبأت الشركة ما يقارب 963 هكتار بين 2007 و 2013 تتكون في غالبيتها من العقار العمومي، وعلى الخصوص أراضي الأملاك المخزنية (72%) وأراضي الجموع (27%)، أما الأراضي التي اقتنيت من الخواص، فلا تتجاوز نسبتها 1%. وقد عرف المخزون العقاري استنزافا بوتيرة سريعة نتيجة ارتفاع معدل استغلال الأراضي المعبئة، الذي بلغ 97% وكذلك نتيجة عدم تعزيزه باقتناءات 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 مكننت من استخلاص ما يلي:

- تتقاسم البقع الأرضية المخصصة لإعادة الإيواء والبقع الأرضية المخصصة للموازنة حصص متساوية من الوعاء العقاري المستغل بنسبة 29% لكل واحدة منهما. وبالتالي فإن كل متر مربع مخصص لإعادة الإيواء يتم 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.

في هذا الصدد، يوصي المجلس الأعلى للحسابات شركة العمران الرباط بتعزيز مخزونها العقاري.

## 2. إنجازات الشركة

مكن تقييم إنجازات الشركة باعتماد معياري "انطلاق الأوراش" و"اكتمال الإنجاز"، خلال الفترة الممتدة بين 2007 و2013، من الوقوف على ما يلي:

- من بين 233 عملية مبرمجة 172 عملية تم مباشرة الأشغال بها، أي بمعدل إنجاز سنوي ناهز 74%؛
- من بين 185 عملية المتوقع اكتمال إنجاز الأشغال بشأنها، 146 عملية تم فعليا إنجازها بالكامل متم سنة 2013، أي بمعدل إنجاز ناهز 79 % بتمت 2013.

### ← تراجع المؤشرات العامة للإنتاج

لوحظ تراجع عدد العمليات التي انطلقت أوراشها وذلك منذ سنة 2011، حيث انتقل عددها من 34 عملية سنة 2010 إلى 14 عملية سنة 2013. نفس التراجع هم أيضا العمليات التي اكتمل إنجازها، إذ انتقل عددها من 28 عملية سنة 2011 إلى 12 عملية سنة 2013 أي بمعدل انخفاض قدره 57%.

وعرف إنتاج البقع الأرضية والوحدات السكنية انخفاضا، حيث بلغت الوحدات التي اكتمل إنجازها 3780 وحدة سنة 2013 بعدما كانت 6134 وحدة سنة 2009، مما سجل تراجعا بمعدل 38%.

### ← ضعف معدل إنجاز الأهداف المسطرة في إطار المهام الرئيسية للشركة

مكن فحص العمليات التي أعلن اكتمال إنجازها سنة 2013، من الوقوف على أن معدل اكتمال الإنجاز قد تراوح ما بين 40% و89% (دون احتساب الوحدات المبرمجة في إطار إعادة الهيكلة والتقوية والجزيرات)، كما لوحظ أن معدل اكتمال الإنجاز بكل من السكن الاجتماعي والسكن الوقائي يبقى ضعيفا، بحيث لم يتعد عند متم سنة 2013 نسبة 54% بخصوص السكن الاجتماعي، و51% بالنسبة لبرنامج إعادة الإيواء، و40% بالنسبة للبقع الأرضية المخصصة للسكن الوقائي، و 59% بالنسبة للبقع المخصصة للتسويق.

### ← تأخر في إنجاز الاتفاقيات المبرمة في إطار البرنامج الوطني "مدن بدون صفائح"

خلال الفترة الممتدة ما بين 2000 و2009، أبرمت الشركة 16 اتفاقية في إطار برنامج مدن بدون صفائح. وتنص هذه الاتفاقيات على اكتمال إنجاز العمليات المبرمجة بشأنها ما بين 2006 و2010 غير أن إنجاز البرامج المسطرة تجاوز هذه الأجل المحددة. بل إن بعضها لم يتم الشروع في إنجازها كما هو الحال بالنسبة لاتفاقية منطقة عين عتيق. مما ترتب عنه تفاقم ظاهرة مدن الصفائح حيث أن عدد الأسر التي أبرمت الاتفاقيات بشأنها انتقل من 57328 إلى 64181 أسرة عند نهاية سنة 2013 بزيادة قدرها 6853 أسرة.

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة السكنى وسياسة المدينة وشركة العمران الرباط ومختلف الشركاء، باحترام بنود الاتفاقيات المبرمة في إطار برنامج مدن بدون صفائح وخصوصا ما يتعلق بالأجل والأهداف المسطرة.

### ← ضعف معدل الإنجاز بالنسبة لبرنامج السكن الاجتماعي

من خلال تقييم مجهودات الشركة على مستوى إنجاز السكن ذو القيمة الاجمالية المنخفضة، تبين أنه لم تنجز إلى حدود سنة 2013، سوى 1933 وحدة من أصل 6933 المتوقع إنجازها، أي بمعدل إنجاز لم يتجاوز 25% بالمقارنة مع الأهداف المسطرة، علما بأنه قد تم تجاوز أجل الإنجاز المحدد في نهاية سنة 2012. أما فيما يخص التسويق، فإنه لازال ضعيفا، إذ لم تسوق سوى 48% من الشقق التي اكتملت الأشغال بها.

أما على مستوى السكن الاجتماعي (شقق بقيمة 250000 درهم) فإن الشركة قامت بإبرام أربع اتفاقيات، لإنجاز 5630 وحدة، منها 1714 وحدة متوقع اكتمال الأشغال بها سنة 2013. لكن تم التصريح، بإنجاز 296 وحدة فقط برسم سنة 2013، أي بمعدل إنجاز لم يتعدى 17%. كما لم يسلم من هذه الوحدات المنجزة إلى المستفيدين سوى 100 وحدة.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات شركة العمران الرباط برفع وتيرة الإنجاز على مستوى السكن الاجتماعي وبياتمام المساطر الإدارية لتفعيل تسليم الشقق للمستفيدين.

### ← إنجاز مشاريع إعادة الهيكلة دون بلوغ الأهداف والنتائج المتوخاة

تبين من خلال المعاينة الميدانية بان عمليات إعادة الهيكلة لم تبلغ الأهداف والنتائج المتوخاة.

وهكذا، فقد لوحظ أن الشركة قامت بإنجاز قنوات الصرف الصحي والتطهير دون إنجاز المسالك الطرقية خصوصا على مستوى الدواوير التالية:

- دوار لمساطفة ودوار لفرافشة (صفقة A07/G/2006 بمبلغ 4.858.577,40 درهم والمسلمة بصفة نهائية بتاريخ 2013/07/23)؛

- دوار أولاد ضبة بسوق اربعاء الغرب (الصفقة رقم OPAKE358/2007 بقيمة 4.539.936 درهم والصفقة رقم OPKE397/2007 بقيمة 5.090.413,50 درهم واللذان تم تسليمهما بتاريخ 2011/04/11)؛

- دوار فريمان ودوار عبد السلامية بسيدي سليمان (الصفقة رقم M104/KN/2009 بمبلغ 5.000.175 درهم والتي لم تسلم بعد). وقد لوحظ أيضا ان الساكنة لم تتخرط في هذا المشروع، إذ أنها لم تربط بشبكة التطهير المنجزة، بل أن البالوعات تحولت إلى أمكنة لرمي النفايات، وبالتالي أصبحت غير صالحة للاستعمال.

أما في حالات أخرى، فقد قامت الشركة بإنجاز أشغال المسالك الطرقية دون انجاز قنوات التطهير والصرف الصحي مما أدى إلى جرف هذه المسالك، كما هو الشأن في دوار المخاليف بالقيظرة (الصفقة رقم 29/KN/2009 بمبلغ 7.711.620 درهم والعقد الملحق بمبلغ 681.528 درهم)، فمسالك الطرق المنجزة بها أصبحت في وضعية غير لائقة، مما أدى إلى ابرام صفقة أشغال إضافية لترميمها (الصفقة رقم 65/k/2013 لسنة 2013 بمبلغ 5.242.560 درهم).

وفي دوار القدس والسعادة والأندلس الجنوبية بتيفلت أنجزت أشغال التطهير والصرف الصحي دون انجاز البالوعات المضادة للفيضانات (الصفقة رقم 14/R/2006 بمبلغ 3.935.137,50 درهم). أما فيما يتعلق بدواير الفرع 2 والشيخ وايت حدو اوسعيد وصحراوة، فإن مسالك الطرق أنجزت دون الأخذ بعين الاعتبار الأعمدة الكهربائية التي احتفظ بها وسط قارعات الطرق (الصفقة رقم 26/KH/2008 بمبلغ 8.943.876 درهم)، مما يشكل خطرا على المارة.

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات شركة العمران الرباط بإعادة النظر بتوافق مع شركائها في طريقة التدخل في الأحياء غير المهيكلة وذلك بإنجاز مشاريع متكاملة (المسالك الطرقية والتطهير والصرف الصحي والماء الصالح للشرب والكهرباء) من أجل بلوغ الأهداف والنتائج المتوخاة.

#### ← الشراكة بين القطاع الخاص والعام: عدم بلوغ الأهداف المسطرة وإنجازات ضعيفة

تهدف الشراكة بين القطاع العام والخاص إلى التقليل من مدة انجاز المشاريع الاجتماعية وتخفيف العبء على خزينة الشركة عن طريق استخلاص أثمان الأراضي المخصصة للعمليات موضوع الشراكة. لكنه لوحظ أن هذه الأهداف المسطرة لم يتم بلوغها. فالمبلغ الذي يتعين استخلاصه والمقدر بـ 137.411.083 درهم (ثمن بيع الأرض) لم تحصل منه الشركة سوى مبلغ 38.630.754,84 درهم، أي 28% من المبلغ الإجمالي.

أما فيما يتعلق بتقليل مدة إنجاز عمليات السكن الاجتماعي، فلم يتأت بلوغه لكون بعض العمليات لم تعط انطلاقا للأشغال بها بعد، كما أن مدة إنجاز العمليات الأخرى تجاوزت 10 سنوات.

ومن جهة أخرى، تبين 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 يتعد 328 شقة من أصل 966، أي بمعدل 11%.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الشركة بضمان تتبع مستمر ومنتظم للمشاريع المبرمجة في إطار الشراكة

#### ← بيع أراضي غير مجهزة

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 إلى الجمعية المسماة "وش أ" بثمن إجمالي قدره 3.128.639,83 درهم (193,197 درهم للمتر المربع)، علما بأن المؤسسة الجهوية للتجهيز والبناء للشمال الغربي كانت قد اقتنت من قبل هاتين القطعتين على التوالي بتاريخ 1991/10/14 و1994/08/03 بثمن 2177214,23 درهم، بهدف تعزيز مخزونها العقاري.

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. تم تحديده من طرف لجنة مكونة من الرئيس وعضوين بالجمعية السالفة الذكر.

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

### 3. التسويق والتحصيل وتدبير المخزون

على ضوء مقتضيات الميثاق التجاري الخاص بمجموعة التهيئة العمران والدلائل التجارية، تم فحص عينة من العمليات التي سوفت خلال الفترة الممتدة بين 2007 و2013 ومن خلال ذلك تم الوقوف على الملاحظات التالية:

#### ◀ عدم احترام مبدأ الشفافية المنصوص عليه في الميثاق التجاري

يحتوي مشروع كامبليا بتامسنا على 106 فيلا موجهة إلى التسويق منذ سنة 2007، إلا أن تسويق هذا المشروع لم يتم طبقا لمقتضيات الميثاق التجاري الذي يحث على الشفافية ويحدد شروط التسويق والأداء. إذ أن بيع هذه الفيلات لم يكن مفتوحا للعموم ولم ينشر بل فتح باب تسويقها فقط لأطر بعض الإدارات العمومية ومجموعة العمران.

وعلاوة على ذلك، لوحظ أن دلائل التسويق لبعض العمليات، تحتوي على منتجات محجوزة مسبقا لصالح موظفي وزارة السكنى وشركة العمران، مما يعني أن هذا التخصيص طريقة من طرق التسويق، وهو ما يتنافى مع مقتضيات الميثاق التجاري. كما أن المنتجات المحجوزة لصالح العمران تثير اللبس إذ من غير الواضح ما إذا كانت محجوزة لصالح مستخدمى شركة العمران أم لفائدة شركة العمران الرباط.

#### ◀ غياب الحذر في إبرام وعود وعقود البيع في إطار تسويق مشروع أولاد زعير الشطر الثالث

في إطار تسويق مشروع أولاد زعير الشطر الثالث بعين عودة، قامت الشركة ببيع البقعة الأرضية رقم 1029 مساحتها 150 متر مربع، بناء على وعد بالبيع الموقع بتاريخ 2007/04/27 بثمن 1300 درهم للمتر المربع (195.000 درهم كئمن إجمالي)، علما أن ثمن تسويق هذه العملية محدد في 1820 درهم للمتر المربع (273.000 درهم كئمن كلي). وسلمت البقعة بعد أداء ثمنها المحدد في الوعد بالبيع، إلا أنه بعد ذلك قامت الشركة باستدعاء الزبون لاستكمال إجراءات البيع المتمثلة في أداء المبلغ المتبقي وإبرام عقد البيع النهائي. لكن بتاريخ 2011/03/16 أصدرت المحكمة حكما بناء على الوعد بالبيع تقضي فيه بإبرام العقد على أساس 1300 درهم للمتر عوض 1820 درهم للمتر، مما شكل خسارة للشركة قدرها 78.000 درهم.

#### ◀ خرق الشروط المنصوص عليها في الميثاق المتعلق بتسويق البقع الموجهة للسكن الاقتصادي

أصدر المدير القرار رقم 386 بتاريخ 02 شنتبر 2013، على إثره قامت الشركة ببيع 28 بقعة موجهة للسكن الاقتصادي التابعة لمشروع الجنان بالقنيطرة، عن الطريق الشباك المفتوح وبدون شروط، وذلك خلافا للمساطر التسويق المعمول بها والتي تحدد شروط تسويق هذا النوع من البقع (الدخل والعمر ومكان السكنى، وعدم التوفر على سكن...).

#### ◀ عدم احترام الثمن المحدد لبيع المتوجات التابعة لمشروع الياقوت بسلا

حدد ثمن بيع المرآب رقم GA3403 البالغة مساحته 34,95 متر مربع، في 2738,19 للمتر مربع، عوض ثمنه الحقيقي المحدد في 6000 درهم للمتر المربع، أي بفارق قدره 114.000,15 درهم.

كما أن ثمن بيع المتجر رقم MG1504 حدد في 363.141 درهم عوض الثمن المحدد من طرف لجنة التسويق والذي هو 404.775 درهم، مما شكل خسارة قدرها 41.634 درهم.

#### ◀ تسليم منتجات رغم عدم أداء ثمنها بصفة كاملة

تم تسليم بعض المنتجات بالرغم من عدم استخلاص ثمنها بصفة كاملة كما هو الشأن بالنسبة للمركز التجاري الزفاطي بالرباط. إذ يتعلق الأمر بالمحلات التجارية المنجزة بهدف موازنة هذا المشروع الذي سجل عجزا بلغ 2,594 مليون درهم، وتم تسليمها للمستفيدين منذ 2007 علما أنهم لم يؤدوا ثمنها بالكامل. ويبلغ الباقي أداءه 1.649.900 درهم.

#### ◀ مجهودات غير كافية لتحصيل ديون الشركة

تبين من خلال المراقبة أن المجهودات المبذولة في مجال تحصيل ديون الشركة غير كافية بحيث أن بعض الديون ترجع إلى أكثر من عشر سنوات، وهكذا، فقد بلغ الباقي استخلاصه في نهاية 2013، 444,01 مليون درهم بما فيه مبلغ 157,35 مليون درهم المتعلق بوحدة بيعت جزئيا وتتوفر على رسوم عقارية.

#### مخزون يجمد أموالاً لمدة طويلة

حصر مخزون المنتجات النهائية، إلى حدود 31 دجنبر 2013، في 6946 وحدة بتكلفة إنتاج قدرها 1187,74 مليون درهم وبقيمة تجارية قدرها 1785,30 مليون درهم. وقد تبين أن مدة تخزين بعض المنتجات تزيد عن 18 سنة.

وعلاوة على ذلك، يشهد مخزون الشركة وضعا حرجا بفعل تجميد أموالها لفترات طويلة، حيث أن 25,55% من المنتجات فاقت مدة تخزينها 10 سنوات، وما يقرب من 50,96% فاقت مدة تخزينها 5 سنوات. وهكذا، فقد تم تجميد مبلغ 314,28 مليون درهم منذ أكثر من 10 سنوات ومبلغ 806,19 مليون درهم منذ أكثر من 5 سنوات.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات شركة العمران الرباط بما يلي:

- احترام مبدأ الشفافية المنصوص عليه في الميثاق التجاري؛
- السهر على تطبيق بنود الدلائل التجارية؛
- احترام الأثمنة المحددة وتفادي تسليم المنتجات إلى حين أداء ثمنها كاملا؛
- وضع نظام تحصيل يمكن من تتبع آجال الديون المستحقة على الزبناء.

#### 4. تدبير الموارد البشرية

تتوفر شركة العمران الرباط على 149 مستخدم سنة 2013 مقابل 83 مستخدم سنة 2007 أغلبهم، كانوا ينتمون للمؤسسة الجهوية للتجهيز والبناء للشمال الغربي والمديريات الجهوية لمجموعة التهيئة العمران سابقا. وتتميز هذه القوى العاملة بنسبة تأطير لا تتجاوز 29,75% (تم احتساب هذه النسبة بالرجوع إلى الإطار والمؤهل المعتمدان أثناء التوظيف)

ويؤطر تدبير الموارد البشرية بالقانون الأساسي والنظام الداخلي لمجموعة تهيئة العمران، وكذا مقتضيات القانون رقم 65-99 المتعلق بمدونة الشغل. وقد أسفر افتتاح هذا التدبير عن الملاحظات التالية:

#### توزيع غير متوازن وتضخم في مناصب المسؤولية

ينتم توزيع الموارد البشرية لشركة العمران الرباط بعدم التوازن حيث أن 57% من المستخدمين، بينهم 65% من الأطر، تتمركز بالمديرية المركزية، في حين أن الوكالات التي تعتبر الوحدات العملية والمنتجة، لا تتوفر على القدر الكافي من الوسائل البشرية. كما تجدر الإشارة إلى تشكيلة المستخدمين بالمديرية المركزية تنقسم بتواجد عدد مفرط من الرؤساء (مديرين ورؤساء أقسام ورؤساء مصالح... إلخ) حيث يتواجد بها 55 رئيسا على رأس 29 مرؤوسا.

ولا يأخذ هذا التوزيع بعين الاعتبار حجم العمليات المسندة لهذه الوكالات. فوكالة القنيطرة تدير وحدها 70% من الوعاء العقاري المعنى من طرف شركة العمران الرباط، وتحقق أكثر من 70% من نشاط هذه الأخيرة في حين أن عدد المستخدمين بهذه الوكالة (27 موظفا) لا يتعدى 18% من مجموع مستخدمي الشركة. أما باقي الوكالات الثلاثة التي تحقق 30% من نشاط الشركة، فتنقسم 28% من هذا المجموع.

#### عدم احترام مبدأ المنافسة ومعايير التصنيف للتوظيف

على ضوء الافتتاح الشامل لملفات المستخدمين، تبين أن مبادئ عرض الترشيح والمنافسة التي تبنتها مجموعة التهيئة العمران في مساطرها لم يتم احترامها. وإضافة إلى ذلك، فإن شركة العمران الرباط لا تحترم جدول التصنيف للأشخاص الذين تم توظيفهم كما هو مقرر بالملحق رقم 2 من القانون الأساسي للشركة.

#### عدم الأخذ بعين الاعتبار نتائج التقييم عن طريق نظام التحفيز

تتكون نفقات المستخدمين من الرواتب الشهرية وعلاوات التحفيز على الإنتاج، المحددة في 2,5 و3,5 شهر من الأجر. لكن هذه العلاوات يتم منحها للجميع بدون الأخذ بعين الاعتبار نتائج تقييم وتنقيط المستخدمين.

وقد لوحظ، كذلك، بأن بعض المستخدمين استفادوا، خلال سنة 2012، من زيادة في هذه العلاوات مع العلم أن النقطة المحصل عليها خلال عملية التقييم أقل من 100/90.

#### عدم شرعية منح التعويضات عن العطل المؤدى عنها

ينص القانون رقم 65-99 المتعلق بمدونة الشغل الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 01-03-194 بتاريخ 11 شتنبر 2003 على منح تعويضات عن العطل المؤدى عنها حصريا في الحالات التالية:

- وقف عقد العمل؛



- وفاة الموظف قبل الاستفادة من عطلته السنوية؛
- التجنيد؛
- إغلاق الشركة.

كما تحتم المادة 246 من القانون المشار إليه أعلاه على الشركة التوفر على سجل خاص بالمتابعة لرخص العطل السنوية المؤدى عنها. غير أنه لوحظ أن شركة العمران الرباط لم تحترم مقتضيات هذا الفصل وأدت مبلغ 228785,78 درهم كتعويض عن عطل مدفوعة الأجر اعتماداً على مبررات لا تتضمنها النصوص التنظيمية (تقاعد، استقالة، نهاية العقد ونهاية الإلحاق)

وقامت الشركة أيضاً، في يونيو 2008، بمنح مجموعة من المستخدمين تعويضات عن عطل مدفوعة الأجر مع العلم أن هؤلاء الأشخاص لازالوا ناشطين داخل مجموعة التهيئة العمران (دون فسخ عقد العمل)، إذ تم إعادة إدماجهم أو إلحاقهم بمؤسسات أخرى تابعة للمجموعة وخاصة شركة العمران البوغاز.

◀ **غياب متابعة منتظمة للرخص الممنوحة لأسباب صحية ومنح امتيازات غير مستحقة**  
مكن افتتاح الملفات المتعلقة بالرخص الممنوحة لأسباب صحية من الوقوف على الاختلالات التالية:

- تم إصدار رخصتين لنفس الشخص عن أيام متداخلة، ويتعلق الأمر بالرخصة رقم DHG/151 لمنحه 15 يوم عطلة ابتداء من 2011/01/03 إلى 2011/01/03، والرخصة رقم DHG/151 لمنح 15 يوم عطلة ابتداء من 2011/01/17 إلى 2011/02/02. كما تم إصدار رخصتين تهمان أشهر متداخلة، ويتعلق الأمر بالرخصة رقم DRH&MG/3391 لمنح عطلة من 3 أشهر ابتداء من 2013/07/01 إلى 2013/10/1 والرخصة رقم DRH&MG/4191 المتعلقة بمنح عطلة من 3 أشهر ابتداء من 2013/10/01 إلى 2013/12/31؛

- الاستفادة المستخدم "م.ر.ب" خلال سنة 2011 من رخصة مرضية لمدة محدودة الأمد (123 يوم) بدون قرار إداري، مع العلم أن هذا الشخص لا زال يستفيد من أجرته كاملة عوض النصف منذ 2011/11/27، كما استفاد خلال سنة 2012 من علاوة المردودية رغم تواجده في رخصة مرضية متوسطة الأمد.

وبناء على ما سبق، يوصي المجلس شركة العمران الرباط بما يلي:

- السهر على تطبيق الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي للمستخدمين فيما يتعلق بالتوظيف؛
- السهر على جعل النظام التحفيزي مرتبط بالتنقيط وبالمردودية؛
- الحرص على تطبيق القانون فيما يتعلق بتدبير الرخص الممنوحة للمستخدمين.

## 5. تدبير الطلب العمومي

◀ **تأخر في أداء المومنين ووضع مقلق للباقي أداءه**

نتج عن التأخر في أداء المومنين، الذي تجاوز 382 يوماً، تطور مستمر للباقي أداءه إذ قفز من 31,22 مليون درهم سنة 2007 إلى 1,59 مليار درهم في 2013/12/31، مع العلم أن جزءاً من الباقي أداءه يتعلق بسنتي 2007 و2008. ويجب التوضيح أن المبلغ الباقي أداءه آخر سنة 2013 تجاوز مجموع المبالغ المتوفرة وكذا المداخيل المتوقعة للشركة التي تقدر بـ 1,17 مليار درهم، والمكونة أساساً من مخزون السيولة المودع بالحسابات البنكية للشركة (44,22 مليون درهم) والباقي استخلاصه من مداخل المنتوجات التي تم تسويقها (441,01 مليون درهم) ومساهمات صندوق التضامن للسكن (697,51 مليون درهم).

◀ **تجزئ الطلبات**

قامت الشركة باقتناء معدات معلوماتية من نفس الممون بمبلغ 578460,00 درهم عن طريق سندي الطلب (رقم 70038 بتاريخ 2007/12/10 بمبلغ 280.380,00 درهم ورقم 5281 بتاريخ 2007/12/17 بمبلغ 298.080,00). ويلاحظ بأن مجموع هذين السندين يتجاوز سقف 350.000,00 درهم المسموح به لاقتناء المعدات والخدمات عن طريق سند الطلب، كما هو منصوص عليه في نظام الصفقات الخاص بشركة العمران الرباط.



قامت الشركة باقتناء معدات المكتب من نفس النوع عن طريق الصفقة رقم 03/DRH&MG/2012 الموقعة بتاريخ 2012/06/13 بمبلغ 415605,00 درهم، وسند الطلب رقم 12/8 الصادر في 2012/10/04 بمبلغ 65040,00 درهم، وذلك عوض إدماجها ضمن الصفقة المشار إليها أعلاه.

#### ◀ عدم احترام مبدأ المنافسة بالنسبة لبعض الطلبات

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

#### ◀ عدم الحرص على حفظ مصالح شركة العمران الرباط

في إطار مسطرة نزع الملكية المتعلقة بالملك المسمى سهب القايد بسلا تم إصدار المرسوم رقم 2.03.244 بتاريخ 2003/05/15 وأمر قضائية بتاريخ 2004/04/21. وعلى إثر ذلك تم أداء مبلغ 9443000,00 درهم كتعويض لأصحاب الملك المذكور بناء على قرارات صادرة عن المدير العام للمؤسسة الجهوية للتعمير والبناء للشمال الغربي بتاريخ 2004/06/13. غير أن شركة العمران الرباط تنازلت على هذا الملك الذي لا يزال مسجلا باسم أصحابه ولم تقم إلى حدود تاريخ 14 مايو 2014 بأي إجراء لاسترجاع المبلغ المشار إليه أعلاه.

كما قامت شركة العمران الرباط عن طريق مسطرة نزع الملكية للمنفعة العامة بشراء بقعة أرضية تقع بعين ملول للطيران بتطوان وتبلغ مساحتها 21687,00 متر مربع وقد تم تحديد المبلغ في 5638700,00 درهم بناء على حكم صادر عن محكمة الاستئناف بتاريخ 2007/01/10. ولكن الشركة لم تؤد المبلغ المذكور داخل الأجل القانونية المحددة في الفصل 13 من القانون رقم 7.81 المتعلق بنزع الملكية للمنفعة العامة والاحتلال المؤقت مما ترتب عنه دفع مبلغ إضافي قدره 215.131,73 درهم.

لذا، فإن المجلس يذكر شركة العمران الرباط باتخاذ الإجراءات الضرورية من أجل استرجاع المبالغ التي تم دفعها في إطار اقتناء عقار سهب القايد بسلا

#### ◀ عدم فعالية الدراسات القبليّة لصفقات الأشغال وضعف تصميم دفاتر الشروط الخاصة

تتميز الدراسات القبليّة لإعداد دفاتر الشروط الخاصة بعدم الدقة، الشيء الذي يؤثر على مضمون هذه الدفاتر ويؤدي، بالتالي، إلى ارتفاع (بين 100% و 3000%) في الكميات المنجزة فعليا بالنسبة لبعض المواد مقارنة مع الكميات المضمنة بجدول الأثمان والبيانات التقديرية المفصلة.

#### ◀ الالتزام بصفقات قبل تهيئ الظروف الضرورية لإنجازها

أقدمت شركة العمران الرباط على الالتزام 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 بخمس مرات. وغالبا ما يرجع ذلك إلى عدم قيام الشركة بتحديد المشاكل المطروحة، وإيجاد 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).

وعلاوة على ذلك، فإن التأخير في إنجاز الصفقات يؤدي إلى تحميلات إضافية ناتجة عن المراجعة في الأثمان (13.568.421,17 درهم خلال الفترة 2007-2013).

#### ◀ فسخ غير مبرر لصفقات ومنح غير مبرر لتعويضات عن التأجيل

تم إلغاء الصفقة رقم 99/KH/2009 المتعلقة بهيكلية الأحياء التابعة لجماعة ازحيلكة، بقرار يحمل رقم 739 بتاريخ 2011/04/14 صادر عن المدير العام لشركة العمران الرباط، غير أن هذا القرار لم يحدد مبرر الإلغاء، وإضافة إلى ذلك، قامت الشركة بصرف تعويض غير مبرر للمقولة بمبلغ 580.000,00 درهم، وإرجاع مبلغ حجز الضمانة، ورفع اليد على الضمان النهائي.

لذلك، يوصي المجلس شركة العمران الرباط بما يلي:

- احترام أجل التسديد لفائدة المومومين لتفادي مخاطر أداء الفوائد الافتراضية مع تصفية وضعية الباقي أداءه؛
- السهر على إعداد دراسات دقيقة وفعالة وكناش الشروط الخاصة محدد مع تجنب الالتزام بالصفقات قبل ان تهيئ الشروط اللازمة لتنفيذها.

## 6. تدبير الشاسعات

تتوفر شركة العمران الرباط على خمس شاسعات للأداء دون أن يفتح حساب بنكي خاص بكل شاسعة كما هو منصوص عليه في التعليمات المتعلقة بوكالات الأداء والمداخيل. ولتزويد هذه الوكالات بالسيولة النقدية تستعمل شركة العمران الرباط شيكات مشطب عليها وغير قابلة للتظهير، علما أن هذه الشيكات لا يمكن صرفها إلا عن طريق ايداعها في حساب بنكي. والحالة هذه، فان وكلاء الأداء يلجئون الى صرف هذه الشيكات عن طريق تحويل مبالغها إلى الحسابات البنكية الشخصية، الشيء الذي يعتبر خرقا لمبادئ تدبير الأموال العمومية.

علاوة على ذلك، فان وكلاء النفقات يقومون باستخلاص بعض المداخيل (مصاريق اعداد الملفات والمؤداة نقدا من طرف زبناء شركة العمران الرباط)، علما أن شركة العمران الرباط لا تتوفر على شاسعات للمداخيل وأن هؤلاء الأشخاص لا يجوز لهم الجمع بين مهتمتي وكيل المداخيل ووكيل النفقات.

وعليه، يوصي المجلس شركة العمران الرباط بتفادي استعمال وكلاء الشاسعات للحسابات البنكية الشخصية.

## II. جواب المديرية العامة لشركة العمران الرباط

### (نص مقتضب)

(...)

#### 1. الوعاء العقاري

بالنسبة للملاحظة المتعلقة بالمساحات المخصصة لكل منتج، وخاصة تلك الموجودة على مستوى وكالات القنيطرة وسلا والخميسات، تجدر الإشارة أن المعطيات المتعلقة بهذه المساحات قد تم تقديمها في إطار المحددات (canevas) المعدة في بداية المهمة كما ان هذه المعلومات متوفرة على مستوى النظام المعلوماتي للشركة (...).

إن اللجوء إلى العقار العمومي الذي عبأته الدولة يتيح إنجاز أهداف اجتماعية للمشاريع المخصصة للطبقات الأكثر حرمانا وتلك القاطنة في مدن الصفيح. وحيث أن القدرات التمويلية لهذه الأسر هي قدرات محدودة، وأمام محدودية الدعم المالي العمومي الممنوح كان لزاما موازنة ثمن تفويت البقع الأرضية الممنوحة لهذه الأسر بثمن تفويت بقع الموازنة أي استهلاك أكبر للعقار المعبأ. وأمام نفاذ الوعاء العقاري الذي سبقت تعبئته، فإن مجموعة العمران قد أعدت استراتيجية عقارية تتيح لها تجديد الرصيد العقاري ووضع رهن إشارة الشركات الفرعية الأراضي الضرورية لإنجاز البرامج المعدة والمصادق عليها من طرف الهيئات صاحبة القرار (...).

ووعيا من مجموعة العمران بأهمية تكوين احتياطي عقاري قصد الحفاظ على وتيرة الإنتاج، فقد أصرت في توجيهاتها على تطوير وتكثيف عمليات التنقيب العقارية. وهكذا، فإن مجموعة العمران قد عملت على تعبئة غلاف مالي بمبلغ 250 مليون درهم لدعم برنامج الاقتناءات العقارية لأراضي الخواص وتساهم في تعبئة شطر رابع من العقار العمومي. وعلى نفس المنوال وطبقا لهذه التوجهات، أقامت شركة العمران الرباط مخطط تنمية التنقيب العقاري الذي سيغطي جهتي تدخلها وذلك بتعاون وتنسيق مع الشركاء المحليين؛ وتقوم الشركة حاليا، بإعداد دراسات الجدوى بالنسبة لعدة أراضي (...).

#### 2. إنجازات الشركة

##### < تراجع المؤشرات العامة للإنتاج وضعف معدل إنجاز الأهداف المسطرة في إطار المهام الرئيسية للشركة

تعتبر شركة العمران الرباط بأن تقييم عدد العمليات الموجودة في طور الانجاز أو المكتملة الانجاز، يجب ربطه مع عدد الوحدات المكونة للبرامج والمشاريع المعنية بحيث يمكن أن يكون عدد العمليات أقل لكن تحتوي على عدد وحدات أكبر. إلا أن التراجع المشار إليه يمس وحدات الإنتاج الجديد بالخصوص. وفي هذا الصدد، واعتبارا لإرادة السلطات العمومية والسياسات القطاعية الخاصة بجهات تدخل شركة العمران الرباط، فإن نوعية الإنتاج قد عرفت، مرحليا، إعادة توجيه نحو التأهيل الحضري وإعادة الهيكلة، وإنجاز عمليات مندمجة مثل عمليتي "سيدي الطيبي، ومخالف"، وذلك اعتبارا لاتفاقيات صاحب المشروع المنتدب الموقعة لهذا الغرض. إلا أنه، وبناء على القدرة الإنتاجية والاستثمارية، تمكنت شركة العمران الرباط أيضا من تنويع برامج تدخلها (...).

##### < تأخر في إنجاز الاتفاقيات المبرمة في إطار البرنامج الوطني "مدن بدون صفيح"

(...) تعزى التأخيرات في تنفيذ البرنامج في بعض المدن التي تتدخل فيها شركة العمران الرباط إلى صعوبة تعبئة الوعاء العقاري المشخص أصلا لبعض العمليات (حالاتي الرباط وتمارة)، أو عدم تحويل الأسر المعنية إلى مساكن جاهزة (حالاتي القنيطرة وسلا). من جهة أخرى وفي بعض الحالات، فلا شك في أن تنفيذ هذه المهام هو صعب بسبب تعقد التدخل في مواقع محتلة وتعذر تفريغها، وأحيانا أخرى بسبب وعاء عقاري غير مصفى يؤخر بذلك الإتمام الكامل لمجموع الأشغال. زد على هذا أنه في بعض الحالات، يؤدي اللجوء إلى تنزيل الأسر إلى مواقع استقبالها وهي لازالت في طور التجهيز بغية تسريع البرنامج، إلى تأخر الحصول على شواهد تسليم أشغالها من طرف المصالح التقنية، وذلك بسبب الإتلافات التي يلحقها المستفيدون بالتجهيزات المنجزة جراء عمليات بناء بقعهم وصعوبة تبرير تعبئة اعتمادات إضافية لإصلاح أعمال القرصنة المرتكبة التي ألحقت أضرارا بالمنشآت.

والمثال الذي سبق ذكره علاقة مع اتفاقية عين عتيق الموقعة في 2006 لإعادة إسكان 569 أسرة على أرض التزمت الجماعة باقتنائها ولجأت بذلك إلى مسطرة نزع الملكية حيث واجهتها صعوبة عدم قدرتها على تأدية مجموع المبالغ المحكوم بها بأحكام نهائية، الأمر الذي نتج عنه منع وضع العقار رهن إشارة شركة العمران وبالتالي الحيولة دون إنجاز العملية (...).

### ◀ ضعف معدل الإنجاز بالنسبة لبرنامج السكن الاجتماعي

إن إنجاز برنامج السكن ذو القيمة الاجمالية المنخفضة الموكول إلى العمران، يستلزم شروطا لإنجاحه منها:

- انخراط السكان المستهدفين: علما أن جميع الدراسات التقييمية المنجزة في إطار برنامج مدن الصفيح أكدت أن الأسر المعنية تفضل القطع الأرضية عوض منحهم مساكن؛
- القدرة التمويلية للأسر (solvabilité) الأسر: السكان المستهدفون من هذا البرنامج يجدون أنفسهم في غالبية الأحيان عاجزين على أداء ثمن شراء هذه المساكن بسبب دخلهم الضعيف؛ والأبنك ولو من خلال صندوق الضمان (FOGARIM)، لم تتمكن من مساعدتهم بالكيفية المرغوب فيها في إطار هذا البرنامج. وحرصا منها في التحكم في مخاطر عدم إمكانية التسويق (الزيادة في المخزونات خاصة أنه يتعلق الأمر بشقق، أي قيمة عالية ووجوب صيانتها) عملت الشركة على خفض وتيرة الإنتاج. (...).

### ◀ إنجاز مشاريع إعادة الهيكلة دون بلوغ الأهداف والنتائج المتوخاة

بخصوص عمليات إعادة هيكلة الأحياء غير اللاتقة وإعادة تأهيل الانسجة القديمة، يتعين التذكير بأن العمران تنجزها لحساب الدولة في إطار اتفاقية انتداب (MOD). وهكذا، فبرامج وطبيعة عمل كل واحد من المتدخلين قد تم تحديدها من طرف الجهات ذات الاختصاص التي كانت بالأساس تسعى على إنجاز الأشغال الاستيعابية خاصة تلك التي تملئها الطلبات الملحة للسكان على أن تستكمل التجهيزات الأخرى حسب التوفر على اعتمادات إضافية. بالفعل ووعيا، من جميع المتدخلين العموميين (خاصة وزارتي السكنى والداخلية) تم اعتماد مقاربة جديدة أكثر اندماجية للتدخل في هذا النوع من الأحياء. وعلى سبيل المثال لا الحصر، فإن شركة العمران الرباط قد تم تكليفها، كصاحب مشروع منتدب مع جماعتي القنيطرة وسيدي الطيبي، بإنجاز إعادة الهيكلة للحيين السكنيين بالتوالي "مخالف" الشطر 2 و"سيدي الطيبي" الشطر 2، معتمدة على مقاربة مندمجة مرتكزة على وثائق التعمير وعلى شراكة موسعة تهم الفرقاء المتدخلين المعنيين الذين يتولون التجهيز الكامل والإدماج الفعلي لهذين الحيين، كما تركز كذلك على اساس تمويل ذاتي صادر من النتائج المستخرجة من المشروع.

### ◀ الشراكة بين القطاع الخاص والعام: عدم بلوغ الأهداف المسطرة وإنجازات ضعيفة

بخصوص الشراكة بين القطاعين العام والخاص، تجدر الإشارة الى أن الاتفاقيات المبرمة قبل 2012 كانت لا تضمن مصالح الإدارة. وهكذا فالعقار المجهز كان يوضع رهن إشارة المنعشين الخواص بكلفة ضعيفة ومساطر غير دقيقة. والجدول الزمنية للإنجاز قد أعطيت بكيفية موجزة لا تمكن من تتبع دقيق لمدة الانجاز. أمام هذه الوضعية اعادت مجموعة العمران النظر في سياستها للشراكة، بشكل يضمن علاقة أكثر توازنا بين الأطراف والتي توفر مزيدا من الأمان للمال العام (...). أما بخصوص أهداف شركة العمران الرباط، فنتعين الإشارة إلى أن أسباب التأخير المسجل في التعهدات في إطار اتفاقية الشراكة هي متعددة ومنها بالخصوص:

- صعوبات تسويق الأشرطة الجديدة؛ ونتيجة لذلك يتم إرجاء الأشرطة الأخرى؛
- محدودية القدرة التمويلية للسكان المستهدفين (insolvabilité) بمنتوج السكن المنخفض التكلفة 140.000,00 درهم؛ ومن ثمة صعوبات استخلاص المبالغ للشقق المسوقة وتمويل الأشرطة الأخرى؛
- بطء المساطر الإدارية لإحداث رسوم عقارية واستخراج رخص البناء؛
- الأضرار المتعرض لها من طرف بعض المنعشين والمعزاة إلى التأخير في تسليم لائحة المستفيدين؛
- التأخير في الموافقة على اتفاقية الإعفاء الجبائي (Conventions de défiscalisation).

### ◀ بيع أراضي غير مجهزة

يندرج تقويت القطعتين الأرضيتين الكانتنتين بالهرورة في إطار الاستراتيجية التي اعتمدها وزارة السكنى والمشجعة لمنح الأراضي للجمعيات والتعاونيات وكذا لوج الملكية وتحسين ظروف السكن لموظفي وزارة السكنى والمستخدمين بالمؤسسات تحت وصايتها بشروط تفضيلية (...).

### 3. التسويق والتحصيل وتدبير المخزون

#### ◀ عدم احترام مبدأ الشفافية المنصوص عليه في الميثاق التجاري

علاقة بتسويق الفيلات "كاميليا"، يتعين التوضيح أنه في إطار تشجيع لوج الملكية لفائدة موظفي الوزارات وموظفي مختلف المؤسسات العمومية الموجودة بالرباط، فإن رسالة من السيد وزير السكنى (مرجع: رقم 688

بتاريخ 2006/07/19) قد تم إرسالها إلى جميع الوزارات والمصالح المعنية مخبرة إياهم بوضع نصيب تابع لبرنامج الفيلات هذا رهن إشارتهم. طبقا لمقتضيات الميثاق التجاري التي تقرر كون كل عملية تسويق يلزم أن يكون مسجلا ومعتمدا في دلائل التسويق، فإن شركة العمران الرباط وفي مقاربة توجيهية نوعية مفروضة بتوجيهات حكومية من جهة وبالاتفاقيات المبرمة مع المؤسسات المشغلة من جهة أخرى، تقوم بحجز نصيب من منتجها الذي يهتم، من بين ما يهتم، فئة المغاربة المقيمين في الخارج، وهياة الإنصاف والمصالحة، والتعاونيات. زيادة على ذلك، فقد تم تحديد بعض من المنتج في دليل التسويق بكونه مخصصا للشركة، وذلك بغية الاستعمال الذاتي كوعاء عقاري لعمليات البناء المركبة، أو التي تنجز في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص عند الاقتضاء. من جهة أخرى، في إطار تشجيع ولوج الملكية لمستخدمي العمران ومستخدمي وزارة السكنى ومؤسساتها وطبقا للدوريات المحددة لمساطر استفادة مستخدميها من منتج الشركة، تم القيام بحجوزات على بعض المشاريع وذلك حسب وتيرة تسويقها وبنية أثمان الكلفة.

◀ **غياب الحذر في إبرام وعود و عقود البيع في إطار تسويق مشروع أولاد زعير الشطر الثالث**  
لقد تم إيلاء أهمية خاصة من حيث تناسق وثائق البيع والوثائق التعاقدية وتم ادماجها على مستوى النظام المعلوماتي للشركة. وأصبح إصدار هذه وثائق من النظام المعلوماتي إلزاميا.

◀ **خرق الشروط المنصوص عليها في الميثاق المتعلق بتسويق البقع الموجهة للسكن الاقتصادي**  
البيع التابعة لعملية "جنان 2"، وبعد استفاد الشروط المسبقة الضرورية للمعالجة في إطار لجن التسويق بخصوص هذه العملية، تم إدراجها ضمن تسويق عن طريق الشباك المفتوح وخاصة بمناسبة حملة التسويق لإنعاش مبيعات مختلف منتجات الشركة "صيف العمران (...).

◀ **عدم احترام الثمن المحدد لبيع المتوجات التابعة لمشروع الياقوت بسلا**  
الملاحظة التي تتطرق للمتجر رقم GA3402، تتعين إعادة النظر فيها لكون المحل التجاري المعني قد تم بيعه بثمن 95.700 درهم لمساحة 15.95 متر مربع أي 6.000 درهم للمتر المربع، الذي يتطابق مع الثمن الذي حددته الشركة، ومساحة 34.95 متر مربع قد تمت كتابتها عن طريق الخطأ في قاعدة المعطيات. أما فيما يخص المتجر رقم MG1504 تم بيعه بناء على عرض ثمن 17.500 درهم للمتر المربع لمساحة 22.13 متر مربع، وهو ثمن إجمالي قدره 387.275,00 درهم، فقط بسبب إغفال الثمن لم يتم تحيينه على مستوى قاعدة المعطيات، طبقا للعرض المقدم من طرف المرشح، لذا فمساحة المتجر قد تم تعديلها على إثر محضر التحديد (bornage) الذي حدد المساحة في 19 متر مربع عوض 22.13 متر مربع.

◀ **تسليم منتجات رغم عدم أداء ثمنها بصفة كاملة**  
بخصوص مشروع "الزفاطي" (...) الوضعية التجارية للمشروع فهي على الشكل التالي:

- 22 محل تجاري مؤدى ثمنها بالكامل ومسلمة لأصحابها مع الإشارة الى ان المتجر رقم 28 مؤدى ثمنه بالكامل ولم يتم تسويته بقاعدة المعلومات.
  - 3 متاجر لم تؤدى بالكامل من بينها متجر واحد يستغله م.ب على اساس التزام الموثق الذي أشرف على عملية القرض البنكي وهذا الاخير يشترط الحصول على الرسم العقاري من اجل تسليم المبلغ المتبقي للشركة.
  - 6 محلات تجارية مسندة وغير مؤدى اي قسط من ثمنها لوجود خلافات بين ذوي الحقوق.
  - 5 محلات تجارية لم يتم اسنادها بعد.
- وتتلخص الشروحات المتعلقة بباقي بالوحدات المنصوص عليها بكونها مسلمة بدون أداء فيما يلي:

العمليات	التوضيح
الوفاء 2-4	- يتعلق الأمر ببيع ممنوحة لذوي الحقوق في إطار المبادلة العقارية - يقع السكن القروي قد تم تسليمها قبل 2007، قبل الأداء لاعتبارات اجتماعية سياسية، وهذه الممارسة لم يعد معمولاً بها.
جنان 2	- يتعلق الأمر بالبيع الممنوحة لذوي الحقوق في إطار المبادلة العقارية - تاريخ التسليم بهم ملفاً سبق إلغاؤه (خطأ في قاعدة المعلومات) - على إثر خطأ في التسجيل تمت كتابة "تاريخ التسليم" عوض "تاريخ التخصيص".
الوفاء 1-4	- تم التسليم قبل التحديد النهائي للمساحة (bornage) - تخفيض بنسبة 20% ممنوح لمحتلي مستودعات سكنية التي لم يتم تصحيحها على مستوى نظام قاعدة المعلومات - يتعلق الأمر ببيع ممنوحة لذوي الحقوق في إطار المبادلة العقارية - يقع السكن القروي تم تسليمها سابقاً وقبل 2007 قبل الأداء لاعتبارات اجتماعية سياسية، وهذه الممارسة لم يعد معمولاً بها
رياض 1	تجزئة غير مسلمة بعد، خطأ في التسجيل في قاعدة المعلومات.
فالون 1	يتعلق الأمر ببيع ممنوحة لذوي الحقوق في إطار المبادلة العقارية
فالون 3	يتعلق الأمر ببيع ممنوحة لذوي الحقوق في إطار المبادلة العقارية
الخير 1	- مدرسة مسلمة على إثر الجرد لكون المرفق قد سبق بناؤه من طرف وزارة التربية الوطنية - يقع للعمارات يتعلق الأمر بالبيع المخصصة لشركة العمران الرباط لمشروع لإنجاز مشاريع سكنية
12الأمل	يتعلق الأمر ببيع ممنوحة لذوي الحقوق في إطار المبادلة العقارية
العصام	بقة ممنوحة في إطار اتفاقية الشراكة مع شرط خاص بالأداء حسب الجدولة الزمنية على شكل كمبيالات
3سيدي العربي	بيع لإعادة الإسكان: تم القيام بتسليمات بناء على تعهد الموثق الذي توجد لديه ملفات القروض (FOGARIM) جارية من حيث الإفراج عن الأموال.

#### ← مجهودات غير كافية لتحصيل ديون الشركة

يشكل استخلاص المستحقات على المنتجات المباعة إحدى الرافعات ذات أهمية استراتيجية لدى الشركة، رغم أن تسييره صعب اعتباراً لعدة عوامل منها بالخصوص غياب وحتى عدم الوجود في بعض ملفات الزبناء للعناوين أو المراجع زيادة على حركية المخزون في السوق العقارية بمفعول التنازل على المنتج في حالة استخلاص جبري. إلا أن مجهودات ملموسة قد تم بلها، الأمر الذي مكن من إنجاز مستوى من الاستخلاص يعادل حجم المداخيل المفترزة من المبيعات الجديدة. تمت تقوية هذه الوظيفة أكثر وذلك بتزويدها بموارد بشرية وتم إحداث وكالة جهوية متواجدة على مستوى المقر المركزي (...).

#### ← مخزون يجمد أموالاً لمدة طويلة

تتكون أغلبية مخزون المنتجات النهائية من وحدات مخصصة لفئات خاصة وتسويقها رهين باستلام لائحة المستفيدين من قبل اللجن المحلية (بيع إعادة الإسكان، وحدات إعادة الإسكان، بيع للمرافق، البيع المخصصة لذوي الحقوق والتعويضات ... إلخ). وتحليل حركة المخزون لشركة العمران الرباط يوضح على أنه بالرغم من الإكراهات ذات طابع ذاتي للتسويق المرتبطة ببعض المنتجات المذكورة أعلاه انتقل المخزون من 9091 وحدة بقيمة تجارية مبلغها 2335 مليون درهم في سنة 2009، إلى 6590 وحدة في سنة 2013، بقيمة تجارية مبلغها 1683 مليون درهم (...). وهذا التطور هو نتيجة العناية الخاصة من طرف مجموعة العمران لإشكالية المخزون؛ منذ 2011 (...).

#### 4. تدبير الموارد البشرية

##### ← توزيع غير متوازن وتضخم في مناصب المسؤولية

إن شركة العمران الرباط ووعياً منها بهذه الوضعية، قامت بحصر لائحة المستخدمين الفائزين على مستوى كل قسم، وقامت بتوزيعهم حسب الحاجات على مستوى الوكالات وخاصة وكالة القنيطرة التي تمثل حوالي 70% من نشاط شركة العمران الرباط (...). زيادة على ذلك وفيما يخص عدد مناصب المسؤولية، فإن العمل بالهيكل التنظيمي الجديد، ابتداء من يونيو 2014، قد حدد وأحاط بعدد المسؤولين التراتبيين (...).



#### ◀ عدم احترام مبدأ المنافسة ومعايير التصنيف للتوظيف

تتعين الإشارة إلى أن مسطرة التوظيف المعمول بها في سنوات 2009؛ 2010؛ 2011 و 2012، لا تستوجب عرض الترشح ونشر إعلان التوظيف. ولم يتم التنصيب على ذلك إلا ابتداء من نهاية 2012 فقط وعلى إثر دورية السيد رئيس الحكومة رقم 24/2012 بتاريخ 2012/10/22 ووزير الاقتصاد والمالية رقم 2-4091 بتاريخ 2012/11/08 التي بموجبها تم تحيين المسطرة مع اعتبار المقتضيات التنظيمية الجديدة (...). أما فيما يخص ترتيب المستخدمين أثناء التشغيل، فيتعين دراسة كل حالة على حدة، مع الإشارة انه رغم أن نظام المستخدمين في ملحقه الثاني يحدد شروط ترتيب المستخدمين اثناء التوظيف، لكن ودائما تبعا لنظام المستخدمين، يمكن منح سلايم على أساس التجربة (...).

#### ◀ عدم الأخذ بعين الاعتبار نتائج التقييم عن طريق نظام التحفيز

حسب نظام المستخدمين فتوزيع منح الكتلة ومنح التحفيز على الإنتاج يندرج ضمن عملية ترتيب درجة مشاركة كل مستخدم في الإنتاجية وتحقيق الأهداف المسطرة. وتم تحسين هذه العملية بآليات للتقييم (...). وهذا التقييم أصبح اليوم إلزاميا لمعالجة توزيع المنح.

#### ◀ عدم شرعية منح التعويضات عن العطل المؤدى عنها

وعيا منها بالمقتضيات النظامية في هذا المجال، قامت شركة العمران الرباط، على إثر دراسة هذا الملف، بفتح سجل خاص لتسجيل العطل طبقا لمدونة الشغل (...).

#### ◀ غياب متابعة منتظمة للرخص الممنوحة لأسباب صحية ومنح امتيازات غير مستحقة

(...) بالنسبة لحالة ر.ب، فالتمديد لثلاثة أشهر من 2013/07/01 يلزم أن تنتهي في 2013/09/30، القرار رقم 3391/DRH&MG بتاريخ 2013/07/23 تضمن خطأ في ترقيم تاريخ الانقضاء وشهادة التمديد تثبته أي من 2013/10/01 إلى 2013/12/31. واعتبارا لحالته الصحية والاجتماعية، وكذا لأقدميته في الشركة، تم منح جزء من المنحة للمعني بالأمر.

#### 5. تدبير الطلب العمومي

#### ◀ تأخر في أداء المومنين ووضع مقلق للباقي أداءه

#### ◀ تجزئ الطلبات

بتعين التوضيح بأن الحاجيات من أثاث وتجهيزات المكتب المحددة في شهر مايو 2012 لم تأخذ بعين الاعتبار التوظيفات التي كان من اللازم أن تقع أثناء السنة المالية. وفي هذا الصدد، أصبح من الضروري إرضاء جزء من الحاجيات غير المبرمجة في إطار استشارة حول الأثمان بناء على سند الطلب رقم 81/12 بمبلغ 65.040,00 درهم.

علاقة باقتناء التجهيزات المعلوماتية، تتعين الإشارة إلى أنه على إثر عملية تحويل المؤسسة الجهوية للتجهيز والبناء إلى شركة مساهمة في يوليو 2007، تم إقرار إعداد ميزانيتين اثنتين (6 أشهر للمؤسسة الجهوية و6 أشهر لشركة العمران الرباط)، وبما أن ميزانية 6 أشهر الأولى لم تستهلك، وقع الاتفاق مع المديرية العامة آنذاك على الاستجابة للنقص من الوسائل المتمثلة في التجهيزات المعلوماتية بإصدار سندي طلب كل على حدة، الأول في ميزانية الستة أشهر الأولى والثاني في ميزانية الستة أشهر الأخيرة.

#### ◀ عدم احترام مبدأ المنافسة بالنسبة لبعض الطلبات

في مناسبات ذات صبغة استعجالية أو لغرض تنظيم أحداث يلزم أن تتم في أماكن تستقبل العموم، حيث أن التعريف لا يمكن إخضاعها لاستشارة حول الأثمان (إيجار القاعات على سبيل المثال) تقوم شركة العمران الرباط، في حالات نادرة جدا، باقتناءات مباشرة لدى المومنين المقبولين والمحصيلين في مستنداتها واستثمارتها المعدة في إطار نظام جودة التسيير.

#### ◀ عدم الحرص على حفظ مصالح شركة العمران الرباط

علاقة بعملية سهب القايد بسلا وبغية الحفاظ على حقوق الشركة واسترجاع المبالغ المسحوبة من طرف الأشخاص المنزوع ملكيتهم، تم القيام باستصدار أوامر للحجوزات التحفظية على الرسوم العقارية المملوكة لهم، زيادة على إقامة دعاوى لدى المحكمة الابتدائية لسلا، قصد استرجاع المبالغ المعنية. (...) بخصوص القطعة رقم 18 الكائنة بعين ملول، موضوع مشروع المطار بتطوان واعتبارا للهشاشة المالية للمؤسسة الجهوية للتجهيز والبناء سابقا، وعلى إثر عدم توفر المؤسسة على السيولة المالية الضرورية لتغطية المبلغ المحدد بالحكم، كان من الصعب على الشركة أن تقوم بإيداع مبالغ مستحقة داخل الأجل التنظيمية.



◀ **عدم فعالية الدراسات القبلية لصفقات الأشغال وضعف تصميم دفاتر الشروط الخاصة**  
منذ 2011 تم إيلاء أهمية خاصة لإعداد لبرامج والدراسات القبلية للمشاريع بغية الوقاية من المخاطر المؤثرة على دفاتر الشروط الخاصة والكيفيات العملية لتنفيذ الخدمات. بالفعل فالدوريات والمذكرات الصادرة وكذا المراقبة القبلية المقام بها مكنت من تصحيح الهفوات المثارة.

◀ **الالتزام بصفقات قبل تهيئ الظروف الضرورية لإنجازها**  
إن الظروف الخاصة وطبيعة بعض المشاريع من ضغوطات ملازمة لها وطابعها الاجتماعي، كانت وراء انطلاقة بعض العمليات بعينها. ومن البديهي أن المستلزمات والشروط المسبقة المطلوبة لإنجازها تعرف أحيانا تأخيرا في تعميلها مع مختلف الشركاء المتدخلين وتعزى عموما إلى:

- طبيعة الأراضي الجماعية واجراءات اقتنائها من طرف شركة العمران الرباط؛
  - احتلال الأراضي وتوقيف الأشغال من طرف ذوي الحقوق؛
  - التغييرات المقام بها في التصاميم أثناء مراحل الإنجاز قصد الاستجابة للطلب المحلي؛
  - ادماج بعض الخدمات غير المبرمجة في دفتر الشروط الخاص الأصلي؛
  - التأخير في تنفيذ الأشغال الموكولة إلى المتدخلين الآخرين.
- ويمثل مشروع المنتزه بسلا المثال البارز الذي كانت الوقائع الموصوفة أعلاه وراء مدة التأخير والتعويضات المدفوعة لمقاولات الأشغال.

◀ **فسخ غير مبرر لصفقات ومنح غير مبرر لتعويضات عن التأجيل**  
إن فسخ الصفقة 99/KH/2009 قد تم القيام به حيبا على إثر إرجاء الأشغال لأكثر من سنة، وذلك طبقا للمقتضيات الجاري بها العمل. وكان السبب في أداء التعويضات هو من جهة الوثائق والمستندات التي تستعرض تعبئة التجهيزات على الورش أثناء توقفات الأشغال، ومن جهة أخرى، رغبة من الشركة باستئثار تسوية الخلافات حيبا وتلافي النزاعات المحتملة التي قد لا يمكن السيطرة على عواقبها.

#### 6. تدبير الشاساعات

(...) والشركة قد سجلت التوصية المقدمة في هذا الاتجاه وامنتلت للمقتضيات حول تدبير شاساعات المصاريف والمداخيل.

### III. تعقيب وزير الاقتصاد والمالية

تجدر الإشارة إلى إن ملاحظات المجلس الأعلى للحسابات بخصوص مراقبة تسيير شركة العمران الرباط تخص بالأساس طرق و آليات التدبير الداخلي للشركة. إلا أن الملاحظات المتعلقة بإدارة الصفقات العمومية من طرف شركة العمران الرباط وخاصة الشق المتعلق بعمليات الإشراف المنتدب على مشاريع السكن الاجتماعي ستؤخذ بعين الاعتبار عند دراسة مشاريع الاتفاقيات المبرمة بين الدولة و هذه الشركة.

## صندوق التضامن للسكنى والاندماج الحضري

تم احداث صندوق التضامن للسكنى والاندماج الحضري كحساب خصوصي بمقتضى قانون المالية لسنة 2002. وتعد وزارة السكنى وسياسة المدينة أمرا بالصرف لهذا الحساب.

وقد أحدث القانون المذكور كمداخيل لهذا الحساب مخصصات من الميزانية العامة للدولة ومداخيل الضريبة الخاصة على الإسمنت التي تم تحديدها في 50 درهما للطن الواحد والمبالغ المستردة ومساهمات الدولة التي دفعها الصندوق ولم يتم استعمالها والهبات والمنح.

وعرفت مداخيل ونفقات هذا الحساب تعديلات شبه سنوية بواسطة قوانين المالية، وذلك منذ احداثه. وقد وسع قانون المالية لسنة 2012، من مجال تدخل الصندوق ليشمل خاصة دعم مشاريع تتعلق بسياسة المدينة، وتم تبعا لذلك إعادة تسميته بصندوق التضامن للسكنى والاندماج الحضري. وقد خصص قانون المالية المذكور نسبة 65% من عائدات الضريبة على الإسمنت لتمويل الأعمال والبرامج المرتبطة بالقضاء على السكن العشوائي وتمويل السكن الاجتماعي، كما رفع هذا القانون نسبة الضريبة على الإسمنت الى 150 درهم للطن.

وإلى جانب ذلك، رخص قانون المالية لسنة 2013 للحساب من أجل المساهمة في تجهيز الاراضي المفتوحة للتعوير وأحدث الضريبة على الإسمنت المسلح كمدخول جديد لفائدة الصندوق، اضافة الى تخصيص 30% من مداخيل الضريبة الخاصة على استخراج الرمال.

وقد بلغت التزامات الصندوق 18,5 مليار درهم، خلال الفترة ما بين 2002 و2013، كدعم لفائدة المشاريع التي تجاوزت قيمتها الإجمالية أكثر من 47 مليار درهم. كما بلغت مداخيل ونفقات الصندوق تباعا 16,367 مليار درهم و14,388 مليار درهم. ويتم صرف هذه المبالغ من خلال اتفاقيات أبرمت، في غالب الأحيان، مع الشركة القابضة العمران التي استفادت من نسبة 80% من المبالغ الملتزم بها أو المصروفة.

### I. ملاحظات وتوصيات المجلس الاعلى للحسابات

أفرزت مراقبة المجلس لتسيير صندوق التضامن للسكنى والاندماج الحضري ملاحظات وتوصيات يمكن اجمالها فيما سيلي. إلا انه يجب التذكير على ان اقتصاص بعض جوانب الصندوق واجه عوائق، نظرا لعدم توصل المجلس بالمعطيات المطلوبة. ويتعلق الامر بالوثائق والمعلومات المرتبطة بعينة تشتمل على 60 مشروعا تم دعمها من طرف الصندوق بما يقدر ب 2,084 مليار درهم.

#### 1. تفعيل توصيات المجلس الأعلى للحسابات

لقد كان صندوق التضامن للسكنى والاندماج الحضري موضوع عدد من التقييمات والمراقبات، نذكر منها على الخصوص مراقبة التسيير المتعلقة بالسكن الاجتماعي التي قام بها المجلس سنة 2007. وقد اشتملت هذه المراقبة على مجموعة من الجوانب المرتبطة مباشرة بتسيير الصندوق. غير أنه تجدر الإشارة، في هذا الصدد، إلى أن الوزارة المكلفة بالسكن لم تعتمد إلى مد المجلس بالإجراءات التي اتخذتها من أجل تفعيل توصياته على الرغم من كون هذه الأخيرة تتعلق بجوانب هامة من تسيير الصندوق والتي نذكر منها:

- إنجاز المشاريع داخل الأجل المتوقعة لها؛
- وضع مساطر لتسهيل تقدير مدى تحقيق الاهداف المرتبطة بالسكن الاجتماعي؛
- التتبع المستمر لتنفيذ المشاريع وإعداد تقارير متعلقة بمدى تقدم الأشغال؛
- اتخاذ اجراءات للتأكد من استعمال الدعم في حدود المبالغ الملتزم بها؛
- استعمال فائض العمليات بعد انتهاء الأشغال.

ويمكن استنتاج، من خلال الملاحظات التي رصدها المجلس خلال مراقبته تسيير الصندوق، بأن أغلب هذه التوصيات لم يتم تفعيلها.

#### 2. المهام والنتائج والآثار

التزم لصندوق التضامن للسكنى والاندماج الحضري خلال الفترة الخاضعة للمراقبة، بالمساهمة في تمويل 747 اتفاقية بمبلغ قدره 18,479 مليار درهم لفائدة مشاريع تقدر قيمتها ب 47,6 مليار درهم، أي نسبة 38,8% من المساهمة العامة.

وقد استفادت من الدعم الملتمزم به خاصة البرامج المتعلقة بأحياء السكن العشوائي ومدن بدون صفيح والأقاليم الجنوبية بنسب تقدر تباعا بـ 39,4% و 1,5% و 1,6% من المبالغ الملتمزم بها.

وقد أسفر تحليل هذه النتائج عن الملاحظات الآتية:

#### أ. تمويل المشاريع

##### ← الاعتماد الكلي على دعم الصندوق

لا يمكن اعتبار دعم الصندوق بمثابة دعم الموازنة نظرا لكونه أصبح يمول بشكل إجمالي المشاريع موضوع الاتفاقيات. حيث يتبين من تحليل معطيات كل مشروع على حدة أن متوسط دعم الصندوق يصل الى 67% من كلفة المشروع. وعلاوة على ذلك، فإن عدد المشاريع المستفيدة من تمويل كامل من الصندوق بلغ 320 مشروعا بكلفة إجمالية قدرها 5,442 مليار درهم، أي تباعا حوالي 44% من المشاريع المدعمة و 30% من الدعم الملتمزم به. وترجع أسباب هذه الملاحظات، خاصة، إلى ضعف الدعم المالي للشركاء العموميين الآخرين من جماعات محلية والشركة القابضة العمران كمتدخل رئيسي، وكذلك إلى النقائص المسجلة على مستوى الأسس التقنية والمالية للعمليات.

##### ← مخاطر عدم ديمومة وتيرة الالتزامات

بلغت التزامات الصندوق التي لا تغطيها الاعتمادات المتوفرة ما قدره 5,2 مليار درهم، وذلك عند نهاية سنة 2013. وقد يستمر هذا المبلغ في الارتفاع في السنوات القادمة نظرا للالتزامات المتزايدة للصندوق، باعتبار مساهماته في تمويل المشاريع الناتجة عن التوجه الجديد للوزارة في المجال المتعلق بسياسة المدينة.

ويعزى تجاوز التزامات الصندوق لاعتماداته المتوفرة الى عدم مسايرة التزاماته لحجم مداخيل الضريبة على الإسمنت التي تعد مصدر تمويله الرئيسي. وعليه، إذا كان معدل التزامات الصندوق خلال الفترة الممتدة ما بين 2002 و 2013 يقدر بـ 1,54 مليار سنويا فإن معدل التدفقات المالية لمبيعات الإسمنت لا تصل سوى الى 1,26 مليار درهم. ويزداد هذا الفرق حدة باعتبار النمو غير المتجانس لهذين المتغيرين. إذ عرف الأول معدل نمو سنوي يقدر بـ 44%، بينما عرف الثاني معدلا لا يتجاوز 19% (5% فقط بالنسبة لحجم مبيعات الإسمنت).

وقد يتفاقم الفارق المسجل بين التزامات الصندوق واعتماداته إذا ما استمر تراجع قطاع السكن والأشغال العمومية كما كان عليه الحال سنتي 2012 و 2013، إذ أن حجم مبيعات الإسمنت قد انخفض خلال هاتين السنتين تباعا بنسبتي 2% و 6%.

ومن جهة أخرى، تحد مجموعة من العوامل والعوائق من إمكانية تجاوز هذا الوضع من طرف مسيري الصندوق. ويتعلق الأمر بصعوبة الرفع من مداخيل الضريبة على الإسمنت كما حدث ذلك سنة 2004 عندما ارتفع ثمن الطن من الإسمنت من 50 درهم الى 100 درهم، وكذا سنة 2012 حيث بلغ ثمن الطن 150 درهم، إضافة إلى التأثير السلبي لأي ارتفاع محتمل على تكاليف إنتاج السكن.

##### ← التأخر في أداء الدعم

تم الى حدود نهاية سنة 2013 أداء 71% من مجموع الدعم الملتمزم به خلال الفترة موضوع المراقبة. ويبين جدول أعمار الدعم أن مليار درهم من التزامات الصندوق ما بين 2002 و 2008 لم يتم الوفاء بها بعد. وعلى سبيل المثال فإن 18% من التزامات الصندوق لسنة 2004 لم يتم الوفاء بها بعد. ويجدر بالذكر أن هذا التأخير يتجاوز معدل فترة ثلاث سنوات المحددة في الاتفاقيات.

وترجع أسباب هذا التأخير الى إبرام اتفاقيات بدون دراسات مسبقة، إضافة الى شروط إصدار الدعم التي تستوجب من المتدخل تنفيذ الأشغال وأداء ثمنها من ميزانيته الخاصة قبل أن يسترد نفقاته، بعد ذلك، من الصندوق. وينجم عن هذا التأخير انعكاسات سلبية خاصة على:

- المستفيدين باعتبار أن أي تأخير في إنجاز المشاريع يتسبب في استمرارهم في السكن في ظروف غير لائقة؛
- تكاليف المشاريع التي تعرف ارتفاعا هاما من خلال ثلاثة عوامل رئيسية، يتعلق الأول منها بمراجعة أعداد المستفيدين نحو الارتفاع نظرا للتغيرات الديمغرافية للأسر التي تم إحصائها من قبل. أما العامل الثاني فيرتبط بمراجعة حجم الأشغال وطبيعة الحلول المتبعة نتيجة لتغيير معايير التخطيط الحضري وتهيئة موقع استقبال المشروع الإضافي. ويضاف الى هذين العاملين، ارتفاع التكاليف المالية التي ينسبها المتدخل، الشركة القابضة العمران على وجه الخصوص، للمشاريع المعنية كلما تأخر عن استرداد نفقاته؛

- مقاولات الأشغال المتضررة من هذا التأخر نظرا للموارد التي ترصدها للمشاريع التي يتم توقيفها؛
- خزينة المتدخلين كما هو الشأن بالنسبة لشركة العمران التي تقدر متأخرات الصندوق تجاهها مبلغ مليار درهم. وتجدر الملاحظة على أن الشركة لم تثبت سوى مبلغ متأخرات لا يتجاوز 186,984 مليون درهم. وقد عبرت شركة العمران، في هذا الصدد، عن تفضيلها الأداء على أساس نظام يركز على تسبيقات عبر أسطر تمنح من طرف الصندوق وليس على أساس استرداد هذا الأخير للمبالغ التي دفعها مسبقا كما هو جاري به العمل حاليا.

#### ب. النتائج والآثار

تم تقييم النتائج المسجلة من طرف الصندوق من خلال التوزيع الجغرافي وإعداد المستفيدين وطبيعة البرامج المدعمة وظاهرة الانزلاق داخل الشرائح المستفيدة من البرامج المدعمة.

وقد استفاد من التزامات ومصارييف الصندوق خلال الفترة 2002 و2013 ما يقارب 1,247 مليون مستفيد. ومن أجل تقييم مدى انسجام تدخلات الصندوق مع مساهمته في إنجاز مهمته الأساسية والتي تركز على محاربة السكن غير اللائق، تمت مقارنة نتائجه بمؤشرين جهويين لهما علاقة هامة بالسكن غير اللائق وخاصيات الفئات التي يستهدفها الصندوق. ويتعلق الأمر بمؤشرين: نسبة الفقر ونسبة عدم المساواة.

يبين الجدول التالي نتائج هذه المقارنة:

#### مقارنة نتائج صندوق ضمان السكن والاندماج الحضري بمؤشرات الفقر وعدم المساواة

الجهة	نسبة الفقر (*)	نسبة عدم المساواة (**)	حصة المستفيدين (***)	الحصة بالنسبة للنفقات (***)
الشاوية ورديفة	7,6	0,31	%3	%2
دكالة عبدة	14,3	0,40	%3	%2
فاس بولمان	9,5	0,40	%8	%6
الغرب شراردة بني حسن	16,0	0,38	%4	%4
الدار البيضاء الكبرى	3,2	0,37	%7	%14
مراكش تانسيفت الحوز	11,2	0,42	%14	%11
مكناس تافيلالت	12,2	0,39	%10	%7
الشرق	10,1	0,38	%13	%14
الرباط سلا زمور زعير	5,1	0,46	%5	%8
سوس ماسة درعة	12,7	0,40	%9	%7
تادلة ازيلال	9,3	0,34	%4	%2
طنجة تطوان	7,8	0,47	%12	%7
الحسيمة تازة تاونات	10,7	0,33	%4	%4
واد الذهب لكويرة	2,6	0,35	%4	%12
العيون بوجور الساقية الحمراء	2,2			
كلميم السمارة	9,7			
المجموع			%100	%100

(\*) المصدر: المندوبية السامية للتخطيط - خريطة الفقر 2007.

(\*\*) المندوبية السامية للتخطيط - بحث وطني يتعلق بالمستوى المعيشي للعائلات 2007/2006

(\*\*\*) معطيات وزارة السكنى و سياسة المدينة، حسابات المجلس الاعلى للحسابات.

#### فوارق جهوية هامة في منح الدعم

يتبين من خلال تحليل المعطيات الواردة في الجدول أعلاه عدم تناسق بين تدخلات الصندوق بالنظر إلى المعطيات الجهوية المتعلقة بالفقر وعدم المساواة. حيث استفادت جهات الشاوية-ورديفة ودكالة-عبدة وتادلة-ازيلال من دعم

أقل من 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 تلقتة جهات أخرى لا تعرف نفس حدة هذا المشكل كجهة الشرق.

وتجب الإشارة الى أن عدد المستفيدين لا يرتبط بالضرورة 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 تعليل هذه التضاربات باعتبار نوعية المشاريع المنجزة، إذ أن إعادة هيكلة الأحياء ذات السكن غير اللائق تنسم 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 استفادتتا 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 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 إانات الصندوق، وبشكل شبه حصري، إعادة هيكلة الأحياء ذات السكن العشوائي وإعادة التأهيل الحضري، كما هو الشأن بالنسبة لجهة الشرق (80% من الدعم)، وجهة تادلة-أزبال (82%) وبشكل أقل درجة جهتي الشاوية-سورديغة (62%) وتازة-الحسيمة-تانوات (60%).

ويعزى ابتعاد الصندوق عن مهامه الى غياب استراتيجية للتدخل مبنية على تحديد محلي للاحتياجات، وكذا التآرجح بين مجالات تدخل الصندوق ومؤشرات تقييم مدى أهلية وألوية المشاريع. وتوضح الأمثلة التالية جليا هذا الوضع:

- بناء مسرح بلدي بمدينة وجدة، سنة 2011 من خلال دعم بلغ 10 ملايين درهم؛
- إنجاز مساحات خضراء وتجهيزات رياضية بمدينة وجدة سنة 2009، من خلال دعم بلغ 117 مليون درهم؛
- إنشاء متحف بمدينة وجدة، سنة 2009، بدعم من الصندوق بلغ 4,5 مليون درهم؛
- تهيئة ساحة سيدي عبد الوهاب بمدينة وجدة سنة 2011 بإعانة قدرها 50 مليون درهم؛
- تهيئة مداخل مدينة وجدة بدعم بلغ 65 مليون درهم؛
- إنجاز الطرق مع تحسين واجهات بعض الأحياء بمدينة طنجة سنة 2009 بدعم بلغ 350 مليون درهم؛
- تهيئة مداخل المدينة والشوارع الرئيسية مع إحداث مساحات للترفيه والرياضة بمدينة فاس سنة 2009، بدعم بلغ 250 مليون درهم.

وتبعاً لما سبق، فإن تدبير الصندوق يبقى غير متطابق مع مقتضيات قانون المالية لسنة 2012 (الفصل 28) الذي ينص على أن 65% من مداخل الضريبة الخاصة على الإسمنت يتم تخصيصها للأعمال والبرامج المتعلقة بمحاربة السكن غير اللائق وتمويل السكن الاجتماعي.

#### ← **الانزلاق على مستوى برامج السكن الاجتماعي**

تتبنى الوزارة كمفهوم لظاهرة الانزلاق كل تحول عن طريق التقويت من طرف المستفيدين لحقوق ملكيتهم إلى أشخاص آخرين من غير المستهدفين من عمليات محاربة السكن غير اللائق.

على الرغم من كون وزارة الإسكان تشتغل على ملفات محاربة السكن غير اللائق منذ سنة 2000، في إطار سياستها العامة، ولا سيما بواسطة تدخلات الصندوق، إلا أنها لا تتوفر على معطيات تتعلق بالانزلاق داخل البرامج الاجتماعية.

وقد عمدت الوزارة إلى إطلاق دراسة سنة 2008 تهم تقييم الدينامية الاقتصادية والاجتماعية لظاهرة الانزلاق داخل عمليات محاربة السكن العشوائي. وبالرغم من أن هذه الدراسة لم يتم تسلمها نهائيا بعد، إلا أنها رصدت مجموعة من الملاحظات تتمحور حولها هذه الإشكالية ومنها:

- أن نسبة الانزلاق المتعلقة بإعادة إدماج ساكنة دور الصفيح تصل إلى 22,1% على المستوى الوطني و23% داخل المدن الكبرى و18,8% داخل المدن الصغرى والمتوسطة؛
- أن نسبة انزلاق برامج إعادة الإسكان بلغت إلى 6,2% على المستوى الوطني و7,7% على مستوى المدن الكبرى.

وهكذا، وعلى الرغم من مختلف الاحتياطات الوقائية التي وضعتها السلطات العمومية فيما يخص السكن الاجتماعي وفئاته المستهدفة، فإن أزيد من 20% من العائلات المستهدفة من طرف برامج إعادة الإدماج لم تستفد من القطع الأرضية التي خصصت لها.

أما على مستوى برامج إعادة الإسكان فتصل هذه النسبة إلى 6,2% بيد أن ذلك لا يقلل من حدة الانزلاق باعتبار أن كلفة السكن أكبر من كلفة بقعة أرضية.

وقد أبرزت الدراسة المذكورة أعلاه أيضا عدم رضى المستفيدين على هذه البرامج. وتكمن الأسباب الرئيسية لذلك فيما يلي:

- انعدام أو بعد التجهيزات العمومية؛
- عدم ملائمة مساحات البقع أو المساكن مع متطلبات الأسر؛
- سوء جودة البناء؛
- البعد الجغرافي عن أماكن العمل.

### ج. المنح المرصودة لصناديق ضمان قروض السكن الاجتماعي

استنادا الى قانون المالية لسنة 2004 اضحى تمويل صناديق ضمان القروض البنكية لاقتناء السكن الاجتماعي من المهام الموكولة الى صندوق التضامن للسكنى والاندماج الحضري. ويمنح هذا الضمان في إطار تمويل الأبنك لاقتناء السكن أو البقع الأرضية أو بنائها لصالح الفئات المستهدفة من خلال صناديق الضمان "فوكاريم" و"فوكالوج" (المندمجين منذ سنة 2007 في صندوق واحد سمي ضمان السكن). وقد ساهم هذا الصندوق في الفترة ما بين 2004 و2013 في تمويل 600 مليون درهم لصالح صناديق الضمان أي بنسبة 48% من مجمل المنح المرصودة لها.

تم خلال الفترة الممتدة بين 2004 و2013 ضمان مبلغ إجمالي من القروض قدره 19.928,00 مليون درهم واستفاد منه حوالي 115.500 شخص، 45% منهم نساء.

ومن خلال تحليل استعمالات هذه المبالغ تتبين ضالة أهمية الحصة المتعلقة بالضمان الممنوح لتمويل السكن المقتنى في إطار برنامج مدن بدون صفيح، حيث بلغت هذه الحصة أقل من 50 قرص بقيمة 3,8 مليون درهم خلال الفترة موضوع المراقبة.

ويبقى لهذه المعطيات انعكاس سلبي على إنجازات برنامج المدن بدون صفيح وعلى مساهمات صندوق التضامن للسكنى باعتبار مهمته الأساسية هي محاربة السكن غير اللائق.

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوزارة بما يلي:

- تركيز تدخلات الصندوق على مهمته الرئيسية المتعلقة بمحاربة السكن العشوائي طبقا لمقتضيات الفصل 28 من قانون المالية لسنة 2012؛
- تقليص تجاوز التزامات الصندوق لاعتماداته بالتحكم في التزاماته المستقبلية؛
- إغلاق العمليات المنجزة واسترجاع الأرصدة الفائضة بالإضافة إلى تحسين جودة الدراسات التقنية والمالية؛
- توزيع المنح بناء على استراتيجية واضحة ومعايير موضوعية تأخذ بعين الاعتبار خاصة احتياجات كل جهة على حدة؛
- معالجة إشكالية الانزلاق في برامج السكن الاجتماعي؛
- اتخاذ الإجراءات التي تشجع وتحسن من تمويل المستفيدين من السكن في إطار برامج محاربة السكن غير اللائق.



### 3. التخطيط والإنجاز والشراكة

يفترض في عمليات الصندوق أن تكون ترجمة لمخططات وبرامج العمل المعدة من طرف الوزارة، كما تستوجب أجرأته، في إطار الشراكة، وتأطيرها بقواعد ومساطر رسمية. غير أنه لوحظ، في هذا الصدد، مجموعة من النقصان.

#### أ. إعداد المخططات وإنجازها

##### ← غياب الاستراتيجيات ومخططات العمل

يستلهم الصندوق حسب مسيريه مبادئ تسييره من البرامج الحكومية والتوجهات العامة لقوانين المالية. وقد بدأت المفتشيات الجهوية للسكنى منذ 2009 بإعداد برامج العمل الجهوية التي تمت ترجمتها إلى عقود برامج جهوية بعد توقيعها من طرف شركاء الوزارة، خاصة الشركة القابضة العمران والوكالات الحضرية. وتعتبر هذه العقود ترجمة للمخططات وبرامج أعمال الوزارة في ميدان السكن الاجتماعي ومحاربة السكن غير اللائق. إلا أن تسيير الصندوق يتسم بكون مخططات العمل الجهوية تتعلق بجميع أنشطة الوزارة، بحيث لا توجد وثائق التخطيط الخاصة فقط بتدخلات الصندوق.

إضافة إلى ذلك، فإن البرامج المذكورة أعلاه لا تعدو أن تكون مجرد مجموعة من المهام التي تناط بالمفتشيات الجهوية للسكنى والتي تهم أساسا تتبع الأعمال حيز التنفيذ.

وفي جميع الأحوال لا يمكن الربط بين برامج العمل الجهوية وتمويلات الصندوق فيما يخص التخطيط والتوقعات للعمليات الواجب تمويلها.

وتبعاً لذلك، فإن تمويلات الصندوق لا تنتج عن مبادرة من الوزارة، بل تنبثق عن طلبات المعبرين عنها من طرف مختلف المديريات، بحيث يتم قبول هذه الطلبات أو رفضها بدون تبرير مبني على مدى تطابقها وانسجامها مع مخطط العمل. وتجدر الإشارة إلى أن الوزارة باعتبارها الأمر بالصرف للصندوق والمكلفة بقطاع السكن يتوجب عليها بناء تدخلاتها في هذا المجال انطلاقاً من مخططات عملها وبناء على مدى أولوية برامجها.

وللتذكير، فإن أن كتيب المساطر المتعلقة بالصندوق حدد مسطرة للبرمجة مبنية على أساس توحيد برامج العمل الجهوية في برنامج عمل وطني، إلا أن مسؤولي الصندوق لم يتمكنوا من إجراء هذه المقاربة.

##### ← عمليات لا تخضع لفحص مدى أهليتها للدعم

تتسم مجموعة من جوانب تدبير الصندوق بالطابع غير الرسمي، مما ينجم عنه تمويلات غير خاضعة لمسطرة تقييم الطلبات وتفحص أهليتها للدعم. وتعتبر العمليات الأكثر تمثيلية، في هذا السياق، تلك المتعلقة بمشاريع إعادة التأهيل بجهات الشرق، وطنجة-تطوان ومراكش-تانسيفت-الحوز، التي استفادت من معظم التمويلات المرصودة لإعادة التأهيل علماً بأن هذا النوع من التمويل يتصدر مجموع تمويلات الصندوق.

##### ← نقائص مسلسل تفحص أهلية المشاريع

لوحظ بأن ثلثي المشاريع، التي تم رفضها بعد تفحص مدى أهليتها، تتعلق بإعادة التأهيل بينما أغلب المشاريع الممولة تنتمي لهذه الفئة. ويعبر هذا التناقض عن محدودية عملية تفحص الأهلية القانونية باعتبار أن ثلثي المشاريع تهم إعادة التأهيل. وبالمقابل فإن أغلبية المشاريع الممولة تنتمي إلى نفس الفئة التي تم رفضها خاصة العمليات المتعلقة بإعادة التأهيل.

وبمعنى آخر فإن المبرر الذي يتكرر تقديمه لتعليق رفض تمويل المشاريع والمتمثل في أن "تمويلات الصندوق، تتم حصرياً لصالح البرامج التي تدرج في إطار محاربة السكن غير اللائق وعمليات السكن الاجتماعي" لا ينطبق منهجياً على جميع المشاريع.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن مسيري الصندوق لا يدلون سوى بأرائهم فيما يخص أهلية العمليات، بينما يعود القرار الأخير إلى الوزير الذي يمكنه تجاوز هذه الآراء، كما كان الشأن بالنسبة للعمليات المتعلقة بإعادة التأهيل الحضري لزحليكة، وإعادة إسكان 60 أسرة بوجدة، ومخططات التنمية الحضرية بطنجة 2009-2013، والمشاريع التي تدرج في إطار البرنامج الجهوي لمحاربة السكن العشوائي بالدار البيضاء. وتجعل هذه السلطة التقديرية مسطرة تفحص الأهلية ذات أهمية نسبية.

##### ← تركيبة مالية وتقنية موضوعة من طرف طالبي التمويل

لا تصدر التركيبة المالية والتقنية عن مسيري الصندوق على الرغم من كونها تخضع لتفحصهم. وهكذا، وأمام عدم التوفر على معطيات خاصة حول المشاريع موضوع طلبات الدعم، يجد مسيرو الصندوق أنفسهم مرغمين على التعامل مع معطيات يقدمها طالبوا الدعم، ومن شأن ذلك أن يحد من نجاعة تقديراتهم.

### ◀ اللجوء إلى العادات والممارسات من أجل دراسة طلبات التمويل

يلجأ مسيرو الصندوق من أجل تقدير الأهلية التقنية والمالية للعمليات إلى "معايير مألوفة تم تبنيها"، إلا أن هذه المعايير مجرد ممارسات لا تعتمد على أي أساس قانوني أو تنظيمي بل على مجموعة من المساطر المنبثقة من مقاربة مقارناتية للمشاريع وقواعد مطبقة على المتدخلين بناء على ونسب يتم تبنيها في مجال الأشغال، علما أن المعطيات الخاضعة لهذه النسب تصدر عن طالبي المساعدات وغير قابلة للمراقبة من طرف مسيري الصندوق. وهكذا، فإن التقديرات في هذا المجال لا يمكن إلا أن تكون نسبية.

### ◀ عدم الأخذ بعين الاعتبار مقاييس هامة

إن المقاييس المعتمدة من طرف المتدخلين من أجل إعداد التركيبات المالية للمشاريع غير موحدة. إذ أن بعض التركيبات المالية تسلط الضوء على كل المقاييس المتعلقة بالوضعية المالية للعمليات بينما لا تأخذ أخرى بعين الاعتبار بعض المقاييس الهامة، والتي قد تغير من حجم المبالغ الممنوحة، إذا تم أخذها بعين الاعتبار. وتبقى الضريبة على القيمة المضافة التي يمكن استرجاعها أهم مثال في هذا السياق، إذ يقوم المتدخلون بتحصيل هذه الضريبة على القيمة المضافة في إطار بعض المشاريع المنجزة. ويعتبر الفرق بين الضريبة التي تم تحصيلها والضريبة المؤداة مدخولا غير مأخوذ بعين الاعتبار في التركيبات المالية المقدمة لمسيري الصندوق. وفي هذا الصدد، لم يقدم مسؤولو شركة العمران أي مبرر من شأنه توضيح هذا الوضع.

وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى أنه منذ إحداث الصندوق لم تؤخذ القيمة المضافة المسترجعة بعين الاعتبار إلا في ثلاث عمليات كلفتها 1,74 مليار درهم، مما مكن من تحديد مبلغ الضريبة على القيمة المضافة الممكن استرجاعه قدره 86,317 مليون درهم.

### ◀ اللجوء المتكرر إلى الدعم التكميلي وإعادة استعمال الفائض غير المنفق

بالرغم من أن صندوق التضامن للسكنى والاندماج الحضري ليس مجبرا على تحمل المصاريف الناتجة عن تغييرات في شروط تنفيذ العمليات، غير أن المساعدات التكميلية أصبحت ممارسة جارية كما هو الشأن بالنسبة لعمليات محاربة السكن غير اللائق التي كانت موضوع عدة اتفاقيات ملحقة التي لا تنقيد بأي سقف محدد للإبرام، بل غالبا ما تعتمد على اتفاقيات قديمة أصبحت مقتضياتها متجاوزة. وتصادف هذه الالتزامات التكميلية عملية إعادة استعمال الفائض غير المنفق الناتج عن التنفيذ الجزئي للعمليات المدعمة سابقا.

ويعاب على هذه الممارسات كونها تؤسس لمنطق الحق المكتسب الذي يدفع المتدخلين إلى الاعتماد على الصندوق من أجل دعمهم دونما اعتبار مدى نجاح أو فشل تسييرهم للمشاريع.

### ◀ غياب نظام معلوماتي من أجل تقييم المشاريع

تم تدبير المعطيات المتعلقة بمختلف المشاريع المدعومة من طرف الصندوق، منذ إنشائه، في غياب نظام معلوماتي، بالاعتماد على المراسلات والمراسلات الالكترونية والهاتف. كما أن معالجة هذه المعطيات تتم بواسطة البرنامج المعلوماتي إكسيل.

وقد تم، سنة 2008، اقتناء نظام معلوماتي بهدف تتبع تدبير العمليات. وحدد أجل تسلم هذا النظام في ثمانية أشهر بينما لم يتم تسليمه نهائيا إلا بعد 36 شهرا (نهاية سنة 2011). وبالرغم من ذلك، وبعد استعمال بسيط لهذا النظام دام بضعة أشهر على المستوى المركزي، تم التخلي عنه نظرا لعدم التمكن من تشغيله على مستوى المديرية الجهوية.

وفي نفس السياق، فقد لوحظ عدم وجود أي نظام معلوماتي يمكن من تبادل المعلومات مع المتدخلين بطريقة موثوق بها وفي الوقت المناسب. وهكذا فإنه لا توجد، أية وسيلة للتواصل بين الوزارة والمتدخل المكلف بتنفيذ المشاريع، وذلك بدءا من مرحلة التوقيع على الاتفاقيات إلى حدود منح الدعم، مما لا يساعد على تعزيز المراقبة الداخلية لتدبير عمليات الصندوق.

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة السكنى وسياسة المدينة بما يلي:

- جعل تدخلات الصندوق تركز على أهداف ومخططات عمل رسمية؛
- وضع إطار رسمي من أجل تقديم طلبات التمويل وإخضاعها لقواعد ومساطر محددة؛
- وضع نظام معلوماتي للصندوق مندمج مع النظام المعلوماتي للوزارة مع جعله يتواصل مع النظام المعلوماتي للشركة القابضة العمران باعتبارها شريكا رئيسيا.

#### ب. ختم وتدقيق وتقييم المشاريع

تنص الاتفاقيات المدعمة على فتح حساب خاص لكل عملية وعند انتهاء العملية يتعين ختمها وإرجاع أي رصيد فائض إلى الصندوق. إضافة إلى ذلك، يجب إخضاع تنفيذ هذه الاتفاقيات للتدقيق والتقييم قبل ختم أية اتفاقية من أجل التحقق من بلوغ الأهداف المتوخاة.

وقد أبان تقييم هذه الجوانب عن النقائص التالية:

#### • ختم عمليات الشراكة

##### ◀ عدم احترام المقتضيات القانونية المتعلقة بإرجاع الفائض

منذ إحداث الصندوق، لم يسجل ختم أية عملية تم تمويلها من طرفه من أجل تحديد الفائض أو العجز النهائي للتمويل المقدم بالرغم من صرف كل الإعانات المتوقعة (أزيد من 300 عملية بمبلغ يزيد عن 3,7 مليار درهم).

وينتج هذا الوضع عن عدم تطبيق مقتضيات الفصل 24 من قانون المالية لسنة 2002 المنشئ للصندوق والذي ينص على أن "المبالغ المستردة على أساس مساهمات الدولة الممنوحة من لدن الصندوق غير الموظفة تشكل مداخيل للصندوق"

وقد سجل لحد الآن عملية واحدة تدعى النخيل 3 والمتعلقة بمعالجة المساكن الأيلة للسقوط بمدينة أزرو تم بشأنها إنجاز حصيدا أفرزت رصيذا فائضا قدره 5,9 مليون درهم. ويجب التذكير بأن هذا الرصيد تم اكتشافه صدفة عقب طلب تمويل الشطر الثاني من العملية نفسها، وأنه لم يتم بعد إرجاع هذا الفائض إلى حدود نهاية دجنبر 2013.

وأخذا بعين الاعتبار التمويلات الممنوحة التي تكتسي طابعا تقديريا فإن إنجاز حصيدا لكل عملية من شأنه أن يفرز أرصدة فائضة، والتي لا يمكن رصدها إلا من خلال طلبات التمويل التكميلية.

##### ◀ ختم مؤقت للاتفاقيات مشوب باختلالات

تعود 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. وتعتبر هذه المقاصة مخالفة للأنظمة الجاري بها العمل، إذ أن تحمل أرصدة العمليات التي تعرف عجزا غير مقرر في اتفاقيات التمويل الأصلية. وتنص هذه الاتفاقيات على أن الدعم الممنوح لفائدة البرامج هو بمثابة سقف أعلى وكل فائض يجب إعادته إلى الصندوق أو إعادة برمجته في إطار اتفاقيات جديدة.

إضافة إلى ذلك، فإن عملية تغطية العجز بالفائض لا تتطابق مع المبدأ الميزانياتي الذي يقضي بعدم المقاصة بين المداخيل والمصاريف والذي يكرسه الفصل 9 من القانون التنظيمي رقم 7.98 المتعلق بقوانين المالية. كما أن هذه المقاصة تخالف قواعد المحاسبة العمومية المنصوص عليها في المرسوم الملكي رقم 330.66 بتاريخ 10 محرم 1387 (1967/04/21) بسن نظام عام للمحاسبة العمومية خاصة الفصل 21 منه الذي ينص على إدراج مبلغ المحصولات بكامله في المداخيل دون مقاصة بين المداخيل والنفقات.

##### ◀ دعم ممنوح وغير موظف

تم منح العديد من مبالغ الدعم دون أن يتم استعمالها كاملة. وحسب المعطيات الصادرة عن الشركة القابضة العمران يصل مجموع مبلغ هذا الدعم غير المستعمل إلى 34,848 مليون درهم. وتفسر الشركة هذا الوضع على أنه يرتبط بمشاكل العقار وانتظار التوصل بلائحة المستفيدين من السلطات المحلية أو انتظار تحويل الرصيد إلى عملية أخرى. غير أن المجلس لم يتمكن من إجراء تقييم دقيق لمدى أهمية هذا الدعم الممنوح وغير الموظف نظرا لعدم إدلاء الشركة القابضة العمران بالملفات المتعلقة بعينة من العمليات المدعومة من طرف الصندوق.

#### • تدقيق وتقييم العمليات

باستثناء الصفقات المتعلقة بالعمليات التي يعهد بها إلى صاحب المشروع المنتدب، لم يتم تدقيق أو مراقبة البرامج الممولة من طرف الصندوق من قبل الوزارة أو شركة العمران. كما أن نشاط المفتشية العامة للوزارة فيما يخص مراقبة تدبير الصندوق يبقى ضعيفا. ويعزو مسؤولو الوزارة هذا النقص إلى عدم كفاية الوسائل البشرية والمادية.

ومن جهة أخرى، وعلى الرغم من أن النظام الخاص بالصفقات المبرمة من طرف شركة العمران يفرض تدقيق الصفقات التي يتعدى مبلغها 5 ملايين درهم (الفصل 19)، فإن شركة العمران لا تقوم بتدقيق مشاريع الصندوق التي عهد إليها بها وذلك أيا كان مبلغها (ماعد الصفقات المتعلقة بالعمليات التي عهد بها إلى صاحب المشروع المنتدب). ويفسر مسؤولو الشركة هذا الوضع بكون اتفاقيات البرامج لا تنص على التدقيق، وعلاوة على ذلك، فإن لجنة التدقيق التابعة لشركة العمران تعتبر أن المشاريع المدعومة من لدن الصندوق بحكم طبيعتها لا تشمل على مخاطر تهدد الشركة من شأنها تبرير هذا التدقيق.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة السكنى وسياسة المدينة بما يلي:

- الإعداد المنهجي لحصيلة ختم كل العمليات المنتهية طبقا لقواعد المحاسبة العمومية والاتفاقيات التي توطن هذه العمليات؛
- وضع مسطرة رسمية لتدقيق ومراقبة المشاريع الممولة من طرف الصندوق.

#### 4. تدبير مداخيل ونفقات الصندوق

أفرز تفحص تدبير مداخيل ونفقات الصندوق الملاحظات الآتية:

##### ◀ تدفقات مالية متداخلة لا تتوافق وطبيعة الصندوق

على الرغم من كون الصندوق حساب خصوصي يرتكز على تخصيص كل دخل لمهمة محددة (نفقة)، فقد لوحظ أن بعض التدفقات المالية تصب في ميزانية أخرى لا تتوافق مع طبيعة الصندوق. وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى الحالات التالية:

- تدفقات مالية متداخلة ما بين الميزانية العامة للدولة والصندوق: إذ تم تسجيل تحويل لفائدة الميزانية العامة للدولة وخاصة في باب النفقات العامة (220 مليون درهم سنة 2009) انطلاقا من صندوق التضامن للسكنى والاندماج الحضري. ويبقى هذا التحويل غير مبرر باعتبار أن تمويل الميزانية العامة للدولة ليس من مهام الصندوق؛

- تدفقات مالية ما بين ميزانية الوزارة والصندوق: إذ تقوم الوزارة بتحويل أرصدها غير المستعملة إلى الصندوق عند نهاية كل سنة، في حين يقوم هذا الأخير بتحمل بعض مصاريف الوزارة (كمصاريف التواصل، معدات إلخ...);

- تم تحويل مبالغ مالية لفائدة الحساب الخاص للطرق (17 مليون درهم) في دجنبر 2008، علما أن هذا الحساب له مداخيله الخاصة والتي يتم تخصيصها لإنجاز مهامه.

وتجدر الملاحظة أن هذه التدفقات لا تعزز الشفافية في تسيير الصندوق ولا تساعده على التركيز في إنجاز المهام المنوطة إليه.

##### ◀ نقائص عامة في تتبع المداخيل

يتسم تدبير المداخيل بالعديد من النقائص منها عدم التحكم في تتبع تحصيل المداخيل. إذ أن مديرية السكن الاجتماعي المكلفة بتدبير مداخل الصندوق لا تتوفر على أية وثيقة متعلقة بالمداخيل ولا سيما تلك المرتبطة بالضريبة على الإسمنت، وتسديد التسبيقات من طرف الخواص، وبالتسديدات التي تقوم بها شركة العمران على سبيل تسوية وضعية العقار.

إضافة إلى ذلك، وباستثناء تسبيقات الصندوق لفائدة شركة العمران من أجل تهيئة وتجهيز الأراضي، لا تتوفر مديرية السكن الاجتماعي على أية معطيات عن الباقي استخلاصه المتعلق بالصندوق.

ومن جهة أخرى، فإن الخزينة العامة للمملكة عند تحويلها لبعض المداخيل إلى الصندوق، ما بين 2002 و2006، لم تعتمد على تفصيلها حسب طبيعة المدخول. هذه الوضعية لم تسمح بتحديد حصة كل مدخول في مجموع المداخيل المحصلة إلا بعد سنة 2007. غير أنه تجدر الإشارة إلى أن الضريبة على الإسمنت تشكل المدخول الأكثر أهمية، أي بنسبة 88% من مجموع المداخيل المحققة منذ 2002.

### ◀ عدم تتبع تسديد التسبيقات

ينص الفصل 35 من قانون المالية لسنة 2004 على أن الصندوق بإمكانه منح تسبيقات قابلة للاسترداد للفاعلين من أجل تجهيز وتهيئة الأراضي، وذلك في إطار اتفاقيات تبرم بين الطرفين. وقد بلغ إجمالي هذه التسبيقات ما يعادل 725,8 مليون درهم ما بين 2004 و2010. غير أنه لم يخصص أي تتبع للتسبيقات المستوفية لأجل الاستحقاق من أجل الشروع في تحصيلها.

وتوضح وضعية التسبيقات أنه لم يسترد منها سوى 309 مليون درهم، أي 42,5% من التسبيقات الممنوحة، في حين يقدر المبلغ الباقي استرداده 416,8 مليون درهم عند نهاية 2013. وبالإضافة إلى ذلك فإن المستفيدين من هذه التسبيقات لم يحترموا آجال إرجاعها المتفق عليه، علما أن أغلب التسبيقات تم منحها في الفترة ما بين 2004 و2008، مما يعني استيفائها لأجلها. وعلى سبيل المثال، فقد استفادت الشركة القابضة العمران وفروعها من 714,8 مليون درهم ما بين 2004 و2010 من أجل تجهيز وتهيئة الأراضي بينما لم ترجع إلى الصندوق سوى 309 مليون درهم عند متم 2013.

### ◀ تحمل الصندوق لنفقات الوزارة الوصية

تحمل الصندوق العديد من النفقات المتعلقة بشراء المعدات واللوازم المعلوماتية وأثاث المكتب، وكذا بعض النفقات المتعلقة بالدراسات، وذلك في الفترة الممتدة ما بين 2005 و2011. وقد تم تنزيل هذه النفقات التي بلغت 25,04 مليون درهم غالبا في الفقرة المتعلقة بدعم الاستثمار.

ومن ضمن هذه النفقات، يمكن التذكير بأكثرها أهمية من الناحية المالية منها خاصة أداء مبلغ 6 ملايين درهم مقابل دراسة مستقبلية لتطور العقار السكني في أفق 2020، والالتزام بأداء 3.984.960 درهم لإعداد مدونة البناء، سدد منه مبلغ 1.330.650,00 درهم. هذا وإلى جانب ذلك، تحمل مبلغ 5 ملايين درهم في الفترة ما بين 2006 و2008 لشراء أثاث ومعدات المكتب والتي استفادت منها جميع مصالح الوزارة.

وتجدر الإشارة إلى أن المبلغ الإجمالي للدراستين المذكورتين والتحويلات التي تمت لصالح شركة العمران من أجل تمويل أنشطة الدعم والتواصل والمواكبة الاجتماعية لمشاريع السكن غير اللائق، يقدر قيمته بـ 12 مليون درهم، أي 60% من المصاريف المخصصة لفقرة "دعم الاستثمار".

وبناء على ما سبق، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة السكنى وسياسة المدينة بما يلي:

- مراقبة وتتبع تحصيل الضريبة على الإسمنت طبقا لمقتضيات قانون المالية لسنة 2002؛
- استرجاع التسبيقات المنتهي أجلها والممنوحة للشركة القابضة العمران؛
- عدم تخصيص النفقات المتعلقة بميزانية الوزارة أو المصالح التابعة لها على حساب الصندوق.

## II. جواب وزير السكنى وسياسة المدينة

### (نص الجواب كما ورد)

#### 1. تفعيل توصيات المجلس الأعلى للحسابات

في إطار سعيها المتواصل لتحسين تدبير مواردها المالية، اعتمدت الوزارة منذ سنة 2011 نماذج لاتفاقيات التمويل والإنجاز بغية لمزيد من التدقيق بخصوص العديد من النقط المرتبطة أساسا بما يلي:

الأحياء المستهدفة، محتوى، نوعية وكمية الأشغال المراد إنجازها؛

الأهداف المتوخاة من إنجاز البرنامج المدعم، مؤشرات التتبع والتقييم وكذا المساطر وشروط استفادة البرنامج من دعم الوزارة.

على سبيل المقارنة، كل هذه المعطيات لم يتم التنصيص عليها بالعديد من الاتفاقيات الموقعة قبل سنة 2011، مما يصعب عملية التتبع والتقييم للبرامج المستفيدة من الدعم المالي للوزارة.

#### 2. المهام والنتائج والآثار

##### أ. تمويل المشاريع

##### ← الاعتماد الكلي على دعم الصندوق

تساهم الوزارة، من خلال صندوق التضامن للسكن والاندماج الحضري، في تمويل وانجاز برامج مندمجة، وذلك في إطار تعاقدى يحدد الشركاء المعنيين ومساهماتهم المالية. ولتفعيل هذه الشراكات تعقد الوزارة اتفاقيات تمويل خاصة مع المكلف بإنجاز الأشغال التي تدخل ضمن مجال تدخلها.

بناء على ما سلف، فإن الاعتماد على المعطيات المرتبطة فقط باتفاقيات التمويل لا يمكن من الإحاطة بمجموع مساهمات الشركاء الآخرين على اعتبار أن اتفاقيات التمويل لا تتناول عموما إلا مساهمات الوزارة.

##### ← مخاطر عدم ديمومة وتيرة الالتزامات

تعود أسباب الارتفاع في الالتزام بالنفقات للعوامل الأساسية التالية:

- تأخر في انجاز البرامج، مما أدى إلى تراكم الفوائض المالية للصندوق نتيجة لضعف وتيرة استهلاك الاعتمادات المالية المتعاقد بشأنها؛

- عجز سكني متراكم بمختلف المجالات الترابية مما يتطلب تمويلات إضافية لتدارك هذه الوضعية؛

توسيع قاعدة مهام الصندوق عبر تمويل مشاريع الاندماج الحضري في إطار سياسة المدينة والتي تدرج كورش أساسي جديد في السياسة القطاعية التي تستمد مشروعيتها من البرنامج الحكومي.

##### ← التأخر في أداء الدعم

يكمن الهدف الرئيسي لمساهمة وزارة السكنى وسياسة المدينة في تمويل المشاريع، خاصة تلك المتعلقة بإعادة الإيواء، في الحفاظ على التوازن المالي لهذه المشاريع.

ويتم صرف الدعم وفق ما تنص عليه الاتفاقيات الموقعة، حسب تقدم الأشغال واحتياجات تمويل المشاريع المعتمدة بناء على موجز حساب العملية (extrait de compte de l'opération) مصادق عليه من طرف المدير العام للفاعل العمومي المكلف بإنجاز المشروع، وتتضمن هذه الوثيقة البيانات الخاصة بالصفقات المبرمة والمقاولات الفائزة بهذه الصفقات، المداخل والمصاريف المتعلقة بالمشروع، كما تم الأخذ بعين الاعتبار في هذه الوثيقة حتى قيمة الأشغال المنجزة والتي لم تتم فوترتها بعد من طرف المقاوله المكلفة بالأشغال، وذلك تفاديا لكل تأخير قد ينعكس سلبا على المشاريع المعتمدة، وعلى الفاعل العمومي وعلى المستفيدين وكذلك على المقاولات المكلفة بالأشغال.

ويجب التأكيد على أن أي تأخر أو توقيف صرف المساهمات المالية للوزارة لا يحدث إلا إذا تبين أن مشروعا ما يعرف مشاكل أو عراقيل (مرتبطة بعوامل خارجية) تؤدي إلى بطء في تقدم الأشغال أو توقفها كليا.

إن التأخر في صرف اعتمادات الصندوق، هو في الواقع تفاوت بين الأجل المرقية لصرف الاعتمادات المالية والتقدم الحقيقي للبرامج المعتمدة، حيث تعرف هذه الأخيرة في الكثير من الأحيان تأخرا ملحوظا بفعل العديد من العوامل منها على الخصوص صعوبات تعبئة العقار المخصص للعمليات، صعوبات الحصول على التراخيص



الضرورية لانطلاق الأشغال، احتلال العقارات المرصودة، صعوبات مرتبطة بإعداد لوائح المستفيدين وضعف انخراطهم بالعمليات المبرمجة.

ويؤدي هذا التفاوت بين الأجل المرتقبة والأجل الحقيقية إلى عقد التزامات مالية إضافية لامتناس الفوائض الناتجة عن ضعف استهلاك الاعتمادات المالية المبرمجة.

### ب. النتائج والآثار

#### ◀ فوارق جهوية هامة في منح الدعم

طريقة احتساب حصة كل مستفيد من الدعم المالي المقدم من طرف الصندوق، وتوزيعه حسب الجهات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:

- تكرار الأحياء المستفيدة من التدخلات، الشيء الذي ينتج عنه احتساب المستفيدين أكثر من مرة (البرامج المنجزة على أشطر).

- عدد الأسر المستهدفة في برامج تأهيل المدن والمراكز الحضرية يعطى على سبيل الإشارة فقط، وقد يهم في بعض الحالات المدينة أو المركز ككل (الأسر المستفيدة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة).

- هذه الطريقة يمكن أن تعطي نتائج دقيقة بخصوص برنامجي "مدن بدون صفوح" و"معالجة السكن المهدهد بالانهيار" على اعتبار أن الأسر ميدنيا لا يمكن لها أن تستفيد أكثر من مرة (أما فيما يخص مسألة ظاهرة الانزلاق في البرامج glissement فهذه إشكالية أخرى).

لذا، يقترح أن تتم مقارنة تحديد حصص المستفيدين حسب الجهات باحتساب تأثير برامج إعادة الهيكلة على تحسين ظروف سكن الأسر المعنية.

عدد الأسر المستفيدة من صندوق التضامن ما بين 2002 و2013 هو أكبر مما جاء في التقرير (1.247.000 مستفيد)، وذلك على اعتبار أن برنامج "مدن بدون صفوح"، عمل لوحده على تحسين ظروف سكن أكثر من 1.500.000 فرد.

#### ◀ الانزلاق على مستوى برامج السكن الاجتماعي

عند تحليل المعطيات المتعلقة بمعدل الانزلاق الوارد في الدراسة المنجزة، من المهم التمييز بين الانزلاق الإيجابي حيث يفوت المستفيد القطعة الأرضية أو المسكن الذي استفاد منه في إطار برنامج "مدن بدون صفوح" للحصول على سكن لائق وقانوني ارتقاء وتحسينا لظروف عيشه، والنتيجة في هذه الحالة تكون ايجابية. أما الانزلاق ذو الطابع السلبي فيسجل عندما يفوت المستفيد سكنه أو البقعة التي منحت له في إطار برنامج مدن بدون صفوح للغير ويعود ليستقر مرة أخرى بسكن غير لائق. وعليه، فإن الأرقام المتوفرة لا تسمح بالتمييز بين هاتين الحالتين، الشيء الذي يصعب معه تقييم هذا المؤشر. وتسعى حاليا الوزارة بمعبة كل الفرقاء المعنيين إلى وضع منظومة معلوماتية متكاملة تشمل جميع المستفيدين من البرامج المدعمة من طرف الدولة.

### ج. المنح المرصودة لصناديق ضمان قروض السكن الاجتماعي

تم عقد عدة اجتماعات مع مهنيي الأبنك لحثهم على مزيد من الانخراط لضمان استفادة أكبر عدد من المعنيين بالفوكاريم في برنامج مدن بدون صفوح.

### 3. التخطيط والإنجاز والشراكة

في إطار سعيها المتواصل لتحسين طرق تدبير مواردها المالية، أعدت الوزارة مشروع دليل مساطر كما يتم حاليا وضع مقاربة جديدة للتعاقد ما بين الوزارة والعمران عبر اعتماد منهجية جديدة لمواكبة المشاريع المستفيدة من دعم الوزارة.

وسيتم تضمين هذه المنهجية في إطار اتفاقية تحدد شروط تدبير ومتابعة واقتصاص المشاريع وكذا تحديد أوار الأطراف المتعاقدة.

### أ. إعداد المخططات وإنجازها

#### ◀ غياب الاستراتيجيات ومخططات العمل

ترتكز تمويلات الصندوق على عدة مرجعيات أهمها:

- التوجيهات الملكية المتضمنة في مختلف الخطابات السامية، الخاصة بقطاع السكنى وسياسة المدينة؛

- التصريح والبرامج الحكومية المتتالية؛
- السياسة القطاعية في مجال السكنى وسياسة المدينة والتي تحدد الأهداف الاستراتيجية المتوخاة في كل ما يتعلق بمعالجة السكن غير اللائق، وتنزيل مقتضيات سياسة المدينة؛
- برامج عمل الوزارة السنوية المعتمدة عند إعداد قوانين المالية، والتي يتم تقديمها أمام البرلمان.

#### ◀ عدم الأخذ بعين الاعتبار مقاييس هامة

للموازنة بين السحوبات المقررة بين التخطيط والإنجاز، قامت المجموعة منذ أبريل 2011 بوضع سياسة جديدة لمشاريع موحدة تهم كل شركات العمران والذي يفرض عليها التحكم المسبق في المتطلبات الإدارية، المالية، الفنية والتجارية.

في هذا الإطار تم توحيد التركيبات المالية مع الأخذ في الاعتبار جميع الرسوم الأساسية مع احتساب الضريبة على القيمة المضافة.

إن التدبير الضريبي من طرف مجموعة العمران يختلف حسب طبيعة المشاريع المنجزة:

- بالنسبة للتجزئات العقارية والتي تشكل نسبة هامة من تدخلات المجموعة: فهي غير خاضعة للضريبة على القيمة المضافة على اعتبار أن البيوعات المرتبطة بها غير خاضعة بدورها للضريبة، وبهذا لا يوجد أي فارق بين الضرائب التي تم تحصيلها وتلك الواجب أدائها.
- بالنسبة لمشاريع العمران التي تدخل في إطار التدبير المفوض: بغض النظر عن طبيعتها (تجزئات، بنايات...) فهذه المشاريع ليست في ملك مجموعة العمران وبالتالي فإن كل العمليات المرتبطة بها (تكاليف أو مداخيل) يتم احتسابها مع إضافة كل الرسوم الضريبية. أما الضريبة على القيمة المضافة فهي على عاتق صاحب المشروع.
- بالنسبة لمشاريع السكن ذو التكلفة المنخفضة: فهي معفية من الضريبة على القيمة المضافة، وكل التكاليف المرتبطة بهذا النوع من المشاريع يتم احتسابها خارج الرسوم والضريبة على القيمة المضافة تؤدي من طرف صاحب المشروع الذي يقوم باسترجاعها فيما بعد.
- بالنسبة لمشاريع السكن الاجتماعي: فإنها خاضعة للضريبة على القيمة المضافة مع حق الاسترجاع. وبهذا، فإن كل التكاليف والمداخيل تحتسب خارج الرسوم.

#### ◀ اللجوء المتكرر إلى الدعم التكميلي وإعادة استعمال الفائض غير المنفق

لدراسة طلبات التمويل، تقوم مصالح الوزارة بطلب الحصيلة التقنية والمالية للبرامج المعتمدة سابقا بالمنطقة موضوع الطلب.

وتبين هذه الحصيلة في بعض الأحيان فائض مالي تعمل الوزارة على استرجاعه للصندوق، وعلى سبيل المثال تمت المصادقة على اتفاقية بين هذه الوزارة ووزارة الاقتصاد والمالية وكذا شركة العمران على استرجاع كل الدعم المالي الممنوح لعملية النخيل 3 بمدينة أزرو والذي يصل إلى 5,9 مليون درهم،

أما بخصوص معالجة طلبات التمويل فتتم حسب المنهجية التالية:

- إعطاء الأولوية لبرامج مدن بدون صفيح والسكن المهدد بالانهيار؛
- تقييم أهمية مضامين المشروع موضوع الدعم وتكامل ملف التمويل؛
- إعطاء الأولوية للمجالات التي لم تحض سابق بدعم الصندوق،
- الأخذ بعين الاعتبار للطابع الخاص لبعض الطلبات (مشاريع مرتبطة بزيارة ملكية، مشروع خاص ذو طابع استعجالي)؛

يحدد دليل المساطر، الوثائق المطلوبة حسب كل أنواع التدخل، وذلك لتكوين ملف التمويل، بما في ذلك برامج إعادة الهيكلة.

فيما يخص التركيبة المالية للمشاريع موضوع الاستفادة من دعم الوزارة، فيتم إعدادها من طرف الفاعل العمومي بتشاور مع المصالح الخارجية للوزارة والتي تتوفر على المعطيات الأولية والأساسية لإعداد المشاريع، لذلك فإن التركيبة المالية تتبني على 3 معطيات أساسية:

- عدد الأسر المستهدفة (لوائح يتم إعدادها على الصعيد المحلي مصادق عليها من طرف السلطات المحلية)،
- الوعاء العقاري الحاضن للمشروع،
- كلفة المشروع ومصادر تمويله.

هذه المعطيات ووثائق أخرى (حسب الدليل)، تعتبر ضرورية لدراسة طلبات التمويل وللمصادقة على التركيبة التقنية - المالية للمشاريع. كما أنه لا بد من الإشارة إلى أن هذه التركيبات تبقى مؤقتة في مرحلة إعداد الاتفاقيات، بمعنى أن كلفة المشروع قد يتم مراجعتها في علاقة ذلك بتفاصيل الصفقات النهائية.

كما تمكن الاتفاقيات المبرمة من إمكانية اللجوء إلى اتفاقيات تعديلية (avenant) في حالة حدوث تغيير في أحد مكوناتها. في هذه الحالة تعتمد الوزارة إلى تعبئة تمويلات إضافية، خصوصا برنامج مدن بدون صفوح، وذلك للاستجابة لاحتياجات الأسر التي يتم إضافتها بعد عمليات تحيين للمعطيات الإحصائية، أو بعد تغيير في نوعية التدخل. وتتم دراسة هذه الاتفاقيات التعديلية وفق ما هو مسطر في الدليل.

#### ◀ غياب نظام معلوماتي من أجل تقييم المشاريع

يمكن لقاعدة المعطيات الخاصة بالاتفاقيات، المتوفرة حاليا بمديرية السكنى، أن تشكل أرضية للعمل من أجل إنجاز منظومة مشتركة ومتكاملة لتدبير وتتبع البرامج وتقاسمها مع كل الفرقاء المعنيين.

#### ب. ختم وتدقيق وتقييم المشاريع

##### • ختم عمليات الشراكة

#### ◀ عدم احترام مقتضيات القانونية المتعلقة بإرجاع الفائض

لا يمكن إعداد حصيلة نهائية لإغلاق أي اتفاقية إلا بعد انتهاء الأشغال بكل المشاريع المبرمجة والمتفق عليها، وتسليم الدعم المالي الذي تم رسده وكذا تحصيل كل المداخل طبقا للبنود المنصوص عليه في غالبية اتفاقيات التمويل. وفي هذا الإطار تم سنة 2007 إنجاز اتفاقية إغلاق المشاريع بخصوص 115 مشروعا مع كل من وزارتي الاقتصاد والمالية ووزارة السكنى وسياسة المدينة. وقد اتفق الشركاء على إعادة توزيع فائض المشاريع الرباحة على المشاريع التي تعاني من العجز. وفي هذا الإطار رصد مبلغ تكميلي قدر ب 32 مليون درهم أخذا بعين الاعتبار بعض التجاوزات المبررة لبعض المشاريع.

كما يتم حاليا وضع مقاربة جديدة لتدبير المشاريع المستفيدة من دعم الوزارة، الغاية منها تحديد شروط جديدة لإغلاق المشاريع المستفيدة من دعم الوزارة وتحديد مآل نتائجها خاصة في الشق المتعلق بفائض المشاريع الرباحة.

#### ◀ دعم ممنوح وغير موظف

تم بتاريخ 20 مارس 2014، إرسال، للجنة المجلس الأعلى، جدول يتضمن كل التوضيحات اللازمة حول أسباب عدم استعمال مساهمات الوزارة بعد حل المشاكل المرتبطة بها.

##### • تدقيق وتقييم العمليات

ووعيا من وزارة السكنى وسياسة المدينة بأهمية هذه المهام وبما تستلزمه من موارد مالية ولوجستيكية، فقد عملت في إطار هيكلتها الجديدة، على إحداث قسم سيكلف بمهمة الافتتاح وتقييم المشاريع المستفيدة من دعم الوزارة (الميزانية العامة للدولة والصندوق التضامني للسكن والاندماج الحضري)، إضافة إلى مهام الافتتاح التي تقوم بها المفتشية العامة للوزارة سنويا.

تتوفر مجموعة العمران على مدونة للصفقات خاصة بها، وتنص هذه الأخيرة في المادة 93 على ضرورة إخضاع كل الصفقات التي تفوق 5 ملايين درهم لعملية التدقيق من طرف مديرية التدقيق الداخلي لمجموعة العمران بدون التفريق بين الصفقات التي تشمل عمليات ممولة من طرف صندوق التضامن للسكن والاندماج الحضري وباقي الصفقات الأخرى.

إن عمليات التدقيق، التي تدخل في صلب برنامج عمل مديرية التدقيق بالمجموعة، تتم المصادقة عليها من طرف المجلس الإداري للمجموعة وكذلك أثناء انعقاد المجالس الإدارية للجان الافتتاح التابعة للشركات الفرعية لمجموعة العمران.

كما تجدر الإشارة إلى أن عمليات التدقيق لا يتم أثناء لقيام بها التفريق بين المشاريع الذاتية للمجموعة وتلك التي تقوم بها عن طريق التدبير المفوض، فهي بذلك تقوم بهذه العمليات بشكل تلقائي وعلى كل المشاريع التي تفوق

قيمتها 5 ملايين درهم، وهي تشمل كل المراحل من الإعداد، الأشغال، التنفيذ إلى غاية التسليم النهائي للأشغال. وعلى سبيل المثال، فخلال سنة 2013 قامت مجموعة العمران بعمليات التدقيق بالنسبة لـ 211 صفقة (مجموعة العمران وشركات فرعية) بقيمة إجمالية تناهز 3395.93 مليون درهم. كما قامت مديرية التدقيق بعملية افتتاح مجموعة من العينات بخصوص صفقات تقل قيمتها عن 5 ملايين درهم، من ضمنها: صفقات منتهية، سندات الأداء، طلبات عروض، صفقات حاصلة على التسليم المؤقت لأزيد من سنة إضافة إلى الاتفاقيات المبرمة بين سنتي 2012 و 2013. ويصل مجموع العقود والصفقات التي خضعت لعمليات التدقيق لأزيد من 297 وبقيمة إجمالية قدرها 1858.15 مليون درهم.

#### 4. تدبير مداخيل ونفقات الصندوق

##### ◀ تدفقات مالية متداخلة لا تتوافق وطبيعة الصندوق

بالفعل، لقد كانت الوزارة تقوم بتحويلات مالية، خاصة من الميزانية العامة للدولة لفائدة صندوق التضامن للسكن والاندماج الحضري، أو من الصندوق إلى الميزانية العامة للدولة. إلا أنه منذ سنة 2011، لم تقم الوزارة بأي تحويلات مالية في هذا الإطار.

##### ◀ نقائص عامة في تتبع المداخيل

تتكون مداخيل الصندوق التضامن للسكنى أساسا من الرسم الخاص على الاسمنت، والذي يمكن تتبع مسار إنتاجه وتوزيعه واستعماله بكل وضوح، وذلك على غرار الرسوم الخاصة الأخرى التي أحدثت لفائدة قطاعات أخرى (الطرق، السياحة...).

فأداء هذا الرسم يتم شهريا من طرف منتجي الاسمنت لفائدة محاسب الخزينة بشكل تلقائي على أساس تصريح يحدد كميات مبيعات الاسمنت.

أما فيما يخص عملية تتبع المداخيل الناتجة تحصيل الرسم الخاص على الاسمنت، فتنتم من طرف المديرية الجهوية للوزارة اعتمادا على تصاريح الدخل التي يتوصلون بها من طرف مصالح الخزينة العامة المعنية بالتحويل.

صحيح أنه في إطار المادة 12 من قانون المالية 2002 تمت الإشارة إلى مراقبة تصاريح دفعات منتجي الإسمنت، إلا أنه منذ ذلك التاريخ لم يتم تسجيل أي مخالفة تتعلق بإغفال أو التقليل في التصاريح، والتي من شأنهما أن تحرك مسطرة المراقبة والتدقيق في حقيقة هذه التصاريح.

من جهة أخرى، يتم تسجيل بعض التأخير قد يستمر في بعض الأحيان حتى نهاية السنة المالية فيما يخص حصر المداخيل المتعلقة بالرسم على الاسمنت، مما يصعب معه التحكم في الحسابات وحصر وتسوية مداخيل الرسم عن كل سنة مالية.

ولتدراك هذه الوضعية، فإن الوزارة بصدد التفكير في إخضاع مطبوع التصريح بالدفع لبعض التغيير بالشكل الذي يفرض التأشير المسبقة للمدريات الجهوية للوزارة قبل تأشيرة مصالح الخزينة كما هو الشأن بالنسبة للرسم المفروض على حديد البناء.

##### ◀ عدم تتبع تسديد التسبيقات

فيما يخص التسبيقات الخاضعة للاسترجاع والممنوحة من طرف الصندوق لفائدة الشركات الفرعية للعمران، فقد تمت مراسلة هذه المؤسسات ومطالبتهم بسداد تلك التسبيقات وفق ما هو مضمن في الاتفاقيات المبرمة معهم في هذا الشأن، وذلك كلما سجل تأخير في السداد. وكان الرد على هذه المراسلات إما بالموافقة أو بطلب إعادة جدولة عملية سداد هذه المستحقات. أما فيما يخص الباقي، فقد تم الاتفاق مع مجموعة العمران على تحديد الصيغة التي يمكن عن طريقها تحديد آجال أخرى لاسترداد هذه المستحقات بالشكل الذي يمكن من تصفيتةا كليا.

فيما يتعلق باستخدام موارد الصندوق (السحوبات)، فإن مجموعة العمران تحترم بكل بدقة بنود الاتفاقية المحددة من طرف السلطات المختصة.

أما فيما يتعلق بالتسبيقات المسددة فكل تأخر في سداد التسبيقات يتم تحيين جدول السداد وتقديمه لوزارة السكنى وسياسة المدينة.

من جهة أخرى، وفي إطار التحسن المستمر، يتم حاليا إعداد اتفاقية جديدة من طرف وزارة السكنى وسياسة المدينة

ومجموعة العمران، بخصوص تعريف وتحديد المهام لكل الأطراف المعنية، تتبع الاتفاقيات، شروط السحوبات وإنجاز الحصيد النهائية.

### ◀ تحمل الصندوق لنفقات الوزارة الوصية

يجب التأكيد على أنه منذ 2009، وبناء على ملاحظات المفتشية العامة لوزارة المالية، لم يتحمل الصندوق أي مصاريف تابعة لميزانية الوزارة.

إلا أنه في سنة 2011، وبعد موافقة السيد رئيس الحكومة، تم الالتزام بصرف مبلغ 6 ملايين درهم لتفعيل الاتفاق الموقع بين برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية وحكومة المملكة المغربية، والقاضي باستضافة بلادنا مناضرة دولية حول موضوع « القضاء على السكن الصفيحي : تحد عالمي في أفق سنة 2020 »، وذلك نظرا لعدم توفر هذا المبلغ في إطار ميزانية الوزارة وكذا الطابع الاستعجالي الذي تكتسيه هذه العملية.

## III. تعقيب وزير الاقتصاد والمالية

### (نص الجواب كما ورد)

◀ بخصوص اعتماد المشاريع على منح صندوق التضامن للسكنى و الإدماج الحضري، حيث بلغ عدد

المشاريع التي حصلت على تمويل كلي من الصندوق 320 مشروعا

تجدر الإشارة إلى أنه في معظم الحالات ترتبط هذه المشاريع باتفاقيات شراكة تتضمن التزامات مختلف الأطراف. وبناء على ذلك، تعقد وزارة السكنى و سياسة المدينة اتفاقيات للتمويل تخص فقط نطاق التزاماتها. و بالتالي وجب الأخذ بعين الاعتبار التركيبة المالية لاتفاقيات الشراكة عوض الاقتصار على اتفاقيات التمويل.

◀ بالنسبة للتأخر المهم على مستوى صرف اعانات صندوق التضامن للسكنى و الإدماج الحضري

تجدر الإشارة إلى أن صرف الإعانات المقدمة من طرف صندوق التضامن للسكنى و الإدماج الحضري يعتمد على تقدم المشاريع وفقا للمادة 161 من المرسوم المتعلق بالصفقات العمومية وكذا شروط صرف هذه الإعانة المحددة في بنود الاتفاقات المبرمة في هذا الإطار؛ وذلك لكون العمليات المجزة تدخل في إطار مسطرة "الإشراف المنتدب على المشاريع".

هذا بالإضافة إلى أنه و ابتداء من سنة 2012، تم الاتفاق بين وزارة السكنى و سياسة المدينة و مديرية الميزانية على صرف إعانات صندوق التضامن للسكنى و الإدماج الحضري بناء على تقديم "حساب العملية" موقع عليه من طرف الشركة المعنية (صاحب المشروع المنتدب) ومصادق عليه من طرف المفتش الإقليمي لوزارة السكنى و سياسة المدينة.

◀ فيما يتعلق بابتعاد صندوق التضامن للسكنى و الإدماج الحضري عن مهمته الأساسية في بعض الجهات

بتمويله إنجاز أشغال أخرى من قبيل : بناء المسرح البلدي وإنجاز الطرق وبناء الحدائق والمرافق

الرياضية وتطوير مداخل المدن.

بحسب النص المحدث لصندوق التضامن للسكنى و الإدماج الحضري، فإن هذا الأخير يمول العمليات المتعلقة بالسكن الاجتماعي و محاربة البناء العشوائي و عمليات التهيئة و تجهيز الأراضي الموجهة لتطوير السكن الاجتماعي. و بحسب وزارة السكنى و سياسة المدينة، فإن التهيئة الحضرية و إعادة هيكلة الأحياء الناقصة التجهيز تندرج في إطار محاربة البناء العشوائي من خلال إنجاز أعمال الطرق و الصرف الصحي الداخلي.

كما تجدر الإشارة أيضا إلى أن وزارة السكنى و سياسة المدينة ووزارة الاقتصاد و المالية بصدد إعداد دليل للمساكن المتعلقة بصندوق التضامن للسكنى و الإدماج بهدف تحديد أدق لمجال تدخله.

◀ فيما يخص احترام مضامين المادة 28 من قانون المالية لسنة 2012 والتي تنص على أن 65% من

عائدات الضريبة الخصوصية على الإسمنت توجه لتمويل عمليات محاربة دور الصفيح

تجدر الإشارة إلى أن هذه المادة تم احترامها في إطار إنجاز كل برامج عمل صندوق التضامن للسكنى و الإدماج الحضري منذ سنة 2012.

◀ فيما يخص الالتجاء المكثف إلى منح تكميلية أو إعادة استعمال فائض عمليات منجزة من أجل استكمال عمليات في طور الإنجاز، حيث أن صندوق التضامن للسكنى و الإندماج الحضري غير ملزم بتحمل تكاليف إضافية للمشاريع مرتبطة بتغيير ظروف إنجازها

تجدر الإشارة إلى أن دراسة مشاريع ملحقات الاتفاقيات المبرمة سابقا و التي تتضمن في أغلب الأحيان طلب منح تكميلية أو إعادة استعمال فائض عمليات منجزة من أجل استكمال عمليات في طور الإنجاز تخضع لدراسة جدوى بالنظر إلى العراقيل التي تهدد السير العادي للعملية و التي تتعلق غالبا بعدم قدرة الجماعات المحلية و المستفيدين من الوفاء بالتزاماتها المالية وخاصة في المناطق الفقيرة



## صندوق التنمية الفلاحية

وضعت الدولة منذ سنة 1969 نظاما لتحفيز التنمية وتشجيع الاستثمار الخاص في القطاع الفلاحي، وذلك بمقتضى الظهير رقم 1.69.25 بتاريخ 25 يوليوز من نفس السنة بمثابة ميثاق الاستثمارات الفلاحية.

وعرف نظام منح المساعدة المالية هيكلية جديدة سنة 1986 حيث تم إحداث حساب خاص تحت اسم "صندوق التنمية الفلاحية" لتمويل العمليات المرتبطة بتنمية قطاع الفلاحة. وقد تطورت نوعية النفقات المنزلة بهذا الحساب الخاص منذ إنشائه لتصبح مركزة على الإعانات لمختلف أصناف الاستثمار الفلاحي (التهيئة الهيدروفلاحية والإصلاحات العقارية والسلاسل النباتية والحيوانية).

كما يقوم صندوق التنمية الفلاحية بتمويل الأعمال المرتبطة بتنمية القطاع الفلاحي، ولا سيما المساهمة في دعم البرامج المتعلقة بتطوير سلاسل الإنتاج الفلاحي، فضلا عن مساهمته في تمويل صندوق الكوارث الطبيعية.

وقد تم تحديد كيفية توزيع المساعدات المالية للدولة بمقتضى المرسوم رقم 2.85.891 بتاريخ 31 دجنبر 1985. وفي نفس الإطار، تم توقيع اتفاقية بتاريخ 24 يوليوز 1986 بين وزارة الفلاحة ووزارة المالية والصندوق الوطني للقرض الفلاحي تم بموجبها تحديد شروط توزيع المساعدة المالية وتكليف البنك المذكور بواسطة لجنة للقرض بمعالجة طلبات المساعدة وكذا أدائها.

خلال سنة 2008، عرف نظام المساعدات تغييرا مهما تمثل في إحداث الشباك الوحيد بالمديريات الإقليمية للفلاحة وبالمكاتب الجهوية للاستثمار الفلاحي، الذي أسندت إليه مهمة معالجة ملفات طلبات المساعدة طبقا لقرار مشترك لوزير الفلاحة ووزير الاقتصاد والمالية بتاريخ 24 يناير 2008. فيما عهد بأداء المساعدات المالية إلى القرض الفلاحي للمغرب (الصندوق الوطني للقرض الفلاحي سابقا).

في نفس السياق، تمت مراجعة شروط منح المساعدات المالية لمختلف أصناف الاستثمار، وذلك بنشر قرارات مشتركة بين وزراء الفلاحة والمالية والداخلية سنة 2010. وحددت الدورية المشتركة بين وزير الفلاحة والمالية لأبريل 2010 مسطرة معالجة ملفات المساعدة. وبتاريخ 27 يناير 2011، تم إصدار دورية جديدة يشار إليها فيما يلي بالدورية المشتركة.

خلال الفترة الممتدة من 2011 إلى 2013، انتقلت مداخل صندوق التنمية الفلاحية من 3.260 مليون درهم سنة 2011 إلى 3.585 مليون درهم سنة 2012 و3.095 مليون درهم سنة 2013. تشكلت هذه الموارد أساسا من دفعات ميزانية الدولة (70% سنة 2011 و66% سنة 2012 ثم 75% سنة 2013). أما 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 المالية للاستثمارات الفلاحية أكثر من 88% من مجموع نفقات الصندوق.

### I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

أسفرت مراقبة تسيير صندوق التنمية الفلاحية عن تسجيل مجموعة من الملاحظات وإصدار توصيات تتعلق بالأوجه التالية:

#### أولا. الحكامة

##### عدم انتظام اجتماعات اللجنة التقنية وعدم تفعيل توصياتها

بمقتضى المرسوم رقم 2.85.891 السالف الذكر، تم إحداث لجنة تقنية مكلفة بإعداد البرنامج السنوي للعمليات التي يتدخل فيها صندوق التنمية الفلاحية والاستثمارات الفلاحية المستفيدة وعرضها على وزير الفلاحة والمالية من أجل المصادقة. كما يرفع إليها التقرير المتعلق بتدبير هذا الصندوق.

في الفترة ما بين 2008 و2012، لم تعقد اللجنة التقنية سوى اجتماعين اثنين (بتاريخ 15 يناير 2008 و15 نونبر 2011) في حين يفترض أن تجتمع على الأقل مرة كل سنة. بالإضافة إلى ذلك فإن التقارير المتعلقة بصندوق التنمية الفلاحية برسم السنوات الممتدة من 2008 إلى 2010 لم يتم إعدادها وعرضها على اللجنة التقنية إلا في نونبر 2011، وبالتالي فإن المعلومات والمعطيات المضمنة بهذه التقارير لاسيما تلك الكفيلة بتقديم مقترحات لتحسين الأداء وحل المشاكل المطروحة لم يتم تقديمها في الوقت المناسب.

كما أنه بخصوص البرنامج التوعوي للصندوق برسم سنتي 2011 و2012 فلم يتم إعداده إلا في نونبر 2011. في نفس السياق أصدرت اللجنة التقنية توصيات لم يتم تنفيذ بعضها على الخصوص تلك المتعلقة بتقييم نظام المساعدات الذي يبدو ضروريا بعد مرور أكثر من خمس سنوات على مراجعته.

### ← اختصاصات غير مسطرة للمصالح المركزية المتدخلة في تدبير صندوق التنمية الفلاحية

تسهر المديرية المالية بوزارة الفلاحة والصيد البحري بالتنسيق مع المديرية الأخرى بذات الوزارة على تدبير صندوق التنمية الفلاحية. ويتعلق الأمر على وجه الخصوص بمديرية الاستراتيجية والإحصاء ومديرية تنمية سلاسل الإنتاج ومديرية الري وإعداد المجال الفلاحي.

في هذا الإطار، لوحظ أن اختصاصات مختلف المصالح المركزية المتدخلة في تدبير صندوق التنمية الفلاحية لاسيما المصالح التابعة للمديرية المالية غير مسطرة بالشكل الكافي.

## ثانيا. المساعدات المباشرة

### 1. المتدخلون في معالجة طلبات المساعدات المالية

#### أ. الشبابيك الوحيدة والمصالح التقنية

تطبيقا للمذكرة المشتركة، تتوفر المديرية الإقليمية والمكاتب الجهوية للاستثمار الفلاحي على شبك وحيد ومصالح تقنية لتدبير ملفات المساعدة المالية.

#### ← نقص على مستوى التواصل وتتبع الشكايات

بخصوص التواصل، لم تضع الشبابيك الوحيدة رهن إشارات الراغبين في الاستفادة من المساعدة وسائل تواصل كافية (ملصقات ومطويات...) كفيلة بتزويدهم بالمعلومات المتعلقة بالمساعدات المالية في إطار صندوق التنمية الفلاحية.

من جانب آخر، لا تتوفر المصالح التي تمت مراقبتها على نظام لتلقي وتتبع الشكايات، وذلك من أجل تحسين جودة الخدمات والمساهمة في تطوير مسطرة وشروط منح المساعدات.

#### ← موارد بشرية غير كافية

إن عدد الأعوان المكلفين باستقبال الراغبين في الاستفادة من المساعدات وتلقي الملفات ببعض الشبابيك يبقى محدودا (لا يتعدى عشرين اثنين) لا سيما في الأوقات التي تعرف فيها الشبابيك وفود عدد كبير من المتقدمين بطلبات المساعدة.

بخصوص التكوين، لم تقدم وزارة الفلاحة مخططا للتكوين لمصاحبة التغييرات التي شهدتها مسطرة معالجة الملفات من جهة، ولتمكين العاملين بالشبابيك من تقنيات التواصل، من جهة أخرى، لاسيما أمام تباين المتقدمين بطلبات المساعدة.

بالإضافة إلى ذلك، وبالنظر إلى الخصوصيات التقنية لبعض أنواع الاستثمار (وحدات التثمين والتهيئة الهيدروفلاحية وإزالة الأحجار) فإن المؤهلات التقنية لبعض الأعوان لا تسمح لهم بالدارسة التقنية للملفات والقيام بمعاينة المشاريع.

#### ← الجمع بين مهام متنافية لدى اللجان التقنية

إن تشكيل اللجان التقنية المكلفة بالمعاينة سواء من حيث عدد أعضائها أو كفاءاتهم لا يأخذ بعين الاعتبار حجم المشاريع موضوع طلبات المساعدات. فعلى سبيل المثال، بالنسبة لبعض المشاريع الكبرى للري الموضوعي والتي تتطلب مبالغ مالية مهمة يتم تعيين لجان تتكون من عضوين وتتكلف بمعاينة المشاريع بغض النظر عن التجهيزات المعقدة المكونة لشبكات الري. كما أنه في بعض الحالات تتم المعاينة من طرف عون واحد.

كما لوحظ أن المعاينة تتم بالنسبة لنفس المشاريع من طرف نفس اللجان وذلك قبل وبعد إنجازها.

#### ← تأخر في معالجة الملفات وضعف تتبع الأجل

بالرغم من تحديد الدورية المشتركة لأجل معالجة ملفات طلب المساعدات، فقد لوحظ أن الشبابيك التي تمت مراقبتها لم تضع أنظمة لتتبع هذه الأجل منذ إيداع الملف حتى إعداد قرارات الأداء أو رفض الملف. كما لا يسمح مسك سجلات المراسلات الواردة والصادرة بتتبع مدد مختلف مراحل معالجة الملفات.

زيادة على ذلك، فقد لوحظ أن المدة المتوسطة لمعالجة ملفات طلب المساعدات تتجاوز الأجل المحدد بالدورية المشتركة. فعلى سبيل المثال، بالنسبة للملفات المتعلقة بالمعدات الفلاحية، والتي لم تسجل بشأنها ملاحظات من

طرف المصالح التقنية، فإن المدة المتوسطة بلغت 73 يوم عمل، في حين أن الدورية المشتركة حددت الأجل المتعلق بها في 28 يوم عمل.

## ب. القرض الفلاحي للمغرب

### ◀ عدم تحيين الاتفاقية الثلاثية

إن الاتفاقية الثلاثية المبرمة بين وزارة الفلاحة والصيد البحري ووزارة المالية والقرض الفلاحي للمغرب بتاريخ 24 يوليوز 1986 التي تحدد كيفية توزيع المساعدات لم تخضع لأي تحيين لتأخذ بعين الاعتبار المهمة الجديدة للبنك كجهاز مكلف بالأداء وكذا لمراجعة عمولاته.

### ◀ تخصيص غير واضح للفوائد الناتجة عن الحساب المفتوح لدى الخزينة العامة للمملكة

تقوم وزارة الفلاحة والصيد البحري بإيداع الأموال الموجهة إلى المساعدة المالية في الحساب المفتوح باسم القرض الفلاحي للمغرب لدى الخزينة العامة للمملكة. وذلك استجابة للطلبات الصادرة عن هذا البنك.

وقد مكن الاطلاع على بعض الكشوفات من الوقوف على أن هذا الحساب يستفيد من فوائد ناتجة عن الرصيد الدائن. وبلغت هذه الفوائد ما قدره 1,9 مليون درهم برسم سنة 2012. ولوحظ بهذا الصدد أن العمليات المتعلقة بهذه الفوائد لا يدرجها البنك ضمن كشوفات الحساب التي يقدمها إلى وزارة الفلاحة والصيد البحري. وبالتالي فإن تخصيص هذه الفوائد التي هي مداخيل ناتجة عن أموال صندوق التنمية الفلاحية المودعة لدى الخزينة لم يكن موضوع توضيح بالاتفاقية الثلاثية السالفة الذكر، ولم تخضع لأي اتفاق بين الطرفين.

تبعاً لما سبق، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي:

- توفير الموارد البشرية الكافية ذات الكفاءات اللازمة لتحسين الأداء في معالجة ملفات طلبات المساعدات المالية للدولة؛
- الأخذ بعين الاعتبار أهمية ودرجة تعقيد المشاريع أثناء تشكيل اللجان التقنية المكلفة بالمعابنة الميدانية؛
- العمل على أن تتم المراقبة الميدانية قبل وبعد إنجاز الاستثمارات من طرف لجان مختلفة؛
- وضع نظام لتتبع آجال معالجة الملفات والأجال الممنوحة لطالبي المساعدات لإنجاز استثماراتهم؛
- تحيين الاتفاقية المبرمة مع القرض الفلاحي للمغرب ومراجعة شروطها باعتبار الدور الجديد للبنك كجهاز مكلف بالأداء؛
- توضيح تخصيص الفوائد الناتجة عن الأموال المودعة بالحساب المفتوح باسم القرض الفلاحي للمغرب لدى الخزينة العامة للمملكة.

## 2. معالجة طلبات المساعدات

### أ. أهلية الاستثمارات للحصول على المساعدة

#### ◀ صعوبة التحقق من أهلية بعض أنواع المشاريع

ينص القرار المشترك رقم 3417.10 بتاريخ 28 دجنبر 2010، على استثناء المشاريع المتعلقة بإعادة التهيئة الهيدروفلاحية أو الإصلاحات العقارية من الاستفادة من الإعانات المالية. في هذا الإطار لوحظ استفادة مشاريع للري الموضعي في حين أن المعابنة القبلية لتنفيذ المشروع أشارت إلى وجود شبكة ري قديمة.

بالنسبة لعملية إزالة الأحجار، فإن المرسوم رقم 282.93 بتاريخ 5 ماي 1993 القاضي بتغيير وتنظيم المرسوم رقم 2.83.752 بتاريخ 29 يناير 1985، ينص على استثناء الفلاحين الذين سبق لهم أن استفادوا من عمليات إزالة الأحجار المنجزة من طرف الدولة من الاستفادة من المساعدة المالية. في هذا الإطار، بالنسبة للمديرية الإقليمية للفلاحة بالحاجب والتي أنجزت في الفترة 2010-2012 أشغال إزالة الأحجار لفائدة مجموعة من الفلاحين، وذلك عن طريق ست صفقات بمبلغ إجمالي قدره 10,356 مليون درهم، لوحظ غياب مسك قاعدة بيانات المستفيدين من هذه العملية والأراضي المعنية والمساحات موضوع الأشغال. الأمر الذي لا يتيح التحقق وأخذ القرار حول مدى أهلية طالبي المساعدات لهذا الصنف من الاستثمارات.

كما لوحظ في بعض الحالات منح المساعدات لفائدة مشاريع لم يتم التحقق بطريقة كافية من أهليتها. ويتعلق الأمر خاصة ببعض المشاريع التي تم الشروع في إنجازها قبل الحصول على الترخيص أو الموافقة المبدئية بالنسبة لاقتناء المعدات الفلاحية.

## ب. إعداد ملف طلب المساعدة المالية

### إثبات غير كاف للعلاقة القانونية بالعقار موضع الاستثمار

من خلال الاطلاع على الوثائق المثبتة للعلاقة القانونية التي تربط طالب المساعدة بالعقار الذي سيقام عليها المشروع، تم تسجيل النقاط التالية:

- رغم أن المستفيدين من المساعدة ملزمون بالحفاظ على الاستثمار لمدة لا تقل عن خمس سنوات ابتداء من تاريخ معاينة الإنجاز، فإنه تم قبول عقود كراء تقل مدتها عن خمس سنوات؛
- بالنسبة لعقود الكراء، لم تشر المذكرة المشتركة إلى مراقبة البنود المتعلقة بطبيعة المشاريع المزمع إنجازها على القطعة الأرضية موضوع الكراء. فعدم احترام المكتري لنوع الاستثمار المتعاقد بشأنه يمكن أن يفضي إلى حل العقد مما قد يترتب عنه ضياع المساعدة في حالة عدم الحفاظ على الاستثمار؛
- بالنسبة للاستثمارات المتعلقة ببناء حظائر للمواشي ومراكز جمع الحليب ووحدات تثمين الإنتاج الحيواني، لم تشر المذكرة المشتركة إلى ضرورة إثبات العلاقة القانونية بين طالب المساعدة والعقار الذي يقام عليه المشروع؛
- بالنسبة لبعض مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص حول الأراضي الفلاحية التابعة للملك الخاص للدولة، يتم إثبات العلاقة بين المستثمر والعقار بتقديم رخصة الولوج إلى الضيعة موضوع الشراكة صادرة عن وكالة التنمية الفلاحية. إلا أن هذه الوثيقة التي لم ترد بالنصوص المنظمة لعملية الشراكة، لا يمكن اعتبارها وثيقة إثبات لوضع الضيعة رهن إشارة الشريك.

### وثائق ناقصة أو غير معبئة بالشكل المطلوب

حددت المذكرة المشتركة لكل صنف من الاستثمار لائحة الوثائق اللازمة لطلب المساعدة المالية. غير أنه لوحظ أن بعض الملفات لا تتضمن كل الوثائق المطلوبة (شهادة مطابقة معدات تربية الماشية وشهادات تجريب القنوات ودلائل المضخات والمصفاة وبطاقات العدادات وموافقة أو التزام طالب المساعدة المالية تجاه ذوي الحقوق المشاعة في حالة العقارات المملوكة على الشياخ ... الخ) أو أن الوثائق غير معبئة بالشكل المطلوب (عقد الالتزام بالحفاظ على الاستثمار والموافقة المبدئية والتصريح بالشرف المطلوب من الفلاحين المستغلين لأقل من خمسة هكتارات).

## ج. الدراسة التقنية والمصادقة على المشاريع

### عدم إعداد محاضر المعاينة قبل الإنجاز

تمكن معاينة المشاريع موضوع طلب المساعدة المالية من معرفة مدى استجابتها لشروط الاستفادة ومن تجميع المعطيات التقنية الميدانية التي يتم استعمالها في معالجة الملف. لكن الملاحظ أنه لا يتم تحرير محاضر المعاينة مع العلم أن المذكرة المشتركة أكدت على ذلك وعلى تدوين كل المعطيات التي تم التأكد منها بعين المكان.

### نواقص على مستوى الدراسات التقنية لمشاريع الري الموضعي

تقوم المصالح التقنية في إطار معالجتها لطلبات المساعدة بتفحص الدراسة التقنية للمشاريع المقدمة ضمن وثائق الملف. وفي هذا الصدد تم تسجيل الملاحظات التالية:

#### ● إنجاز الدراسات التقنية من طرف مكاتب دراسات غير معتمدة

حسب المذكرة المشتركة، يجب أن تنجز الدراسة التقنية للمشاريع من طرف مكاتب دراسات معتمدة من طرف وزارة الفلاحة. غير أن هذا الاعتماد لا يمكن المطالبة به إلا بعد تحديد لائحة المقاولات المعتمدة من طرف الإدارة. في هذا الإطار وإلى حدود نهاية 2013 لم يتم إعداد هذه اللائحة، وبالتالي لا يتم إنجاز الدراسات التقنية من طرف مختصين، مما أدى في حالات عديدة إلى إغفال بعض النقاط على مستوى هذه الدراسات أو عدم مراعاة الانسجام في مكوناتها. وذلك ما تؤكدته كثرة الملاحظات المسجلة من طرف المصالح التقنية.

وينجم عن هذه الوضعية إطالة مدد إنجاز الاستثمارات وإمكانية عدم تحقيق المشاريع في حالة عدم استجابة طالب المساعدة للملاحظات الموجهة إليه.

#### ● صعوبة تحديد الدراسة المصادق عليها

إن المديرية الإقليمية للفلاحة والمكاتب الجهوية للاستثمار الفلاحي التي تمت مراقبتها لا تضع أي إشارة على الدراسة التقنية المقبولة بمثابة المصادقة عليها (باستثناء المكتب الجهوي للاستثمار الفلاحي بالغرب). ففي حالة وجود أكثر من نسخة دراسة بالملف، يصعب تحديد النسخة التي حظيت بموافقة المصالح التقنية والتي تشكل المرجع التقني للتأكد من مطابقة الإنجازات.

## • المصادقة على دراسات تقنية غير كاملة

لقد تمت المصادقة على بعض الدراسات التقنية رغم النواقص التي تعترضها، وهي على سبيل المثال:

- نقص أو غياب الحصيلة المائية (bilan hydrique)؛
- اختلاف الخصائص التقنية لمعدات الري بين ما هو محدد بالدراسة التقنية وبين شواهد تجريب هذه المعدات؛
- عدم تحديد حجم المضخات المقترحة لجلب الماء؛
- نواقص على مستوى حساب حجم الأحواض المعدة لتخزين ماء الري.

### ◀ موافقة مبدئية لمشاريع الري الموضوعي قبل تقديم رخصة جلب الماء

لوحظ في بعض الحالات من خلال مقارنة تاريخ الموافقة المبدئية وتاريخ رخصة جلب الماء أن المتقدمين يطلب المساعدة المالية حصلوا على الموافقة المبدئية لإنجاز الاستثمار قبل تقديمهم لرخصة جلب الماء.

### ◀ قبول التصريح بجلب الماء لتوسيع مشاريع الري

حددت الدورية المشتركة التصريح بجلب الماء كوثيقة ضمن ملف طلب المساعدة المالية، وذلك حصريا في حالة مشاريع تحويل نظام ري سابق إلى الري الموضوعي. لكن الملاحظ أنه تم قبول هذه الوثيقة في حالات أخرى تتعلق بمشاريع توسيعا لري موضوعي سابقة عوض تقديم رخص جلب الماء.

### ◀ نواقص على مستوى المصادقة على مشاريع التشجير وبناء حظائر المواشي

لوحظ أن البطائق التقنية لمشاريع التشجير المعدة من طرف المتقدمين بطلبات المساعدة المالية لا توضح بالشكل الكافي الخصائص التقنية للمشروع. إضافة إلى ذلك فإن هذه الوثائق لا تمثل التزاما من طرف طالب المساعدة.

بخصوص حظائر المواشي فإن الدورية المشتركة تنص على أن الموافقة المبدئية تتمثل في اعتماد تصميم البناء من طرف المصالح التقنية. الأمر الذي قد يطرح لبسا بشأن تاريخ الموافقة المبدئية المحتسب لل شروع في الأشغال وتتبع مدة إنجاز المشروع.

بناء على ما سبق، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي:

- الحرص على التأكد من تحقق شروط الأهلية للاستفادة من المساعدة المالية؛
- إيلاء عناية أكبر لمراقبة الوثائق المكونة لملفات طلب المساعدة طبقا للدورية المشتركة؛
- المطالبة بإثبات العلاقة القانونية بين طالب المساعدة والعقار المخصص لمشاريع بناء حظائر الماشية ومراكز جمع الحليب ووحدات تثمين المنتجات الحيوانية؛
- في حالات عقود الكراء، التحقق من العلاقة القانونية بين المكري والعقار موضوع الكراء؛
- توسيع مراقبة العلاقة القانونية بين العقار وطالب المساعدة المالية لتشمل عناصر أخرى من شأنها ضمان اشتغال المشاريع المستفيدة (مراقبة بنود عقد الكراء واتفاقيات الشراكة... الخ)؛
- توثيق محاضر معاينة الإنجازات؛
- تسريع إنجاز نظام تصنيف المقاولات المتدخلة في إعداد الدراسات والأشغال المتعلقة بتجهيزات الري الموضوعي؛
- الحرص على أن تراعي الدراسات التقنية المنجزة لمشاريع الري الموضوعي القواعد والمعايير الخاصة بهذا المجال، بهدف تحقيق الاشتغال الجيد لشبكات الري وعقلنة التكاليف؛
- حصر التصريح بجلب الماء على المشاريع الجديدة للري الموضوعي ومشاريع الانتقال إلى هذا النظام؛
- بالنسبة لمشاريع بناء حظائر المواشي، القيام بالمراقبة الميدانية قبل الإنجاز وتأطير اعتماد تصاميم البناء؛
- تحسين البطائق التقنية المتعلقة بمشاريع التشجير من أجل توفير جميع المعطيات اللازمة لدراسة تقنية مناسبة للملف.

#### د. معاينة إنجاز المشاريع

تقوم المصالح التقنية بالمعاينة الميدانية للمشاريع المنجزة والتأكد من جودتها ومدى تطابق كمية الأشغال المنجزة لما هو مبين على الفواتير أو البيانات التقديرية المدلى بها من طرف طالبي المساعدة المالية. وفي هذا الخصوص لوحظ ما يلي:

#### أ. تأخر في القيام بمعاينة المشاريع المنجزة

لا يتم إعداد برنامج مسبق قبل الانتقال إلى عين المكان لمعاينة المشاريع المنجزة. فالمصالح التقنية لدى المراكز التي تمت مراقبتها لا تقوم بتسجيل ملفات طلب المساعدة المتعلقة بالمشاريع الجاهزة للمعاينة وفق التسلسل الزمني لتلقي الطلبات حتى تتمكن من إعداد برنامج للتنقل إلى مواقع المشاريع.

كما لوحظ طول المدة المستغرقة بين تاريخ إيداع ملفات طلب المساعدة وتاريخ إجراء معاينة المشاريع المنجزة أكثر من 86 يوم عمل، أي أربعة أشهر، بينما حددت المذكرة المشتركة هذه المدة فقط في 23 يوم عمل.

#### ب. قصور في المراقبة الميدانية للتصريحات المدلى بها من طرف طالبي المساعدة

إن ملفات طلب المساعدة المتعلقة بالمعدات الفلاحية أو معدات تربية الماشية لا تتضمن الوثائق المثبتة للتصريحات المدلى بها من طرف الفلاحين من قبيل المساحة المستغلة أو عدد رؤوس الماشية أو عدد خلايا النحل أو مساحة وحدات تربية الماشية. علما أن هذه المعلومات أساسية للبت في مدى استيفاء الاستثمار لشروط المساعدة، وكذا لتحديد عدد الوحدات التي ستستفيد منها. بالإضافة إلى غياب هذه الوثائق، فإن تقارير المعاينة لا تتضمن معلومات حول قيام المصالح التقنية فعليا بالمراقبة الميدانية.

#### ج. عدم إعداد تقارير معاينة المشاريع المنجزة

بالنسبة لبعض المشاريع التي كانت موضوع ملاحظات من طرف اللجان التقنية، تم الوقوف على أن هذه الأخيرة لا تقوم بإنجاز تقارير حول ملاحظاتها وكذا القرارات المتخذة بخصوص مطابقة تلك المنجزات لمضامين المشاريع المصادق عليها.

وبشأن المسطرة المتعلقة بإجراء تعديلات على المشاريع التي تمت المصادقة عليها، فقد لوحظ أنها غير محصنة بصورة كافية، وذلك لعدم تحديد عتبات الفوارق المقبولة بين ما تم إنجازه وما هو مضمن في المشروع المصادق عليه.

وفي نفس السياق، لوحظ في حالات عديدة أن اللجان التي تقوم بمعاينة المشاريع لا تدرج بتقاريرها كمية الأشغال المنجزة من أجل مقارنتها مع الكميات المفوترة ولحساب مبلغ المساعدة المالية.

#### د. قصور في تقارير معاينة المشاريع المنجزة

بعد إنجاز المشروع ومعاينته من طرف المصالح التقنية، تقوم هذه الأخيرة بإنجاز تقرير حسب النماذج المحددة في الدورية المشتركة.

بالنسبة لمشاريع التهيئة العقارية، فإن غالبية المصالح التي تمت مراقبتها لا تقوم بوصف مفصل للقطعة الأرضية موضوع الاستثمار قبل عملية إزالة الأحجار. وفي غياب التقارير المتعلقة بمعاينة الأشغال، فإن التحقق من حجم وطبيعة الأشغال المنجزة يرجع كليا إلى السلطة التقديرية للجنة التقنية.

أما بخصوص مشاريع التهيئة الهيدرولوجية، فإن معاينة الأشغال والمعدات التي لا تكون ظاهرة بعد إنجاز المشروع (مثل الأنابيب ومعدات الضخ) لا يشار إليها في تقارير معاينة المشاريع المنجزة ولا تكون موضوع محاضر اللجان التقنية المكلفة بتتبع تنفيذ المشاريع، مما يحول دون التأكد من حضور المصالح المختصة عند وضع تلك المعدات.

من جهة أخرى، وبهدف دعم مشاريع الري المندمجة التي تتيح الاقتصاد في استهلاك الماء، فإن القرار المشترك لوزير الري الفلاحة والمالية رقم 10-3417 بتاريخ 28 دجنبر 2010، يشير إلى أن المساعدات المالية لا تمنح إلا للمشاريع التي خضعت لمعاينة تشغيل شبكة الري. وقد لوحظ بكل المديرية الإقليمية والمكاتب الجهوية للاستثمار الفلاحي التي تمت مراقبتها، أن الملفات التي تم افتتاحها لا تتضمن وثائق تثبت قيام لجان المعاينة بتشغيل الشبكة على سبيل التجربة. وفي حالات عديدة لا تشير تقارير معاينة المشاريع المنجزة إلى القيام بهذه التجارب.



بناء على ما سبق، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي:

- تقليص آجال إجراء معاينة المشاريع المنجزة؛
- توثيق التقارير المتعلقة بإنجاز المشاريع خصوصا المراقبات التي تم القيام بها خلال المعاينة الميدانية؛
- تأطير التغييرات المحدثة عند إنجاز المشاريع المصادق عليها وتحديد الأسقف المسموح بها في هذا الشأن.

#### هـ. حساب مبلغ المساعدة

تتم عملية حساب مبلغ المساعدة المالية بتطبيق نسبة المساعدة المحددة بالنسبة لكل صنف من الاستثمار على التكاليف المعتمدة. وقد لوحظ بهذا الخصوص ما يلي:

#### أ. غياب مرجع للأئمة

تنص الدورية المشتركة على أن المصالح التقنية تقوم بمراقبة الأئمة المبينة في المقاييسات والفواتير المدلى بها ومقارنتها بالأئمة المعمول بها على مستوى كل جهة، وذلك في انتظار تحديد وزارة الفلاحة للأئمة المرجعية.

لكنه وإلى غاية نهاية سنة 2013، فإن وزارة الفلاحة لم تعمد بعد إلى وضع مرجع للأئمة، وفي غيابه تتمتع المصالح التقنية بسلطة تقديرية كبيرة للأئمة المبينة بالمقاييسات والفواتير المدلى بها، مما يرفع من مخاطر معالجة غير موضوعية ومتباينة للملفات.

#### ب. احتساب الضريبة على القيمة المضافة ضمن تكلفة الاستثمار

ينص القانون رقم 30.85 بتاريخ 20 دجنبر 1985 المتعلق بالضريبة على القيمة المضافة على أن المعدات المخصصة حصريا للاستعمال الفلاحي معفاة من الضريبة المذكورة مع الحق في الخصم. ويتم الإعفاء بعد التحقق من بعض الشروط واستيفاء بعض الإجراءات.

لكن لوحظ في كثير من الحالات أن الأئمة المبينة على الفواتير تكون شاملة للضريبة على القيمة المضافة، مما يؤدي إلى الرفع من كلفة الاقتناء، وبالتالي إلى ارتفاع مبلغ المساعدة المالية التي تقدمها الدولة.

أما بالنسبة لوحدات التثمين، ورغم أن المذكرة الصادرة عن المديرية المالية لوزارة الفلاحة بتاريخ 18 أكتوبر 2011 أوضحت أنه لحساب مبلغ المساعدة المالية، يتم اعتبار الأثمان الواردة بالفواتير مع احتساب الضريبة على القيمة المضافة، فإنه لوحظ عدم احتساب هذه الأخيرة في بعض الحالات.

#### ج. عدم وضوح بعض العناصر اللازمة لحساب المساعدة

لوحظ عدم وضوح بعض العناصر اللازمة لتحديد مبلغ المساعدة كسعة تخزين صهاريج المياه بالنسبة لمشاريع التهئية الهيدروفلحية (السعة الكلية أو القابلة للاستعمال) والمعايير المتعلقة باقتناء بعض معدات تربية الماشية (عدد وحدات استخراج العسل ووضع وتصفيته أو نظام التبريد داخل وحدات تربية الدواجن أو آلة رش الماء داخل حظائر الماشية)، الأمر الذي نتج عنه اختلاف بين الشبايك الوحيدة بشأن الأخذ بعين الاعتبار هذه العناصر في حساب المساعدة المالية.

#### د. صعوبات وأخطاء في حساب المساعدة

تم تسجيل ببعض الملفات وجود أخطاء في حساب المساعدة المالية التي ترجع أساسا إلى تطبيق النسب الجديدة للمساعدة أو عدم مراعاة السقف المحدد لكل صنف من الاستثمار، وكذلك إلى أخطاء في تصنيف المستفيدين (فلاحون صغار، فلاحون في إطار التجميع...). ونتج عن هذه الأخطاء استفادة بعض الفلاحين من مبالغ تفوق المساعدات المستحقة.

#### و. التأخر في أداء المساعدة المالية

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 لأصرف المساعدة تتجاوز شهرين بالنسبة لعدد كبير من المستفيدين (30% خلال سنة 2012 و73% سنة 2013).

#### ز. نقص في مراقبة المشاريع بعد إنجازها

حسب الدورية المشتركة، فإن المديرية المالية لدى وزارة الفلاحة ومصالح مراقبة التدبير التابعة للمديريات الجهوية للفلاحة ملزمة بالقيام بمراقبة بعدية للمشاريع المستفيدة من المساعدة وتحرير تقارير بشأنها. لكن لم يتم الإدلاء بأي وثيقة تثبت أعمال هذه المراقبة.

### ح. نقص في تأطير عملية إرجاع المساعدة المالية

بالرغم من أن بعض المستفيدين من المساعدة المالية الذين صدرت في حقهم قرارات بإرجاع مبالغ ديونهم إلى الدولة، فقد منحت لهم مساعدات أخرى. وتجدر الإشارة إلى أن المذكرة المشتركة لم تشر إلى الإجراءات المتعلقة بمعالجة طلبات الفلاحين الذين استفادوا من قبل من المساعدات ولم يوفوا بالتزاماتهم.

استنادا إلى ما سلف، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي:

- التحقق من شروط تطبيق الضريبة على القيمة المضافة على مبالغ الاستثمار؛
- وضع آليات مراقبة لتفادي مخاطر ارتكاب أخطاء في حساب مبلغ المساعدة؛
- اتخاذ الإجراءات اللازمة للتحكم في آجال أداء المساعدات المالية؛
- التنصيص على الإجراءات المتعلقة بمعالجة طلبات المساعدة المقدمة من طرف المستفيدين الذين لم يوفوا بالتزاماتهم بخصوص مساعدات سابقة.

### ط. المساعدة لمشاريع التجميع والمشاريع المدرجة ضمن الشراكة بين القطاعين العام والخاص

#### ◀ ضعف الإنجازات المتعلقة بالمساعدات الخاصة بمشاريع التجميع

رغم الشروط التفضيلية من حيث نسبة المساعدة الخاصة بمشاريع التجميع وسقفها، فقد لوحظ في الفترة الممتدة بين 2011 و2013 أن مجموع هذه الإعانات لم يتجاوز 149 مليون درهم سنة 2012 و142 مليون درهم سنة 2013، أي 6% من مجموع الإعانات التي منحت خلال هذه الفترة.

#### ◀ غياب تأطير معالجة طلبات المساعدة بالنسبة للمشاريع المدرجة ضمن الشراكة بين القطاعين العام والخاص

لقد تم إسناد المشاريع في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص بناء على طبيعة المشروع ومدى تناسقه وإحداثه لفرص الشغل وخاصة حجم الاستثمارات المتعهد بإنجازها. وقد لوحظ بهذا الخصوص أن الشركاء الخواص يستفيدون لإنجاز مشاريعهم المتفق عليها، من المساعدات المالية في إطار صندوق التنمية الفلاحية بنفس الشروط كباقي المستثمرين ولم يتم التنصيص على أي معاملة خاصة بالنسبة لهذا الصنف من المشاريع. وحيث أن اتفاقيات الشراكة مع الدولة تنص على جميع التزامات الطرفين، فإن قسطا مهما من الاستثمار المتعهد به من طرف الشركاء الخواص تتحملة الدولة في إطار النظام التحفيزي لصندوق التنمية الفلاحية. كمثال على ذلك فإن حجم الإعانات التي استفاد منها ستة شركاء مثلت ما بين 50% إلى 77% من الاستثمارات التي تعهدوا بإنجازها على نفقتهم.

#### ◀ استفادة مشاريع ضمن الشراكة بين القطاعين العام والخاص لشركاء لم يوفوا بالتزاماتهم

استفاد بعض الشركاء من المساعدة المالية دون أن يوفوا بالتزاماتهم تجاه الدولة، خاصة فيما يتعلق بإنجاز مشاريع الاستثمار المتعاقد بشأنها أو أداء السومة الكرائية السنوية. وكأمثلة لهؤلاء الشركاء: شركتي "M.D.P" و "D.T" بالمكتب الجهوي للاستثمار الفلاحي بالحوز وشركتي "O.sarl" و "S.C.A" بالمكتب الجهوي للاستثمار الفلاحي بالغرب وشركة "B" بالمديرية الإقليمية للفلاحة بمكناس.

بناء على ما سبق، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي:

- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين نظام تقديم المساعدات المالية الخاصة بمشاريع التجميع؛
- وضع تأطير ملائم للمشاريع المنجزة في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالتحفيزات الممنوحة لها؛
- التنصيص في المسطرة المؤطرة للمساعدات المالية على التحقق من احترام الشركاء لالتزاماتهم تجاه الدولة.

### ي. التطبيق المعلوماتي لمعالجة ملفات طلب المساعدة

#### ◀ استعمال محدود للتطبيق المعلوماتي

من بين مجموع الملفات التي تمت معالجتها بالشبائيك الوحيدة (ما يعادل 27.300 ملف سنويا)، 20% لم تتم معالجتها عبر التطبيق المعلوماتي. ويرجع الاستعمال المحدود للتطبيق المعلوماتي إلى كونه لا يسمح بالتكفل الكلي والمناسب لجميع مراحل معالجة الملفات، كما أن نوافذه لا تتيح سهولة في الاستخدام لدى المستعملين.

#### ◀ ضعف تحسين التطبيق المعلوماتي

رغم الفصل في المهام بين الشبائك الوحيد والمصالح التقنية، فإن مستخدمي التطبيق المعلوماتي بالشبائك الوحيد بإمكانهم إنجاز عمليات معلوماتية تدخل في اختصاص المصالح التقنية. بالإضافة إلى ذلك فإن هذا التطبيق يتيح

إمكانية تغيير بعض المعطيات التي من المفروض أن تكون غير قابلة للتغيير كتاريخ الموافقة المبدئية لإنجاز المشاريع.

#### ◀ نقص في الإبلاغ والمراقبة

لا يمكن التطبيق المعلوماتي من الحصول على البيانات حول المنجزات المادية والمالية المتعلقة بصندوق التنمية الفلاحية، لذلك يتم بصورة موازية إعداد هذه البيانات عن طريق برنامج "Excel".

بناء على ما سبق، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بوضع نظام معلوماتي أكثر ملائمة كأداة تديرية تتيح على وجه الخصوص ما يلي:

- تغطية جميع مراحل معالجة الملفات؛
- الاستجابة لحاجيات المستخدمين؛
- إدماج آليات المراقبة اللازمة فيما يخص شروط الاستفادة من المساعدة والآجال، وفصل المهام بين المستعملين وتنظيم التراخيص؛
- إنشاء قاعدة معطيات ووضع المعلومات اللازمة والموثوق بها، في الوقت المناسب، رهن إشارة مستخدمي النظام المعلوماتي؛
- إعداد التقارير التي تستجيب لاحتياجات الشباك الوحيد وكذا المصالح المركزية لوزارة الفلاحة.

#### ثالثاً. تأهيل السلاسل الفلاحية

تتعهد الدولة في إطار عقود البرامج المبرمة مع الجمعيات بين المهنية لمختلف السلاسل الفلاحية بالمساهمة بما يقارب 27% من مجموع الاستثمارات المدرجة بتلك العقود. وتتم حوالي 90% من مساهمة الدولة عبر صندوق التنمية الفلاحية، مما يعادل 33 مليار درهم في أفق 2020. وتشمل هذه الإعانات بالإضافة إلى المساعدات المباشرة التحويلات إلى الجمعيات بين المهنية من أجل تأهيلها وقد تم بهذا الخصوص ملاحظة ما يلي:

#### ◀ عدم الدقة في توزيع الإعانات بين السلاسل الفلاحية

حيث أن بعض المشاريع الفلاحية كالتهيئة الهيدروفلاحية واقتناء المعدات الفلاحية تهم سلاسل متعددة، فلا يتم توضيح طريقة توزيع المساعدات المالية على السلاسل المختلفة، مما ينتج عنه صعوبة في تتبع مساهمة الدولة في مختلف عقود البرامج.

#### ◀ تأخير في تنفيذ بعض برامج العمل

لا يتم تنفيذ المشاريع المتفق عليها بين الدولة والجمعيات بين المهنية وفي إطار عقود البرامج حسب الجداول الزمنية المحددة. وكأمثلة على ذلك:

- العمليات المتعلقة ببرامج البحث والتنمية وتأهيل القطاع والترويج لاستهلاك منتجات الدواجن بالنسبة للفيديريالية بين المهنية لقطاع الدواجن؛
- العمليات المتعلقة بعصرنة أسواق الماشية وتأهيل المجازر بالنسبة للفيديريالية بين المهنية للحلوم الحمراء؛
- مخطط العمل المبرمج لسنة 2012 بالنسبة للفيديريالية الوطنية لمربي ومنتجي الحليب.

#### ◀ ضعف في تتبع تنفيذ الاتفاقيات المبرمة في إطار عقود برامج

تنص الاتفاقيات في مجال تتبعها ومراقبة تنفيذها على أن تعقد لجان التتبع اجتماعات نصف سنوية وكلما دعت الضرورة إلى ذلك. لكن في واقع الأمر، لا تجتمع هذه اللجان إلا بمناسبة طلب مساهمات الدولة.

بالنسبة للمنجزات المادية للبرامج المتفق عليها، تقوم الفيديريالية بين المهنية بإعداد تقرير يعرض على مصادقة لجنة التتبع. لكن هذه اللجنة لا تقوم بالمراقبة الميدانية للتحقق من صحة الخدمات وحقيقة ارتباطها بالمشاريع المتفق عليها.

وفي هذا الإطار لوحظ ضعف في مجال التتبع خاصة فيما يتعلق بعدم احترام شروط ومقتضيات المواد التعاقدية، كما هو الشأن بالنسبة للحالات التالية على سبيل المثال:

- في إطار الاتفاقية المبرمة مع الفيديريالية بين المهنية المغربية لإنتاج وتصدير الفواكه والخضر تحت عنوان "شراكة من أجل تنظيم وتأطير مشاركة المغرب في الدورة 78 للأسبوع الأخضر ببرلين"، فإن الفيديريالية لم تقم بإعداد برنامج العمل الذي من المفروض أن تتحقق لجنة التتبع من صحته قبل أن تتلقى مساهمة الدولة بمبلغ 7,5 مليون درهم. كما أن الفيديريالية لم تقدم تقريراً حول الإنجازات المادية والمالية

وكذا الوضعية المالية والمحاسبية المتعلقة بتنفيذ الاتفاقية والمصادق عليها من طرف خبير محاسب. كما أن وزارة الفلاحة لم تتخذ في هذا الشأن أي إجراء من أجل تتبع تنفيذ الاتفاقية وعند الاقتضاء، استرجاع الأموال غير المستعملة؛

- بالنسبة لما سمي "بروتوكول للاستثمار لرفع مستوى البنية التحتية والتنظيمية للشركة الوطنية لتسويق البذور" بتاريخ 26 فبراير 2010، فإنه لم يتم تشكيل اللجنة المكلفة بتتبع وتقييم التقدم في إنجاز الالتزامات المتفق عليها. وإلى غاية نهاية 2013 لم تقم وزارة الفلاحة بأي إجراء لمراقبة استخدام مبلغ 20 مليون درهم الذي تم تحويله للشركة المذكورة لاسيما بعد انتهاء مدة صلاحية الاتفاقية؛
- أما بخصوص اتفاقية الشراكة بين وزارة الفلاحة والكنفدرالية المغربية للفلاحة والتنمية القروية الموقعة بتاريخ 4 مارس 2011، فإن لجنة التتبع صادقت على تقرير منجزات برنامج العمل لسنة 2011 دون أن تقوم الكنفدرالية المذكورة بتقديم تبرير للملاحظات التي أثارها للجنة نفسها والمتعلقة بتمويل بعض التدابير غير المنصوص عليها في الاتفاقية بمجموع 200.456,00 درهم، ولم يتم تقديم أي وثيقة بهذا الشأن لتبرير الاستجابة للملاحظات المثارة.

#### ◀ إغفال بعض المقترضات في الاتفاقية المبرمة مع الفيدرالية بين المهنية لقطاع الدواجن

بخصوص اتفاقية تشجيع الاستثمار بقطاع الدواجن، تلتزم الدولة عن طريق صندوق التنمية الفلاحية بتقديم مساهمتها في إطار قرض "دواجن" وغير المساعدات المالية المباشرة لبعض المشاريع.

وحيث أنه بالرغم من عدم إمكانية الجمع بين الإعانتين بالنسبة لنفس المشروع أو مشاريع من نفس النوع، فإنه لم يتم وضع آليات لمنع هذا الجمع خاصة أن هاتين الإعانتين تتم معالجتهم من طرف مصطلحين مختلفين (القرض الفلاحي بالنسبة لبرنامج دواجن والشباك الوحيد بالنسبة للمساعدات المالية للدولة)، وأن بعض المشاريع المؤهلة للتمويل من خلال قرض "دواجن" قابلة أيضا للإعانة المالية المباشرة (حالة أنظمة تربية وحدات الدواجن).

استنادا إلى ما سبق، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي:

- تفعيل دور اللجان المكلفة بتتبع تنفيذ الاتفاقيات؛
- حث الفيدراليات بين المهنية على الالتزام ببنود وشروط الاتفاقيات (الجدول الزمنية ومواعيد تنفيذ الاتفاقيات وإنجاز التقارير المطلوبة...).

#### رابعا. صندوق الكوارث الطبيعية

أنشئ صندوق الكوارث الطبيعية سنة 1994 ليدعم (بشكل كلي أو جزئي) التكاليف المترتبة عن التدابير التي تعتمدتها الحكومة لفائدة الفلاحين المتضررين من الكوارث الطبيعية. ويمول الصندوق بواسطة دفعات مالية من صندوق التنمية الفلاحية في حساب مفتوح بالخزينة العامة للمملكة باسم القرض الفلاحي. وبلغ مجموع الدفعات 530 مليون درهما خلال الفترة الممتدة ما بين 2011 و2013.

فيما يتعلق بتسيير الصندوق المذكور، فقد لوحظ ما يلي:

- الحصيلات السنوية التي توضح العمليات التي تحملها الصندوق لا يتم الإدلاء بها تلقائيا من طرف القرض الفلاحي لمصالح وزارة الفلاحة وفقا لما هو محدد في الدورية المنظمة لصندوق الكوارث الطبيعية، كما أن مصالح هذه الوزارة لا تعمل على طلب هذه الوثائق من البنك المذكور؛
- في إطار اتفاقية بشأن شروط تنفيذ الدعم لمنتجي قصب السكر المتضررين من الصقيع بالغرب واللوكوس برسم الموسم الفلاحي 2011-2012، استفادت الفيدرالية بين المهنية المغربية للسكر من مبلغ 31,75 مليون درهم من صندوق الكوارث الطبيعية ولم تقدم تقريرا حول الإنجازات التي تحققت بعد انتهاء عملية الدعم، كما أن الوزارة لم تقم بأي إجراء للتأكد من تعبئة الفيدرالية بين المهنية المذكورة لمجموع مساهمتها أي مبلغ 37,75 مليون درهم لدعم الفلاحين المتضررين و للتأكد من عدد الفلاحين المستفيدين من التعويضات ومبالغها، وعند الاقتضاء، التحقق من المبالغ غير المستعملة والتي يجب إرجاعها إلى الدولة.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بتتبع أكثر جدية لصندوق الكوارث الطبيعية.

## II. جواب وزير الفلاحة والصيد البحري

### (نص مقتضب)

تهدف الاستراتيجية الفلاحية " مخطط المغرب الأخضر " التي انطلقت سنة 2008، إلى رفع تحدي الأمن الغذائي والحد من الفقر وتكريس موقع القطاع الفلاحي كقاطرة أساسية للنهوض بالاقتصاد الوطني في أفق 2020 وذلك بطبع هذا القطاع بدناميكية متوازنة ومتطورة ومتجانسة مع خصوصياته. وترتكز على دعامين تستهدفان أكثر من مليون وحدة فلاحية:

- الدعامة الأولى وتتعلق بتنمية فلاحية عصرية ذات مردودية عالية وتستجيب لقواعد السوق باعتمادها على الاستثمار الخاص
- وتهم الدعامة الثانية المرافقة التضامنية للفلاحة الصغيرة عبر تحسين دخل الفلاحين الأكثر هشاشة خاصة في المناطق المعزولة.

وبحسب ما يوجد تسريع الاستثمارات في قلب معادلة مخطط المغرب الأخضر فإن صندوق التنمية الفلاحية، الذي أسس سنة 1986 من أجل تنفيذ السياسة الفلاحية الوطنية وتحفيز الاستثمارات الفلاحية الخاصة، فرض نفسه كأداة محورية لتجسيد أهداف هذا المخطط. وهكذا، فقد انخرطت الدولة منذ 2010 في مسار إعادة هيكلة عميقة لهذا الصندوق لتجعل منه رافعة أساسية لا محيد عنها للاستثمار وذلك عبر حصر تدخله في منظومة مركزة وفعالة للمساعدات والتحفيزات للاستثمار الخاص وكذا من أجل تنفيذ عقود البرامج لسلاسل الإنتاج.

وقد تطلبت إجراء إعادة الهيكلة هذه مراجعة النصوص القانونية المؤطرة عبر إصدار 7 مراسيم و32 قرار وزاري مشترك ما بين 2010 و2014 زيادة على الدورية المشتركة (دليل مساطر معالجة الملفات).

(...)

ومن ناحية أخرى، فقد بدلت مجهودات جبارة لتأهيل مساطر منظومة الدعم من أجل توحيد معالجة الملفات وعقلنة منح الدعم وتحسين فعالية المراقبة. وقد شملت أهم الإجراءات إدخال معايير الأهلية للدعم، تعميم الموافقة القبلية، صياغة نماذج المطبوعات لجميع مراحل مساطر المعالجة وتحديد مددها.

وحرصا منها على التحسين المستمر لهذه المنظومة فقد مكن إرساء منظومة الإعانات الجديدة واستيعابها من قبل مختلف المتدخلين، وزارة الفلاحة من الشروع في إنجاز التعديلات الضرورية والمتعلقة أساسا بمسطرة استرجاع مستحقات صندوق التنمية الفلاحية وكذا الأثمان المرجعية للمعدات والعمليات المدعمة ونظام تأهيل وتصنيف المومنين.

أما جانب المراقبة فيرتكز فيه نظام الإعانات على مساطر تعتمد أحسن ممارسات الحكامة الجيدة والتي تتجلى في:

- الفصل بين المهام غير المتجانسة كمهام الشبائيك الوحيدة ومهام المصالح التقنية المكلفة بدراسة الملفات ومراقبة الانجازات وفق المساطر المعمول بها.
- المراقبة المستمرة لمعالجة الملفات وللاستثمارات المنجزة عبر مصالح مراقبة التسيير على المستويين الجهوي والمركزي.
- التدقيق السنوي للمفتشية العامة للوزارة (قطاع الفلاحة) المتعلق بمنظومة الدعم لدى المصالح الخارجية المكلفة بمعالجة الملفات.

وبعد 4 سنوات من التنفيذ، يظهر جليا أن حصيلة النظام الجديد للمساعدات لصندوق التنمية الفلاحية تتماشى كليا مع أهداف مخطط المغرب الأخضر. وبالفعل، فقد تضاعف المعدل السنوي للإعانات الممنوحة ما بين فترة 2006-2009 (1,2 مليار درهم سنويا) وفترة 2010-2013 (2,4 مليار درهم سنويا) مترجما بذلك التأثير المتوقع لمنظومة الإعانات على تحفيز الاستثمارات الفلاحية الخاصة.

وقد مكنت المساعدات الممنوحة للاستثمارات خلال الفترة ما بين 2008 و2013 من دعم إنجازات أهم سلاسل الإنتاج والبرامج الأفقية لمخطط المغرب الأخضر حيث تم:

- تجهيز مساحة إضافية إجمالية بالسقي الموضعي وصلت إلى 204.000 هكتار ما بين 2008 و2013.
- تعزيز الحظيرة الوطنية للجرارات باقتناء ما يقارب 23.600 وحدة.

- استعمال 6,5 مليون قنطار من بذور الحبوب المعتمدة والتعميم شبه التام لاستعمال البذور أحادية الجين للشمندر السكري.
- تكثيف الإنتاج الحيواني باقتناء ما يفوق 53.000 بقرة حلوب مستوردة من الصنف الأصيل وإنتاج 36.000 عجل ناتج عن التهجين الصناعي وكذا إنتاج 345.000 رأس من الأغنام والأبقار مختارة النسل ذات الصنف الأصيل.
- توسيع بساتين الأشجار المثمرة بغرس 27.500 هكتار من الحوامض و25.300 هكتار من أشجار الزيتون.
- دعم القدرة الوطنية من وحدات ترميم المنتجات الفلاحية عبر إنشاء وتأهيل 210 وحدة.

وقد تطلب تحقيق هذه الحصيلة جهد استثماري مهم من قبل الفلاحين حيث أن الاستثمارات المتعلقة مباشرة بالعمليات المدعمة من قبل صندوق التنمية الفلاحية خلال الفترة 2008-2013 تقدر ب 34 مليار درهم. ومعدل فإن كل درهم واحد يصرف كإعانة يمكن من رفع استثمار مباشر يفوق 2,7 درهم. وعكس هذه النسبة الدور الأساسي لصندوق التنمية الفلاحية كرافعة أساسية لتشجيع الاستثمارات.

وفيما يخص معالجة الملفات، فقد بلغ عدد ملفات طلب الدعم برسم سنة 2013 ما يزيد عن 68 500 ملف أي بزيادة 59% مقارنة مع سنة 2010 مما يعكس التنامي المستمر لطلب الفلاحين على الدعم. وقد بلغ عدد المستفيدين ما بين سنتي 2010 و2013 حوالي 131 000 فلاح أغلبهم من الفلاحين الصغار إذ أن فئة المستغلات لأقل من 10 هكتارات تمثل 73% من عدد الملفات المعالجة واستقادت من 50% من الإعانات الإجمالية الممنوحة.

إن وزارة الفلاحة وفضل هذه الحصيلة المشجعة لمصممة على تعزيز دور صندوق التنمية الفلاحية كمحفز للاستثمارات عبر استهداف أدق للإعانات وتقييم أعمق للنتائج من أجل إحداث تأثيرات أكبر على الاستثمارات وعلى القيمة المضافة الفلاحية. إلا أنه وبالرغم من النمو المسجل خلال السنوات الأخيرة لا يزال مستوى الدعم ببلادنا دون ما يسجل بالبلدان المنافسة أو بالأسواق المستهدفة (حوالي 2% من حجم المعاملات الفلاحية بالمغرب مقارنة ب 7,5% في تركيا و20% إلى 25% بالاتحاد الأوروبي).

لقد سجل نظام المساعدات كذلك تقدما كبيرا فيما يتعلق بآليات القيادة والحكامة والتي يستوجب توطيدها في إطار خطة إردية لتحسن المستمر. هذا، واعتبارا لملاحظات المجلس الأعلى للحسابات المرتبطة بمهمة مراقبة التدبير، فإن قطاع الفلاحة يتوفر على خطة عمل واضحة تهدف إلى الاستمرار في تحسين المساطر والتنظيم وتنمية قدرات المصالح المعنية بالإضافة إلى تعزيز منظومة المراقبة.

## أولا. الحكامة

### اجتماعات اللجنة التقنية لصندوق التنمية الفلاحية وتنفيذ توصياتها

لقد أوصت اللجنة التقنية لصندوق التنمية الفلاحية في اجتماعها بتاريخ 20 يناير 2014 على الالتزام بعقد سنوي لاجتماعاتها. وستعمل وزارة الفلاحة والصيد البحري على الالتزام بتنفيذ هذه التوصية على غرار باقي توصيات هذه اللجنة.

وسيمكن تعميم التطبيق المعلوماتي لمعالجة ملفات طلب الإعانة وإرساء بروتوكول تبادل المعطيات المعلوماتية مع القرض الفلاحي للمغرب من الحصول على المعطيات الدقيقة اللازمة لصياغة التقارير المتعلقة بإنجازات صندوق التنمية الفلاحية وتسريع تدقيق الحصيلة السنوية للمساعدات المالية الممنوحة مما سيسهل الانعقاد السنوي لاجتماع هذه اللجنة.

أما فيما يخص باقي التوصيات المنبثقة عن اجتماع اللجنة التقنية فيمكن جرد حصيلة تنفيذها كما يلي:

- تم إحداث بروتوكول تبادل المعطيات المعلوماتية "EDI" بين وزارة الفلاحة والقرض الفلاحي للمغرب والتوقيع عليه بتاريخ 16 دجنبر 2013. هذا البروتوكول ينص على إلزامية الاستخراج الحصري لقرارات أداء الإعانات من التطبيق المعلوماتي "SABA" ويمكن من إرسالها بطريقة أوتوماتيكية إلى الصناديق الجهوية للقرض الفلاحي المعنية. وقد شرع في العمل بهذا البروتوكول منذ 23 دجنبر 2013.
- فيما يخص مسطرة مراجعة استرداد المساعدات، تم الانتهاء في 2014، من صياغة مشروع مرسوم هو حاليا في طور المصادقة. وينص هذا المرسوم على تكليف محاسب الخزينة باسترداد الإعانات بدلا من



## القرض الفلاحي للمغرب.

- بالنسبة لتحيين الاتفاقية المتعلقة بتوزيع المساعدات المالية المبرمة مع القرض الفلاحي للمغرب، قامت وزارة الفلاحة بصياغة مشروع اتفاقية جديد يأخذ بعين الاعتبار مهامه الجديدة ويحدد شروط وكيفيات الشراكة. وسيتم توقيع هذه الاتفاقية بعد صدور المرسوم السالف الذكر.
- وبخصوص تجميع المصالح المركزية المكلفة بصندوق التنمية الفلاحية في قسم للمساعدات والتحفيزات على مستوى المديرية المالية لوزارة الفلاحة والصيد البحري، فإن مشاريع النصوص التنظيمية (مرسوم وقرار وزاري) المحددة للهيكل الجديدة تمت بلورتها من قبل وزارة الفلاحة وتوجد حاليا في طور المصادقة.
- وعلاقة بعمليات الإخبار، قامت وزارة الفلاحة منذ إعادة هيكلة منظومة الإعانات سنة 2010، بإنجاز برنامج هام اعتمد على عدة قنوات للتواصل واستهدف أكبر عدد ممكن من الفلاحين.
- أما فيما يخص التوصية المتعلقة بتقييم أثر صندوق التنمية الفلاحية، شرعت وزارة الفلاحة سنة 2014 في انجاز دراسة تهم الحصيلة الاستراتيجية لإنجازات مخطط المغرب الأخضر وبرنامج لتسريع إنجازات القطاع الفلاحي. ويحظى جانب المساعدات الممنوحة عبر صندوق التنمية الفلاحية بمكانة مهمة ضمن هذه الدراسة.

### ◀ مهام المصالح المركزية لوزارة الفلاحة المتدخلة في تسيير صندوق التنمية الفلاحية

إن التنظيم الحالي للوزارة استطاع وبفعالية مواكبة النمو المستمر لأداء صندوق التنمية الفلاحية منذ 2009. إلا أنه أمام تعدد المتدخلين على الصعيد المركزي والتخوف من تضارب المسؤوليات وأخذا بعين الاعتبار الآفاق المستقبلية لتنمية الصندوق، ارتأت الوزارة إعادة هيكلة تنظيم المصالح المركزية المكلفة بتسيير هذا الصندوق من أجل تطوير نجاعته وتحسين حكامته.

وعليه فقد تقرر تجميع المصالح المركزية المكلفة بصندوق التنمية الفلاحية في قسم للمساعدات والتحفيزات تابع للمديرية المالية بوزارة الفلاحة والصيد البحري يتكلف بمهام التنسيق والقيادة والتتبع والتقييم ومراقبة التسيير. وكما سبقت الإشارة إليه أعلاه، فقد تمت بلورة مشاريع النصوص التنظيمية المحددة للهيكل الجديدة بالتشاور مع القطاعات الوزارية المعنية وهي حاليا في طور المصادقة.

## ثانيا. المساعدات المباشرة

### 1. المتدخلون في معالجة طلبات المساعدة المالية

#### أ. الشباك الوحيد والمصالح التقنية

#### ◀ التواصل وتتبع الشكايات

منذ إعادة هيكلة صندوق التنمية الفلاحية في سنة 2010، قامت وزارة الفلاحة والصيد البحري بحملة واسعة للإخبار استعملت مختلف قنوات التواصل مستهدفة أكبر عدد من الفلاحين والمتدخلين في منظومة الإعانات (الجمعيات البيهمنية والفلاحية والأبنك والمؤمنين...).

فبالإضافة إلى العمل عن قرب الذي يقوم به العاملون في 54 شباك وحيد في إخبار الفلاحين وتنظيم الأيام التحسيسية على المستوى المحلي، تضع الوزارة دليل المساعدات المالية للدولة رهن إشارة العموم في بوابتها الالكترونية ([www.agriculture.gov.ma](http://www.agriculture.gov.ma)).

ومن جهة أخرى أحدثت وزارة الفلاحة مركز الاتصال الخاص بها (عبر الرقم الهاتفي 08.020.020.50) الذي يتلقى ويجيب عن تساؤلات الفلاحين ويزودهم بالمعلومات الضرورية حول المساعدات المالية للدولة.

ويمكن تقييم أثر هذه التدابير من خلال الزيادة المضطربة في عدد ملفات طلب الدعم الموضوعة سنويا من قبل الفلاحين والذي انتقل من 43.000 ملف سنة 2010 إلى 68.500 ملف سنة 2013.

أما فيما يخص تتبع الشكايات، فيتم فحصها وتتبعها بشكل مستمر من قبل الشبايك الوحيدة والمديريات الجهوية والمديريات المركزية المعنية. بالإضافة إلى ذلك، تم إحداث آلية لتجميع الشكايات الواردة على مركز الاتصال وعلى موقع الوزارة على الانترنت.

وقد قامت بعض الشبايك الوحيدة بوضع سجل خاص لتتبع شكايات طالبي الدعم (مثال المكتبين الجهويين للاستثمار

الفلاحي للغرب ولتأدلة). وستعمم هذه العملية على جميع الشبابيك الوحيدة.

### ← الموارد البشرية

من حيث العدد، نسجل أن ما يناهز 1000 موظف هم معنيون مباشرة بتدبير نظام المساعدات؛ منهم 200 على مستوى الشبابيك الوحيدة و800 في المصالح التقنية (مكلفة بالدراسة التقنية للملفات ومراقبة الانجازات).

وتجدر الإشارة إلى أن تقييم عدد الموظفين بالشبابيك الوحيدة لا يجب أن يقتصر فقط على العدد المكلف بالاستقبال وتسلم الملفات بل يجب أن يأخذ بعين الاعتبار العدد الكلي للموظفين بكل الشباك الوحيد، بما في ذلك العاملون بالفروع المحلية بالنسبة للمكاتب الجهوية للاستثمار الفلاحي. فبالإضافة لمهامهم في استقبال الفلاحين وتسلم ملفاتهم، يقوم موظفو الشباك الوحيد، طبقا لمقتضيات الدورية المشتركة بمهام أخرى. ويتيح هذا التنظيم توظيفاً عقلياً للموارد البشرية المتاحة إذ يمكن من تعزيز عدد الموظفين المكلفين بالاستقبال في حالة تدفق كبير للفلاحين على الشباك الوحيد.

بالنسبة للتكوين، أدرجت وزارة الفلاحة منظومة المساعدات من بين أولويات المخطط المديرية (2010-2015) للتكوين المستمر الذي يتم إنجازه من خلال برامج عملية على مستوى المديرية المركزية والجهوية.

هكذا وعلى مدى الأربع سنوات الماضية، فإن جميع التغييرات التي عرفتها مساطر معالجة ملفات الإعانة الممنوحة عبر صندوق التنمية الفلاحية قد تمت مواكبتها بالدورات التكوينية الملائمة لفائدة المتدخلين في منظومة المساعدات.

وبالنسبة للتطبيق المعلوماتي SABA، قامت الوزارة بوضع مساندة دائمة لمستخدميه عبر مكتب المساندة (helpdesk) ومنتدى معلوماتي وكذا دليل استعمال سمعي-بصري (support multimedia).

وأخيراً، فإن المديرية الجهوية والمركزية توفر الدعم التقني للمديريات الإقليمية والمكاتب الجهوية للاستثمار الفلاحي في معالجة الملفات عند الحاجة كما هو منصوص عليه في المساطر المعمول بها.

### ← مهام اللجان التقنية

فيما يتعلق بتشكيلة اللجان، فإن المبدأ الأساسي المعمول به هو الملائمة بين مهارات أعضاء اللجنة التقنية وموضوع الاستثمار. بالإضافة إلى ذلك فقد وضعت وزارة الفلاحة ابتداء من 2013 مسطرة تقضي بإلزامية مراقبة الملفات التي يفوق مبلغ إعانتها المرتقب أو النهائي 1 مليون درهم من قبل المديرية الجهوية للفلاحة. وتخص هذه المراقبة المزدوجة جميع مراحل معالجة الملفات وخصوصاً مرحلة مراقبة الاستثمار المنجز التي يستلزم خلالها أن تكون اللجان التقنية للمديريات الإقليمية والمكاتب الجهوية للاستثمار الفلاحي مرافقة بالمصالح المعنية للمديريات الجهوية للفلاحة.

وتسهل وزارة الفلاحة والصيد البحري على الفصل بين المهام غير المتجانسة حيث أنه نظراً للاختلاف في العمليات المنوطة بالشبابيك الوحيدة والمصالح التقنية، فقد أولت الدورية المشتركة اهتماماً خاصاً للتأكيد على الفصل بين مهام هاتين المصالحيتين.

أما فيما يخص ملاحظة المجلس الأعلى للحسابات حول قيام نفس اللجنة التقنية بمهمة المراقبة قبل الشروع في إنجاز المشروع ومهمة المراقبة بعد الانجاز، فإن وزارة الفلاحة تعتبر أن هذا الإجراء لا يشكل تراكمًا لمهام غير متجانسة نظراً لأن الأمر يتعلق بمسطرة واحدة تبتدئ من مرحلة المعاينة القبلية وتنتهي بمعاينة الأشغال المنجزة. على العكس من ذلك، تمكن المسطرة المتبعة حالياً من ربح على مستوى تجانس معالجة الملف والتمكن من مراقبة فعالة في ظل إحاطة شمولية لمختلف معطيات المشروع.

### ← مدة معالجة الملفات وتتبعها

يمكن التطبيق المعلوماتي "SABA" من تتبع مدة معالجة الملفات حيث تخص كل مرحلة في مسطرة المعالجة بالمدة التي استغرقتها مما يسهل عمل الشبابيك الوحيدة في تتبع المدة الإجمالية للملف. ومنذ العمل ببروتوكول تبادل المعطيات المعلوماتية "EDI"، أصبح مستعملو التطبيق المعلوماتي "SABA" يتوفرون على المعلومات اللازمة لتتبع مدة المعالجة انطلاقاً من تاريخ استقبال الملف إلى تاريخ صرف الإعانة من طرف القرض الفلاحي.

وتجدر الإشارة إلى أنه في المتوسط تعالج في السنة 72 بالمائة من مجموع ملفات طلب الإعانة المفتوحة مما يتيح تحقيق 80 بالمائة من الهدف المسطر بالنسبة لمدة المعالجة. ومن أجل تحسين هذه النسبة يتم إدخال التعديلات العملية الضرورية تدريجياً.

## ب. صندوق القرض الفلاحي للمغرب

### ← الاتفاقية الثلاثية

تم النص على الاتفاقية الثلاثية مع القرض الفلاحي للمغرب بموجب المرسوم رقم 2-85-891 الذي يحدد إجراءات توزيع الإعانة المالية للدولة في إطار صندوق التنمية الفلاحية. وقد قامت وزارة الفلاحة بصياغة مشروع مرسوم يغير ويتم المرسوم السالف الذكر والذي أخذ بعين الاعتبار المهمة الجديدة للقرض الفلاحي للمغرب كمؤسسة لأداء الإعانات وكذا بتكليف محاسب الخزينة بمهمة استرداد مستحقات صندوق التنمية الفلاحية. ويوجد هذا المرسوم قيد المصادقة.

وبعد نشر هذا المرسوم ستوقع اتفاقية جديدة تأخذ بعين الاعتبار المهام الجديدة للقرض الفلاحي للمغرب وتحدد الشروط والكيفيات الجديدة للشراكة.

### ← تخصيص تعويضات الحساب

تجدر الإشارة إلى أنه بالنسبة للمؤسسات العمومية التي توجد تحت وصاية وزارة الفلاحة والصيد البحري لا تنتج مساعدة الدولة المحولة إلى حسابات هذه المؤسسات المفتوحة لدى الخزينة العامة للمملكة أي فوائد بنكية.

وكما أشار إليه تقرير المجلس الأعلى للحسابات، فإن بيانات الحساب المفتوح من طرف القرض الفلاحي بالخزينة العامة للمملكة المتوصل بها من طرف وزارة الفلاحة لا تشير إلى وجود أي فوائد بنكية دائنية ناتجة عن اعتمادات صندوق التنمية الفلاحية. وعليه، فإن الوزارة لم تكن لتعلم بوجود هذه الفوائد.

ويأخذ بعين الاعتبار مشروع الاتفاقية المشار إليه أعلاه هذه الملاحظة بنصه على أن الاعتمادات الموضوعه رهن إشارة القرض الفلاحي للمغرب لا يمكن أن تنتج أية فوائد.

## 2. معالجة ملفات الإعانة

### أ. المشاريع الاستثمارية المؤهلة للدعم

#### ← التحقق من أهلية الاستثمارات للدعم

إن الشبابيك الوحيدة لا تعترضها أية صعوبات خاصة للتحقق من أهلية الاستثمارات للدعم. وفيما يتعلق بالإعانات المقدمة سلفاً لنفس المستغلات. ف "صعوبات التحقق" المشار إليها في تقرير المجلس الأعلى للحسابات لم تهم إلا ثلاثة ملفات فقط والتي قدمت وزارة الفلاحة بشأنها كل التوضيحات اللازمة في معرض جوابها على التقرير الخاص للمجلس.

هكذا، فإنه في حالات المشاريع المدعمة والتي أشارت بخصوصها المصالح التقنية عند معابنتها القبلية إلى وجود تجهيزات قديمة للسقي، فإن نفس المصالح قد قامت قبل المصادقة على المشاريع و صرف الإعانة من التأكد من أن هذه التجهيزات القديمة لم تكن قد استفادت من مساعدات مالية للدولة من قبل. وللتأكد من ذلك تستند المصالح المعنية على التطبيق المعلوماتي لوزارة الفلاحة وأرشيف المصالح التقنية وعلى أرشيف القرض الفلاحي بالنسبة للملفات التي تمت معالجتها قبل إحداث الشبابيك الوحيدة في سنة 2008.

أما فيما يخص المديرية الإقليمية للفلاحة للحاجب، فالمصلحة التقنية المكلفة بمعالجة ملفات طلب الإعانة المتعلقة بإزالة الأحجار تتوفر على لوائح المستفيدين من عمليات قلع الأحجار المنجزة من قبل هذه المديرية خلال الفترة 2010-2012. ويتم الرجوع إلى هذه اللوائح عند دراسة الملفات من أجل التحقق من أهلية المشاريع للدعم.

### ب. تكوين ملفات طلب الإعانة

#### ← الوثائق القانونية المثبتة للعلاقة بين طالب الدعم والمستغلات موضوع الاستثمار

يتميز النظام العقاري بالمغرب بتنوع قوانينه الأساسية (الملك الخاص، الملك الجماعي، ملك الدولة الخاص، أراضي الكيش، أراضي الأحباس) وبتعدد طرق استغلاله بالإضافة إلى ضعف تحفيظ الأراضي الفلاحية. وهكذا فإن وضعية النظام العقاري تشكل في حد ذاتها عائقا كبيرا أمام تنمية الاستثمار الفلاحي. ولكي تضمن أي منظومة للإعانات جاذبيتها ونجاعتها، يستوجب عليها أن تكون شمولية وتتوفر على مساطر غير معقدة وعلى آليات فعالة للمراقبة.

فمنذ إعادة هيكلة منظومة الإعانات في 2010، حددت الدورية المشتركة لكل نظام عقاري وطرق استغلاله، لائحة بالوثائق الواجب ضمها لملفات طلبات الإعانة من أجل تبرير العلاقة القانونية بين طالب الدعم والمستغلة الفلاحية موضوع الاستثمار. وقد شكل هذا الإجراء قفزة نوعية لتأمين الاستثمارات ولتوحيد طرق معالجة الملفات على

الصعيد الوطني.

وبخصوص الملاحظة المتعلقة بالتأكد من بنود عقد الكراء عند معالجة ملف طلب الإعانة، تجدر الإشارة إلى أن احتمال فسخ عقدة الكراء يبقى قائما حتى بعد مرحلة منح الإعانة، بسبب عدم أداء سومة الكراء أو التخلي عن المشروع مثلا، ومن غير أن يشير عقد الكراء إلى هذه الأسباب.

لذلك فإنه يستحيل خلال مرحلة دراسة الملفات للإمام بكافة المخاطر وتجنبها والتي يمكن أن يترتب عنها فسخ عقد الكراء. وفي جميع الحالات يبقى حامل المشروع المسؤول الأول أمام الدولة في حالة أي نزاع نتج عنه توقف المشروع المدعم.

أما فيما يخص احترام المدة الدنيا لعقد الكراء، فإن الدورية المشتركة تجيز قبول العقود التي تقل مدتها عن 5 سنوات في حالة تضمينها لبنود تسمح بالتجديد التلقائي لعقد الكراء بحيث يمكن هذا التجديد من احترام شرط مدة الخمس سنوات.

وعلاقة بمساطر معالجة الملفات المتعلقة ببنائات تربية الماشية ومراكز جمع الحليب ووحدات تثمين الإنتاج الحيواني فقد تمت مراجعتها مؤخرا بإقرار إلزامية التحقق من العلاقة القانونية التي تربط بين صاحب الطلب ومكان المشروع.

أما فيما يعني رخص الولوج إلى الأراضي موضوع مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص فإن قرار منح الإعانة لم تتم صياغته إلا بعد تقديم عقدة الشراكة ضمن ملف الدعم.

### ج. الفحص التقني والمصادقة على المشاريع

#### ◀ محاضر المعاينة الميدانية قبل الانجاز

بالرغم من أن هذه الملاحظة لم تخص سوى مصلحتين من أصل مجموع المصالح التي شملها التدقيق، ستسهر وزارة الفلاحة على أن تقوم جميع المصالح التقنية بتوثيق جميع المراقبات المنجزة في محاضر الحالة الأصلية قبل المشروع.

وتجدر الإشارة إلى أن نماذج المحاضر، التي عرفت تحسينات مستمرة منذ إعادة هيكلة منظومة الإعانات سنة 2010، توجد حاليا قيد المراجعة بغرض ملائمتها لتسهيل ملئها واستغلالها.

#### ◀ الدراسات التقنية لمشاريع السقي الموضعي

لقد تم تعديل نظام تأهيل وتصنيف المقاولات المتدخلة في ميدان تهيئة المجال الفلاحي، بإحداث قطاع (فرع) جديد يتعلق بعمليات الدراسة وإنجاز أشغال التجهيز بالسقي الموضعي. وقد تم إصدار قراراتين وزاريتين متعلقين بهذا النظام بالجريدة الرسمية في يونيو 2014.

وقد تجسد دخول هذا النظام حيز التنفيذ بإصدار أولى شهادات التصنيف في يوليوز 2014. وستصبح هذه الشهادات إلزامية في تكوين ملفات طلبات الإعانة ابتداء من فاتح يناير 2015 ويتم حاليا تحيين مسطرة معالجة الملفات لتأخذ بعين الاعتبار هذه التعديلات.

ويعتبر هذا الإجراء قفزة نوعية ستمكن من تحسين جودة الدراسات وتقليص آجال معالجة الملفات من طرف المصالح التقنية وكذا تسريع مدد إنجاز مشاريع السقي الموضعي وتحسين جودة الانجازات واستمراريتها.

#### ◀ الوثائق المثبتة لحجم المياه المتوفرة أو المرخص لها

إن الحالة الوحيدة التي سجل بها مصادقة قبلية للمشروع قبل تقديم رخصة جلب الماء لم يتم فيها معالجة ملف طلب الإعانة إلا بعد تقديم هذه الرخصة طبقا لملف الموافقة القبلية.

كما أن شروط قبول تصريح جلب الماء القائم، قد تم تأطيرها جيدا في الدورية المشتركة بحيث حددت المراقبات الواجب القيام بها ميدانيا لتجنب أي توسع للمساحات المسقية أو استغلال إضافي للمياه من نقط ماء قائمة غير مرخص لها.

#### ◀ كفايات الموافقة على مشاريع الغراسه وبنائات تربية الماشية

يعتبر نموذج الاستثمار الخاصة بمشاريع الغراسه من مكونات ملف طلب الموافقة القبلية. وتشتمل هذه الاستثمارة على المميزات الأساسية التقنية للمشروع المزمع إنجازه (المساحة، الكثافة، عدد الأغراس، كفاءة السقي). ويمكن تطعيم هذه الاستثمارة بمعلومات مهمة إضافية عند التحيين المقبل لمسطرة معالجة الملفات (الدورية المشتركة).

أما الوثائق المكونة لملف طلب الموافقة القبلية لبنائات تربية الماشية وكذا طريقة معالجتها فتوجد حاليا في طور

المراجعة من أجل تأطير أحسن لمسطرة دراستها من طرف المصالح التقنية.

#### د. المعاينة الميدانية لإنجاز المشاريع

##### أجل إنجاز المعاينات الميدانية للاستثمارات

فيما يخص البرمجة المسبقة لمعاينة المشاريع المنجزة، تجدر الإشارة إلى أن الاستغلال المشترك لسيارات المصلحة وتعبئة الموظفين المكلفين بدراسة الملفات لإنجاز المهام الأخرى الموكولة إليهم يجعل من الصعب الالتزام المطلق بجدولة مضبوطة لمعاينة الأشغال المنجزة.

ومع أن المصالح التقنية تلتزم باحترام التسلسل الزمني لاستلام الملفات من أجل القيام بالمعاينات الميدانية فإنها تسهر على عقلنة البرمجة عبر تجميع عدة مشاريع في زيارة واحدة كلما أمكن ذلك.

تعتبر نسبة تحقيق الهدف المسطر فيما يخص مدة معاينة إنجاز الأشغال (80%) جد مرضية رغم العدد المتزايد لملفات طلب الإعانة. في حين تظل المدد المشار إليها في ملاحظات المجلس الأعلى للحسابات محدودة في بعض الشبائيك الوحيدة أو متعلقة ببعض العمليات التي يكثر عليها الطلب.

##### التحقق من التصريحات المبدئية لطالبي الدعم خلال مرحلة مراقبة الانجاز

إن المعلومات المصرح بها خلال مرحلة الموافقة المبدئية والتي تلزم صاحب الطلب بتبريرها عند طلب الإعانة لاقتناء المعدات الفلاحية ومعدات تربية الماشية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- المساحة المستغلة في حالة اقتناء المعدات التي ترتبط معايير الأهلية فيها بالمساحة (مثال الجرارات الفلاحية، آلات الحصاد، الدر...). تبرر هذه المعلومة بالوثيقة التي تبرز العلاقة القانونية بين حامل الطلب والمستغلة الفلاحية والتي ترفق بملف طلب الدعم لجميع المعدات الفلاحية،
- عدد الجرارات المملوكة في حالة اقتناء معدات فلاحية مجرورة والتي تتعلق معايير الأهلية فيها بعدد الجرارات التي توجد بحوزة طالب الدعم (مثال معدات خدمة وصيانة الأرض، معدات المعالجة، أدوات البذور...). تبرر هذه المعلومة بنسخة البطاقة الرمادية للجرارات الفلاحية،
- مساحة بنايات تربية الماشية بالنسبة لاقتناء معدات تربية الماشية التي تتعلق معايير الأهلية فيها بمساحة البنايات (المعبر عنها بعدد رؤوس الماشية). يتم التأكد من هذه المعلومة من لدن المصالح التقنية خلال مرحلة معاينة الإنجازات عن طريق حساب مساحة بنايات تربية الماشية.

وفي غياب هذه الوثائق لا يمكن إصدار قرارات الأداء ولا تمنح أية إعانة. فالتأكد من شروط الأهلية للإعانة يتم بطريقة دائمة من طرف اللجان التقنية.

تبعاً لهذه الملاحظات، فإن نماذج محاضر معاينة العمليات والمشاريع المنجزة سيتم تكميلها لتشمل بالإضافة لعناصر المراقبة التقنية، التحقق من تطابق المعلومات المصرحة مع الوثائق المبررة لاستيفاء المعايير المؤهلة للإعانة.

##### تقارير إنجاز المشاريع

بصفة عامة، فإن آراء وقرارات المصالح بخصوص المشاريع التي تستدعي ملاحظات تدون في محاضر. ويتم إرسال هذه الملاحظات من قبل الشباك الوحيد إلى صاحب المشروع من أجل استيفائها. ويتم حالياً تحيين مسطرة معالجة الملفات بتحديد عتبات قبول (أو رفض) الفرق في نتائج الإنجازات بين ما تمت المصادقة عليه وما تم إنجازه.

وبخصوص تفصيل العمليات المنجزة والمحتسبة والتي تبرر صرف الإعانة فيتم إنجازه من طرف المصالح التقنية. ويرفق بأرشيف الملف. وقد همت هذه الملاحظة شباك وحيد تمت تسوية وضعيته بخصوصها منذ سنة 2013.

##### محاضر معاينة المشاريع

بالنسبة لعملية قلع الأحجار من العمق والمدعمة حسب المساحة المنجزة وبالنظر إلى اختلاف هذه العملية عن عملية جمع الأحجار السطحية أو أشغال نقل التربة فإن حجم ونوعية الأشغال المنجزة لا يمكن استنتاجهما عبر المقارنة بين وضعية ما قبل ووضعيتها ما بعد إنجاز المشروع. وبالرغم من أن المساحة التي تم قلع الأحجار منها فعلياً هي غير مرتبطة بوضعية ما قبل المشروع ولا يمكن احتسابها إلا بعد نهاية الأشغال فإن المصالح التقنية ستعمل على ملئ محاضر ما قبل وما بعد المشروع بصفة منتظمة ودقيقة.

وبالنسبة لمشاريع التهيئة الهيدرولوجية وفلاحية فإن مراقبة الأشغال غير الظاهرة عند نهاية الإنجاز الكلي لمشروع السقي تتم خلال مرحلة الأشغال من قبل المصالح التقنية. أما فيما يخص اختبارات نظام السقي، فتتجز بصفة دائمة من لدن



المصالح التقنية. وسيتم تعديل نموذج محضر معاينة الأشغال المنجزة حتى يتأتى التدوين الدقيق لنتائج المراقبتين سالفتي الذكر.

#### ه. احتساب المساعدة المالية

##### ◀ الأئمة المرجعية للمعدات والعمليات المدعمة

قامت وزارة الفلاحة والصيد البحري بإعداد دراسة في ماي 2013 تتعلق بإنجاز دليل الأئمة المرجعية للمعدات الفلاحية ومعدات تربية الماشية ومعدات السقي المستفيدة من الإعانة المالية للدولة.

وقد مكنت هذه الدراسة من إنجاز هذا الدليل على شكل قاعدة معلومات منظمة تضم كل المعدات المذكورة أعلاه. وهكذا، فإنه تم جرد وترقيم (codification) أكثر من 360 آلة وترتيبها حسب خاصياتها التقنية في حوالي 2.000 وحدة. هذه الأخيرة تم بخصوصها تجميع وتحليل أزيد من 8000 ثمن.

واليا، تقوم وزارة الفلاحة بإعداد إجراءات تنفيذ هذا الدليل على صعيد المصالح المعنية (التكوين، إدماج المعطيات في التطبيق المعلوماتي "SABA"، التفاعل مع مسطرة معالجة الملفات...).

وسوف يتم استغلال هذا الدليل المرجعي من أجل إجراء التعديلات اللازمة على نظام الإعانات فيما يخص تصنيف المعدات وتدقيق الأئمة وتحديد مبالغ وسقوف الإعانات وكذلك على مستوى مساطر معالجة الملفات.

##### ◀ الضريبة على القيمة المضافة المحتسبة في الاستثمارات

إن القانون عدد 85-30 المتعلق بالضريبة على القيمة المضافة يقضي بالإعفاء من هذه الضريبة لفائدة المعدات المستعملة حصريا في القطاع الفلاحي بشرط إنجاز بعض المساطر. فباستثناء معدات السقي، تستفيد المعدات الفلاحية موضوع لائحة الإعفاء من هذا التحفيز الضريبي بشرط تقديم مشتريها لشهادة يلتزمون بموجبها بأداء الضريبة على القيمة المضافة في حالة استعمالها لأغراض غير فلاحية. وتتجزأ هذه الإجراءات طبقا للمرسوم عدد 2-86-99 بتاريخ 14 مارس 1986 وتطبق فعليا وبالتالي فإن فوارة هذه المعدات الفلاحية تتم دائما بدون احتساب الضريبة على القيمة المضافة.

أما بالنسبة لمعدات السقي فالإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة عند الاستيراد يتم بموجب مقتضيات المرسوم عدد 2-83-605 بتاريخ 29 يوليوز 1983 الذي يحدد لائحة المعدات والمواد الموجهة للسقي والتي يمكنها الاستفادة من الإعفاء من الواجبات والضرائب المطبقة عند الاستيراد وكذا شروط ومساطر الاستفادة من هذا التحفيز. ويلاحظ أن سلعتين لا تشملهما اللائحة السابقة الذكر ويتعلق الأمر ب (1) بالغشاء الأرضي (géomembrane) المستعمل في تبطين أحواض تخزين مياه السقي) و (2) المضخات الأفقية. من جهة أخرى فأنايبب الماء البلاستيكية المتعددة الاستعمالات تطرح مشاكل في تتبع استعمالها النهائي وبالتالي يصعب التقييد بمسطرة الإعفاء. ولهذا فإن المعدات الثلاث سألفة الذكر تتم فوترتها باحتساب الضريبة على القيمة المضافة طبقا للقوانين الجاري بها العمل. وباستثناء هذه المواد يستفيد الفلاحون فعليا من الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة حسب الإطار القانوني والتنظيمي المعمول به.

##### ◀ احتساب المساعدة المالية

تضع القرارات الوزارية المشتركة (المحددة لمبالغ الإعانات) والدورية المشتركة (المحددة لمسطرة معالجة الملفات)، قواعد احتساب الإعانات لجميع فئات الاستثمار. فالحالات غير الدقيقة المشار إليها من قبل المجلس الأعلى للحسابات لا تخص إلا عدد محدود من العمليات والتي ستقدم بخصوصها وزارة الفلاحة والصيد البحري التدقيقات التكميلية من أجل رفع كل لبس في تفسير طريقة احتساب الإعانة من قبل الشبايبك الوحيدة.

بالنسبة للأربع (4) حالات التي تم العثور فيها على أداء مبالغ غير مستحقة، فإن الوزارة قامت بإرسال قرارات استرداد هذه المبالغ للمستفيدين قصد استرداد المبالغ الخاصة بها.

ويمكن استعمال التطبيق المعلوماتي SABA من معالجة اونوماتيكية وموحدة لملفات طلبات الإعانة وبالتالي تقليص الأخطاء في احتساب الإعانة بنسبة كبيرة.

##### و. آجال أداء المساعدة المالية

من أجل ترشيد أمنل لاستعمال الاعتمادات المالية العمومية، أضحت تحويلات صندوق التنمية الفلاحية للقرض الفلاحي منذ 2012 تتم على أساس طلبات تمويل (Appels de fonds) مرسله من قبل هذا الأخير بناء على قرارات فعلية تنتظر الأداء، بخلاف التمويل الاستباقي الذي كان معمولا به فيما قبل.

وبالنسبة لسنة 2013، فإن ارتفاع آجال أداء الإعانات يرجع بالأساس إلى إكراهات التنفيذ المالي الذي عرفته



الوزارة خلال هذه السنة المالية (قرار تجميد الاعتمادات وتعليق الالتزامات).

ومن أجل ضمان صيرورة أداء الإعانات، تمنح الوزارة إمكانية إداء طالب الدعم بالرقم الترتيبي لحسابه البنكي وذلك من أجل صرف الإعانة مباشرة في هذا الحساب. ويمكن القيام بهذه العملية عبر التطبيق المعلوماتي SABA وعبر بروتوكول تبادل البيانات المعلوماتية مع القرض الفلاحي للمغرب.

### ز. المراقبة البعدية للإنجازات المدعمة

تجدر الإشارة إلى أن المراقبة التي تقوم بها وزارة الفلاحة والصيد البحري لنظام الإعانات يجب النظر إليها في مجملها. إذ أن جميع مهمات المراقبة التي تقوم بها المصالح المركزية والجهوية للوزارة هي متكاملة فيما بينها.

فعلى الصعيد المركزي، تقوم المفتشية العامة لقطاع الفلاحة في إطار برنامجها السنوي للتدقيق، بمهمات المراقبة البعدية للملفات المستفيدة من الدعم المالي للدولة. ويتم إرسال التقارير المتعلقة بهذه المهمات من وزارة الفلاحة والصيد البحري إلى المجلس الأعلى للحسابات طبقاً للقوانين الجاري بها العمل.

كما تقوم مديرية المالية لوزارة الفلاحة بالمراقبة والتدقيق اللازمين لجميع الملفات المستفيدة من الإعانة وذلك عند تقديم التقارير السنوية المالية لصندوق التنمية الفلاحية. وفي هذا الإطار فقد تمت مراقبة أزيد من 160.000 ملف مستفيد من الإعانة ما بين 2006 و2012.

على مستوى المديرية الجهوية للفلاحة، فقد تم إحداث لجان مشتركة مكلفة بالمراقبة البعدية للاستثمارات التي استفادت من إعانة الدولة في إطار صندوق التنمية الفلاحية.

كما عززت المذكرة الوزارية المؤرخة في 30 غشت 2013 نظام المراقبة بإقرار إلزامية مراقبة ملفات الموافقة القبيلية وملفات طلب الإعانة التي يفوق مبلغ إعانتها المتوقع أو الفعلي 1 مليون درهم.

زيادة على هذا، فإن مساطر المراقبة هي في تحسن مستمر وذلك من أجل تلبية متطلبات معايير نظم المراقبة حيث أن وزارة الفلاحة والصيد البحري شرعت في إعداد دليل مراقبة تسيير معالجة ملفات طلب الإعانة والمراقبة البعدية للاستثمار المستفيدة من الإعانات المالية للدولة في إطار صندوق التنمية الفلاحية.

### ح. استرداد المساعدة المالية

رأسلت وزارة الفلاحة والصيد البحري في أبريل 2013 جميع مصالحها الخارجية وكذلك القرض الفلاحي للمغرب بضرورة تحدد المسطرة اللازم اتباعها لمعالجة ملفات الإعانات الجديدة الموضوعة من طرف طالبي الدعم المعنيين بقرارات استرداد الإعانة. هذه المسطرة تشير إلى أن الإعانات الجديدة تظل مجمدة إلى غاية أداء طالب الدعم للمبلغ المحدد في قرار استرداد الإعانة.

كما تم تعزيز هذه المسطرة في نونبر 2013 بتعميم لائحة المعنيين بقرارات استرداد الإعانة على جميع الشبابيك الوحيدة وذلك من أجل تمديد مجال تجميد الأخطاء ضد كل طالب دعم جديد معني بقرار استرداد الإعانة ليشمل كل الصعيد الوطني. وقد مكن العمل بهذه الدورية من استرداد ما يعادل 799.143,52 درهم تخص 7 قرارات استرداد للإعانة.

وتجدر الإشارة إلى أنه لم تسجل سوى 3 حالات لطالبي الدعم الذين استفادوا من إعانات جديدة رغم كونهم معنيين بقرارات استرداد الإعانة حيث أن أداء مبالغ الملفات الجديدة تم إما قبل وضع مسطرة تجميد الأداء وإما قبل تعميمها على جميع الشبابيك الوحيدة (حالة إيداع ومعالجة ملف الإعانة الجديد في شبك وحيد آخر غير الشباك الوحيد المعني بقرار الإعانة الأولى).

هذه المراقبة الداخلية تمت تقويتها على مستوى التطبيق المعلوماتي SABA بإدماج وظيفة خاصة بقرارات استرداد الإعانة تقوم بالتجميد التلقائي، على الصعيد الوطني، لقرارات الأداء المرسل إلى القرض الفلاحي للمغرب لجميع طالبي الدعم المعنيين بقرارات استرداد الإعانة. وكذلك عمل القرض الفلاحي للمغرب على مستوى نظامه المعلوماتي بإدراج وظيفة خاصة لإيقاف بكيفية تلقائية أي سداد إعانات جديدة للمعنيين بقرارات استرداد الإعانة.

### ط. المساعدة المالية لمشاريع التجميع ولمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

#### ← المساعدة المالية لمشاريع التجميع

ستعرف الإعانات الممنوحة في إطار مشاريع التجميع نموا ملموسا وذلك عبر الارتفاع المرتقب لهذه المشاريع نتيجة سن إطار تشريعي وتنظيمي جديد وخاصة القانون 04-12 المتعلق بالتجميع الفلاحي ونصوصه التنفيذية خصوصا منها القرار الوزاري المشترك المحدد لكيفية المصادقة على مشاريع التجميع والقرار الوزاري المشترك الذي يحدد مبالغ ونسب وكيفية منح الإعانات بالنسبة لهذه المشاريع. وقد تم تحديد مقتضيات هذه القرارات عبر

مقاربة تشاركية مع جميع الفاعلين من الهيئات البيهمنية الفلاحية والغرف الجهوية للفلاحة من أجل الملائمة مع الواقع الميداني لهذه المشاريع.

### ◀ المساعدة المالية لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

لا يمكن قطعا لاتفاقية الشراكة أن تشكل الإطار المحدد لكل الإعانات والمساعدات التي يمكن أن يستفيد منها الشريك. فمنح هذه الإعانات والمساعدات يتم طبقا للنصوص التشريعية والتنظيمية الخاصة بها. وهنا تجدر الإشارة إلى أن قانون الاستثمارات الفلاحية والنصوص المنظمة لصندوق التنمية الفلاحية لم يتضمننا أي مادة تقصي مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص من الاستفادة من الإعانات المالية للدولة المتعلقة بالقطاع الفلاحي.

فالاستثمارات المنجزة على الأراضي موضوع الشراكة بين القطاع العام والخاص هي مؤهلة للاستفادة من إعانة الدولة في إطار صندوق التنمية الفلاحية كسائر الاستثمارات المماثلة المنجزة على الأراضي الفلاحية الأخرى، بغض النظر عن قوانينها الأساسية وكيفية تسييرها. ففي كلتا الحالتين، يقدم الدعم حسب نفس النسب ونفس الأسقف كما تتم معالجة ملفات طلب الإعانة حسب نفس المساطر المعمول بها.

وتجدر الإشارة إلى أن الشركاء ينخرطون في مشاريع استثمارية مهمة معرضة للعديد من المخاطر الهيكلية (التغيرات المناخية، تقلبات السوق، طول مدة استرداد الاستثمار...). ففي هذا الإطار تشكل مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص خزانا للمشاريع التي يتدخل فيها صندوق التنمية الفلاحية لتشجيع المخاطرة بالاستثمار. وهكذا فإن كل معالجة خاصة من شأنها أن تقلص استفادة مشاريع الشراكة من إعانات الدولة (مقارنة مع المشاريع الفلاحية الأخرى) سوف تعيق تنمية عمليات الشراكة بين الدولة والخواص وتعيئة الوعاء العقاري الذي يشكل بدوره قاطرة لجذب الاستثمار إلى القطاع الفلاحي وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف مخطط المغرب الأخضر. لذلك فالتوصية المقترحة لا تتناسب مع الإرادة الوطنية في خلق مجال ملائم وتنافسي لتشجيع الاستثمار.

وفيما يخص المشاريع الستة (6) التي تطرقت لها مهمة المجلس الأعلى للحسابات، فإن تقييم الدعم الممنوح لها اقتصر فقط على العمليات المؤهلة للاستفادة من مساعدات صندوق التنمية الفلاحية (السقي بالتنقيط، غراسة البساتين، الأدوات الفلاحية) التي لا تمثل سوى 19% من المبلغ الإجمالي للاستثمار المبرمج في إطار عقود الشراكة. وبالأخذ بعين الاعتبار المبلغ الإجمالي للاستثمارات المبرمجة فإن معدل نسبة الإعانة لهذه المشاريع سيهاز 11% متراجما بذلك أهمية صندوق التنمية الفلاحية كرافعة لتشجيع الاستثمارات بالقطاع الفلاحي.

### ◀ تتبع التزامات الشركاء في إطار مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

إن تتبع مدى احترام الشركاء لالتزاماتهم في إطار مشاريع الشراكة هو من اختصاص اللجنة البين وزارية المكلفة بالشراكة حصريا ولا يدخل ضمن مهام المصالح المكلفة بمعالجة ملفات طلبات الإعانة في إطار صندوق التنمية الفلاحية. إذ لم يتم التطرق لهذا التتبع في الدورية المشتركة التي لا تميز في كيفية معالجة ملفات طلب الإعانة بين مشاريع الشراكة وباقي المشاريع.

وبالنظر إلى أن المستحقات موضوع الملاحظة، فهي تؤدي من قبل الشركاء لفائدة مديرية الأملاك المخزنية التابعة لوزارة الاقتصاد والمالية كما أنه يتم تحصيلها من طرف محاسب الخزينة طبقا لمدونة تحصيل الديون العمومية. وبناء عليه فإن استرداد هذه المستحقات يخضع لإطار قانوني خاص ولا يجب بأي حال من الأحوال أن يرتبط بنظام المساعدات الممنوحة في إطار صندوق التنمية الفلاحية.

إن نظام المساعدات لصندوق التنمية الفلاحية لا يمكن أن يخضع لشروط تتجاوز مجال تطبيقه وذلك لتجنب تباطؤ وثيرة الاستثمارات الخاصة الذي من شأنه أن يعيق تنمية القطاع الفلاحي.

### ي. التطبيق المعلوماتي "صابا-SABA" لمعالجة ملفات الدعم

إن التطبيق المعلوماتي "صابا-SABA" هو ثمرة مجهودات فرق تابعة لوزارة الفلاحة والصيد البحري أنجز في أجال قياسية بالنظر إلى حجمه الهام. وتم إدخاله وتعميم العمل به بصفة تدريجية منذ سنة 2010. وتطلب إنجاز هذا المشروع استثمارات مهمة تتعلق بالمعدات والتجهيزات المعلوماتية والمصاحبة المستمرة لجميع المصالح عبر التكوين والمساعدة الميدانية بالإضافة إلى المكتب الدائم للمساعدة (helpdesk).

ويعتبر معدل 80% للملفات المعالجة عن طريق هذا النظام خلال الفترة الممتدة بين 2010 و2012 أداء جيدا. كما يمكن تأسيس بروتوكول تبادل المعطيات المعلوماتية مع القرض الفلاحي مع نهاية 2013 من تعزيز هذا الأداء وإتمام تنزيل التطبيق المعلوماتي "SABA" حيث بلغ عدد الملفات المعالجة عبر هذه المنظومة نسبة 100% على مستوى جميع الشبائيك الوحيدة.

وبيتيح التطبيق المعلوماتي بعض المرونة ليتناسب وخصوصية المصالح المعنية بحيث يمكن لمستعمليه من الشباك

الوحيد من تسجيل ورقتن العمليات التي تخص المصالح التقنية. أما بالنسبة لعملية تصحيح تواريخ الموافقة القبلية وطلبات الإعانة وكذلك تصحيح أي خطأ عند رقتن الملفات، فإنها تنجز حصريا من قبل رئيس مصلحة الإعانات والمساعدات للمديرية الجهوية للفلاحة مع إجبارية إخبار مديرية نظم المعلومات والمديرية المالية بذلك.

وأخيرا فيما يهم التتبع والمراقبة، فإن التطبيق المعلوماتي، بالإضافة للبيانات المفصلة، يقوم بإصدار أوتوماتيكي لبيانات ملفات الإعانة المتعلقة بالإنجازات المادية والمالية حسب فئات الإعانات.

### ثالثا. تأهيل سلاسل الإنتاج

#### ◀ توزيع المساعدات حسب سلاسل الإنتاج

تهم المساعدات الأفقية لعدة سلاسل إنتاج كلا من مشاريع التجهيز الهيدروفلاحي والتحسين العقاري واقتناء بعض المعدات الفلاحية.

ففيما يتعلق بالإعانات الممنوحة لمشاريع التجهيز الهيدروفلاحي والتحسين العقاري، فإنه سيتم توزيع الإعانات لهذه الفئة حسب سلاسل الإنتاج. إذ أن هذه العملية في طور الإدماج ضمن التطبيق المعلوماتي الذي سيمكن من إحصاء المساحات المهيأة والإعانات الممنوحة حسب الزراعات أو المغروسات المعنية بالمشاريع مما يمكن من توزيعها حسب كل سلسلة إنتاج.

أما المعدات الفلاحية المعنية بالإعانات الأفقية فتقتصر على الجرارات وأدوات خدمة وصيانة الأرض ومعدات البذر والغرس ومعدات معالجة النباتات (في حين أن باقي المعدات تخص سلاسل إنتاج معينة). وسيتم توزيع المساعدات لهذه المعدات حسب كل سلسلة إنتاج بواسطة نسب توزيع مرتبطة بكل ضيعة فلاحية عند تقديم ملف طلب الإعانة.

#### ◀ التفاوت في إنجاز بعض خطط العمل مقارنة مع البرمجة الأصلية

لقد أنشأت وزارة الفلاحة مكتب تتبّع المشاريع "PMO" ليقدم الدعم المنهجي والاستراتيجي لتسيير وتتبع عقود البرامج 19 المتعلقة بسلاسل الإنتاج. وقد مكنت آليات تتبّع عقود البرامج التي وضعت من خلال مكتب تتبّع المشاريع "PMO"، من الكشف في الوقت المناسب عن كافة العمليات التي واجهت صعوبات في إنجازها وكذا اقتراح التدابير التصحيحية اللازمة.

ففيما يتعلق باتفاقية البحث والتنمية مع الفدرالية البيمهنية لقطاع الدواجن، والتي يتطلب إنجازها تدخل مؤسسات البحث الوطنية المؤهلة، فقد تم إنجاز 5 مواضيع للبحث من أصل 6 المبرمجة أصليا. وقد قدمت التقارير المتعلقة بالموضوعات الخمسة للمصادقة عليها في 2014 من طرف وزارة الفلاحة والصيد البحري والفدرالية البيمهنية لقطاع الدواجن.

بالنسبة للاتفاقية المتعلقة بتطوير الفيدرالية البيمهنية لقطاع الدواجن، فيجب الأخذ بعين الاعتبار تاريخ أول طلب للاعتمادات والذي لم تتم تلبية حتى نونبر 2011 وتم بذلك خلق تفاوت في الإنجازات. بعد ذلك، تمت متابعة وإنجاز باقي العمليات وفق الوثيرة السنوية المبرمجة.

وفيما يتعلق بعقد البرنامج لسلسلة اللحوم الحمراء، فإن العمليات المتمثلة بتحديث أسواق المواشي والنهوض بالمجازر تنطوي على تعقيدات عدة وترتبط بتعبئة المساهمة المالية للجماعات المحلية من أجل تنفيذها. إلا أن هذه العوائق والتعقيدات صارت متجاوزة بعد التوقيع في أبريل 2014 على عقد برنامج جديد للحوم الحمراء للفترة الممتدة ما بين 2014 و2020 والذي أولى أهمية خاصة لإنعاش أسواق المواشي والمجازر.

وأخيرا، فقد باشرت الفدرالية الوطنية لمربي ومنتجي الحليب تنفيذ برنامج العمل المحدد في الاتفاقية الإطار للدعم والنهوض بالمنظمات المهنية وذلك بخلق مسارات جديدة لمراقبة الحليب.

#### ◀ تتبّع إنجاز الاتفاقيات الخاصة للشراكة لأجراء عقود البرامج

بالإضافة إلى الفحص الذي تقوم به لجن التتبع للإنجازات المادية للمنظمات المهنية، تخضع جل المؤشرات الأساسية كذلك المتعلقة فيما يخص سلسلة اللحوم الحمراء بالتلقيح الاصطناعي أو لإنتاج العجول عن طريق التهجين لتقارير شهرية من قبل المديريات الجهوية للفلاحة وترسل لمديرية تنمية سلاسل الإنتاج.

أما بالنسبة للإنجازات المتعلقة بإنتاج وانتقاء فحول الأغنام والماعز فيتم تتبعها والتحقق منها من قبل المديريات الجهوية للفلاحة بصفتها عضو في لجان الانتقاء. ويتم إرسال حصيلة الانجازات إلى مديرية تنمية سلاسل الإنتاج.

وعلاقة باتفاقية الشراكة من أجل تنظيم وتأطير مشاركة المغرب في النسخة 78 للأسبوع الأخضر لبرلين، فإن

وزارة الفلاحة والصيد البحري قد طلبت من الفيدرالية البيمهنية لإنتاج وتصدير الفواكه والخضر، إرسال التقرير المالي والمادي المتعلق بإنجاز هذه الاتفاقية والذي سوف يعرض على لجنة التتبع من أجل المصادقة عليه.

أما بالنسبة لبروتوكول الاستثمار المتعلق بتحديث البنيات التحتية والتنظيمية للشركة الوطنية لتسويق البذور (سوناكوس)، والذي تبلغ كلفة إنجازه 140 مليون درهم مولت منها 20 مليون درهم عن طريق صندوق التنمية الفلاحية، فقد تم تحديد البيانات المرحلية لإنجاز هذا البروتوكول، على مستوى تقارير التسيير لسوناكوس والتي تمت المصادقة عليها من طرف مجلس مراقبة الشركة.

وفيما يخص اتفاقية الشراكة مع الفدرالية المغربية للفلاحة والتنمية القروية، فإن ملاحظات لجنة التتبع قد تم استيفؤها.

#### ← الاتفاقية الخاصة المبرمة مع الفيدرالية بين مهنية لقطاع الدواجن

تجدر الإشارة إلى أن معدات تبريد وحدات تربية الدواجن هي الحالة الوحيدة من المعدات التي تشير إليها الملاحظة المتعلقة باحتمال الجمع بين الإعانة عن طريق "قرض دواجن" (قرض تدعم فيه نسبة الفائدة) والمساعدات المباشرة لصندوق التنمية الفلاحية.

وهنا وجبت الإشارة إلى أن معدات تبريد وحدات تربية الدواجن تستفيد من إعانة بنسبة 30% من تكلفة الاقتناء ومن جهة أخرى فإن "قرض دواجن" لا يغطي أكثر من 70% من كل مشروع استثماري. وهكذا فإن 30% على الأقل من الاستثمارات المنجزة على مستوى كل مشروع، لا تستفيد من إعانات الدولة المتاحة في هذا القرض وبالتالي فإن تراكم إعانات الدولة بالنسبة لنفس الاستثمارات هو أمر غير وارد.

#### رابعاً. صندوق الكوارث الطبيعية

تعتبر مديرية المالية المسير الوحيد لصندوق الكوارث الطبيعية على صعيد وزارة الفلاحة بحيث تتوفر على بيانات محينة لإيرادات ونفقات هذا الصندوق. ويتطلب إنجاز هذه البيانات تقريراً من صندوق القرض الفلاحي قبل كل عملية إيداع أو سحب مالي. بالمقابل فقد طلب من القرض الفلاحي للمغرب تقديم بيان عن هذا الصندوق كل ثلاثة أشهر.

وفيما يخص عملية دعم منتجي قصب السكر المتضررين من الصقيع على مستوى جهتي الغرب واللوكوس، فإن تقرير عملية التنفيذ قد تم إنجازه من طرف الفيدرالية البيمهنية المغربية للسكر وتسليمه لوزارة الفلاحة والصيد البحري. وقد كان هذا التقرير موضوع فحص دقيق لم يسفر عن إبداء أي ملاحظة خاصة. ويتضمن هذا التقرير تقريراً لمجموع مبلغ مساهمة وزارة الفلاحة والصيد البحري في هذه العملية كما أنه قد تم تعويض جميع الفلاحين المتضررين وفق مقتضيات الاتفاقية الموقعة لهذا الغرض. إن تأكيد هذه المعطيات تم بمقارنة لوائح المستفيدين مع مبالغ التعويضات المؤداة المسجلة على التوالي في تقرير الفيدرالية بين مهنية المغربية للسكر وتقارير اللجان المحلية.

## المكتب الوطني المغربي للسياحة

يضطلع المكتب الوطني المغربي للسياحة بمهمة إنعاش السياحة المغربية بموجب الظهير الشريف بمثابة قانون رقم 1.74.16 بتاريخ 12 ربيع الثاني 1396 (12 أبريل 1976). كما خول إليه بمقتضى القانون إحداث وتهيئة وتدبير التجهيزات التي من شأنها تنمية السياحة وخاصة الإيواء.

وقد أخذ تدبير قطاع السياحة منعطفا حاسما بالتوقيع سنة 2001 على اتفاق إطار للفترة 2001-2010 وكذا اتفاقية تطبيقه مما مهد لوضع اللبنة الأولى لإحداث تدبير تعاقدي فيما أضحي 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.

وتعتبر الديناميكية التجارية ومكونها الأساسي ذو الصلة باستراتيجية الإنعاش حلقة مهمة في الرؤية السالفة الذكر من أجل "تقوية تنافسية المغرب كوجهة سياحية وكمنتج". وقد تم الاتفاق في هذا الإطار على إعادة هيكلة نظام الإنعاش بشموليته وذلك من أجل تصميم سياسة إنعاش خلاقة ومتفاعلة، بالتوافق مع المهنيين، وتستجيب لحاجاتهم.

### I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

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

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

وفي هذا الصدد، ومن أجل إرساء خياراته المتعلقة بتموقع وجهة المغرب في الأسواق المصدرة، اعتمد المخطط عدة معايير، خاصة منها تلك المتعلقة بقدرات السفر إلى الخارج وجودة السوق بالنظر إلى معدل مدة الإقامة وتيرة السفر ومعدل نفقات السائح في اليوم. ويضاف إلى هذا أيضا جوانب أخرى تتعلق بمدى تنظيم السوق وبنيته من حيث الوكلاء السياحيين ووكالات الأسفار والتوافق بين الطلب في الأسواق والعروض المغربية للمنتجات السياحية.

وقد أسفرت المعايير السالفة الذكر عن تموقع المغرب في ثلاثة أنواع من الأسواق سنة 2004 وهي الأسواق الاستراتيجية وتشمل فرنسا وإسبانيا والبرتغال وألمانيا والمملكة المتحدة، والأسواق المستقبلية والمتمثلة في إيطاليا وسويسرا والدول الاسكندنافية والبينيولوكس والشرق الأوسط، وأخيرا الأسواق ذات الطابع التكتيكي (الولايات المتحدة الأمريكية وكندا). وقد حظيت الأسواق الاستراتيجية بنسبة ثمانين في المائة من توقعات ميزانية الإنعاش مقابل 16 و4 في المائة لكل من الأسواق المستقبلية والأسواق التكتيكية.

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. ومن تداعيات هذه النواقص أن تفضي إلى تقدير خاطئ للأسواق واختلافات في إدراك توجهات هذه الأسواق وكذا التوازن بين الموارد المرصودة لسوق معين والإمكانات المتاحة الفعلية التي يتوفر عليها.

ويستخلص من تحليل تموقع وجهة المغرب من سنة لأخرى تغيير في تحديد الأولويات كما هو الشأن بالنسبة للأسواق السياحية التالية:

- السوق الإيطالي الذي كان مصنفا كسوق استراتيجي مثل نظيره الفرنسي تمت إعادة تصنيفه في الفئة الثانية لتخصص له فقط 16 في المائة من الموارد المرصودة للتواصل بالرغم من طابعه الاستراتيجي.
- الأسواق البريطانية والألمانية خضعت لتغييرات على مستوى تموقعها الاستراتيجي دون مبررات كافية وتم تصنيفها كأسواق تقليدية على مستوى الجهود التسويقية في الوقت الذي كان يتعين أن تستفيد هذه الأسواق من مجهود كاف في مجال التواصل.
- سوق البينيولوكس الذي تم تقسيمه إلى سوق أولوية وتكتيكية لبلجيكا وهولندا على التوالي.



- سوق البرتغال الذي لم يعد سوقا أولوية بل أعيد تصنيفه كسوق تكتيكي إلى جانب روسيا والنمسا.
- الأسواق الناشئة والمسماة سلفا بالأسواق التكتيكية، عرفت توضيحا في اتجاه تحديد الأسواق المعنية وهي الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمغرب وباقي العالم.

## 2. تسلسل عمليات تحديد الأهداف والتوجيه والتقييم البعدي

يدل عدم الوضوح فيما يتعلق بخيارات تموقع المغرب على غياب عمليات متسلسلة من شأنها المساعدة على تحديد أهداف يمكن تحقيقها وتخصيص الإمكانيات المادية والبشرية لذلك وكذا تحديد المهمات الدقيقة المنوطة بكل متدخل على مستوى المكتب وكذا فروع بالخارج كما تدل على ذلك الملاحظات التالية:

- القيام بالعمليات الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة دون الاستناد إلى نظام للتوجيه كفيل بتحديد هامش المناورة الذي قد تحظى به الفرعيات بالخارج خاصة من خلال علاقاتها مع وكلاء الأسفار في إطار عقود التسويق المشترك.
- عدم التفعيل الكافي لعمليات مراقبة التدبير التي تمكن من تنظيم الإجراءات التي تساعد على تحديد الأهداف والإمكانيات الضرورية لتفعيل الإستراتيجية على المدى القريب.
- 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 يشكل مخاطرة من شأنها أن تفضي إلى فقدان الرؤيا للأهداف الإستراتيجية ولمقاييس الأداء المصاحبة لها وذلك على مستوى المكتب والفرعيات في الخارج.
- غياب نظام معلوماتي متناسق، كاف لرصد وتيرة تحقيق الأنشطة التي تم تفعيلها وكذا الأنشطة التصحيحية الواجب اتخاذها استنادا إلى النتائج المحصلة مقارنة مع الأهداف المسطرة والتوجهات المعتمدة.

## 3. إستراتيجية التسويق والتواصل

حدد المكتب لنفسه هدف مراجعة إستراتيجية الإنعاش في اتجاه تركيزها على "المنتوج" خاصة المنتج الشاطئي والثقافي عوض "الوجهة" وذلك من أجل تحسين سمعة المغرب كوجهة سياحية في الأسواق التي تم اعتمادها في التموقع الإستراتيجي السالف الذكر. وقد أتاح فحص الاستراتيجيات المعتمدة في مجال التسويق والتواصل الوقوف على جملة من الملاحظات تهم الاعتمادات المالية المخصصة لعملية الإنعاش وخطط التسويق.

### أ. 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. حيث لم يتم تحديد الاعتمادات المالية المخصصة لكل سوق وكذا تلك المعتمدة لكل قناة تسويق بالنظر لخصوصيات كل سوق. ولا يعزز هذا التوجه اتخاذ قرارات تصحيحية محتملة خلال فترة تفعيل مخطط العمل السالف الذكر. وتتجلى هذه النقائص من خلال ميزانية الإنعاش المقررة كل سنة بحيث أن ما يقارب من 40% بين 2005 و2012 تم تخصيصها لبند سمي "المغرب" بهدف تمويل عمليات التواصل "التكتيكية" على مستوى مختلف الأسواق.

وبالإضافة إلى ذلك، تمت إعادة تأهيل بعض الأسواق عند تحديد مخطط التسويق والذي من المفروض أن يستجيب لهدف تعزيز سمعة وجهة المغرب في الأسواق التي تم اعتمادها في التموقع الإستراتيجي. فقد أعاد المكتب تصنيف الأسواق هذه المرة بالنظر إلى مرحلة دورة الحياة ويتعلق الأمر بالأسواق التي توجد في طور الغزو وأخرى في طور الاستكشاف وأسواق في مرحلة الاستغلال. وقد صاحبت إعادة التصنيف تلك تغييرات كبيرة على مستوى مخصصات الميزانية لكل صنف من الأسواق.

وتتعلق التغييرات المذكورة أساسا بإيطاليا وسويسرا والبينيولوكس والشرق الأوسط، التي أعيد تصنيفها كأسواق في طور الغزو كما هو الشأن بالنسبة لإسبانيا وألمانيا والمملكة المتحدة بعد أن كانت مصنفة في التموقع الأول كأسواق واعدة وتم تخصيصها بميزانية الإنعاش في حدود 16% من مجموع الميزانية، مع العلم أن هذه الأخيرة مصنفة كأسواق إستراتيجية وتستوجب ميزانية إنعاش في حدود 80%. وجدير بالإشارة كذلك إلى أن السوق البرتغالي الذي



كان استراتيجيا في السابق أعيد تصنيفه كسوق في طور الاكتشاف إلى جانب الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والتي تعتبر بدورها أسواقا تكتيكية تحظى بميزانية إنعاش في حدود 4%.

#### ب. تخصيص الموارد المالية المتعلقة بالإنعاش السياحي

بالموازاة مع إعادة تصنيف الأسواق المستهدفة، تخلى المكتب عن منطق تخصيص الموارد للأسواق بالنظر لتموقعها الاستراتيجي. وفي هذا الصدد انتقل المكتب من وضع أولويات إستراتيجية لاختيار الأسواق وتخصيصها بنسب من ميزانية الإنعاش إلى إعادة الاعتبار لهذه الأسواق بالنظر إلى الأنشطة التي يعتمزم القيام بها دون الأخذ بعين الاعتبار الانعكاسات على مستوى مخصصات الميزانية وكذا التوازن بين قنوات التواصل المتصلة بالمستهلكين ومهنيي السفر ووسائل الإعلام بالكيفية التي تتناسب مع خصوصيات كل سوق.

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 للتموقع المقرر على مستوى المخطط الاستراتيجي أو بالأحرى خصوصيات كل سوق على حدة، بل إن مخططات التسويق تخضع لتغييرات كبيرة من سنة إلى أخرى فيما يخص الأهمية المولدة لمختلف قنوات التواصل. هذا وإذا أخذ بعين الاعتبار فقط التواصل المخصص لوكلاء الأسفار، أي التسويق المشترك، فإنه يلاحظ حدوث تغييرات في الميزانية المخصصة لكل سوق داخل نفس الصنف كما هو محدد في التوقع الاستراتيجي.

بالإضافة إلى ذلك وقبل تخصيص الميزانية لمختلف أنشطة التسويق، فإن الميزانية المخصصة لكل سوق يتم تحديدها أساسا بالرجوع إلى نسب تم اعتمادها في السنوات السالفة في غياب تسلسل عمليات ومعطيات موضوعية من شأنها تقييم الموارد المفروض تخصيصها لكل سوق. وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن المعطيات المتعلقة بمخصصات الميزانية لكل سوق لا تعطي توضيحات حول مجهودات الإنعاش التي يقوم بها المكتب على مستوى كل سوق بالنظر إلى مؤهلاته باعتبار أن 40% من ميزانية الإنعاش ما بين سنة 2005 و2013 تم تخصيصها لبنين تحت مسمي: "أنشطة مشتركة" و "المغرب".

#### ج. تفعيل مخططات التسويق

لوحظ فيما يتعلق بتفعيل مخططات التسويق أنها مجرد استنساخ للعناصر المسطرة على مستوى الإستراتيجية، حيث تشمل 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 المؤسستي. بالإضافة إلى هذا، عرفت أنشطة الإنعاش المبرمجة على مستوى مختلف الأسواق تغييرات ملحوظة بالمقارنة مع مخطط التسويق الذي تم إقراره شهر أكتوبر من سنة 2002 خاصة بإيطاليا والمملكة المتحدة وبلدان الخليج العربي فيما يتعلق بالتواصل المؤسستي الذي لم يكن واردا أول الأمر.

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 تموقعه 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.

#### 4. الاتجاهات الحديثة في المجال السياحي

عرف 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 وتغير على مستوى سلوك الزبناء. فقد حفز تعزيز قدرات هذه الشركات وكذا الانترنت الزبناء على إعادة تجزيء خدمات كانت إلى عهد قريب تشكل وحدة كاملة على الوجهات الأكثر شيوعا، مما خلق فاعلين جدد كوكلاء الأسفار عبر الشبكة ووكالات الأسفار عبر الشبكة نتيجة التمكن من الانترنت وقيمتها المضافة والقطيعة مع نموذج التوزيع التاريخي الذي يركز على الوسيط ولا يتيح اللجوء المباشر إلى الزبون.

غير ان هذه البيئة الجديدة لتوزيع السفر لم تؤد إلى تغير حقيقي على مستوى تسويق المغرب كوجهة سياحية. وفي هذا الصدد يظل موقع المكتب على الانترنت المحدث سنة 2008 الاستعمال الوحيد للتكنولوجيا الجديدة للمعلومات رغم كونه لا يستغل نظاما لتدبير العلاقة مع الزبون بسبب عدم التقاطه لأسماء وعناوين واهتمامات الزوار. ويسجل في هذا الصدد مجرد وعي لدى المكتب بأهمية هذه التحولات من خلال إجراء دراسة سنة 2007 قصد تحديد الاتجاهات الكبيرة للسياحة وانعكاساتها على وجهة المغرب في أفق 2010 و2020، بالرغم من أن استنتاجات هذه الدراسة لم تقض إلى إعادة صياغة نمط الشراكة مع وكلاء الأسفار عبر الانترنت.

ويبقى السبيل الوحيد الذي ينهجه المكتب فيما يتعلق بالسياحة عبر الإنترنت هو الشراكة مع وكلاء الأسفار عبر دعمهم ماليا بما قدره 33,3 مليون درهم ما بين 2009 و2012 يلتزم بموجبه الوكلاء بتقديم عروض لفنادق ولبال سياحية عبر مواقعهم بالإنترنت وتنظيم حملات تواصل لهاته المواقع لجذب أكبر عدد من الزوار.

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، حيث أبرم في هذا الصدد عشرة عقود ما بين 2006 و2012 بقيمة 172.8 مليون درهم، كدعم لشركات الطيران حصلت منه الخطوط الجوية المغربية على نسبة 37%.

وتبقى المعطيات التي أدلى بها المكتب، والتي تقتصر على سنة 2006 وما بعدها، غير كافية لإلقاء الضوء على أولويات المكتب فيما يتعلق بالسوق والوجهة السياحية اللذين يجب أن يحظيا بالإنعاش وكذا عدد ووتيرة الرحلات الجوية المبرمجة. ويسجل سنة 2011 وعي لدى المكتب لتطوير الرحلات الجوية عبر إبرام صفقة بمبلغ 26,4 مليون درهم من بين أهدافها تحديد مخطط عمل لدعم تطوير الرحلات الجوية، إلا أن نتائج هذه الدراسة لم يتم تسليمها من طرف مكتب الدراسة مما يدل على عدم وجود رؤية واضحة فيما يتعلق بتطوير الرحلات الجوية والنطاق المحدود للعمليات التي اضطلع بها المكتب في إطار شراكته مع شركات الطيران.

#### 5. النتائج من حيث تدفق السياح عبر المراكز الحدودية

بغض النظر عن النقائص المشار إليها أعلاه، انعكس التوقع الاستراتيجي السالف الذكر بشكل إيجابي على تدفق السياح عند المعابر الحدودية الذي سجل ارتفاعا بنسبة 58% بين سنة 2005 و2010 حيث انتقل عدد السياح من 2,86 مليون سائح إلى 4,52 مليون سائح ليحتل المغرب المرتبة 28 في الترتيب العالمي للمنظمة العالمية للسياحة لسنة 2012. غير أن المغرب احتل المرتبة 37 فقط في الترتيب المذكور فيما يتعلق بعائدات السياحة التي بلغت 6,7 مليار دولار مسجلة بذلك انخفاضا بنسبة 8% مقارنة بسنة 2007.

بالإضافة إلى ذلك وبصرف 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 40% 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. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن الأسواق التي يعتبرها المكتب أولوية (فرنسا وألمانيا والمملكة المتحدة) لا تمثل سوى 21% من مجمل النفقات للدول العشر الأولى في ترتيب المنظمة الدولية للسياحة، أي ما يعادل 430 مليار دولار ممثلة بذلك 47% من السوق العالمي.

#### 6. قطاعات السياحة ذات مؤهلات عالية

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 ".

فبالنسبة للمغاربة المقيمين بالخارج الذين بلغت حصتهم من مجموع الليالي السياحية 0,3% سنة 2012، لم يتخذ المكتب أي تدبير في اتجاه فهم خصوصياتهم وسلوكهم السياحي وتوقعاتهم وتصوراتهم للعطلة في المغرب وكذا إمكانية تحويلهم إلى استهلاك المنتجات السياحية. وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة التي أجريت في هذا الاتجاه سنة 2010 لم تتم ترجمتها حتى الآن إلى تدابير عملية ملموسة.

وبخصوص السياحة الداخلية التي تساهم بنسبة 28% من مجموع الليالي السياحية ما بين سنتي 2000 و2012، مسجلة بذلك ارتفاعا بنسبة 7% أي ما يعادل 4,9 مليون ليلة سياحية، وهو نفس المستوى الذي حققته السوق الفرنسية، فقد خضعت لدراستين بهدف تحديد إستراتيجية خاصة بها والحصول على معلومات قابلة للاستغلال تتعلق بسلوك السياح الداخليين وحاجياتهم وتطلعاتهم. ولا يزال المكتب إلى حد الآن يركز على التواصل حول عملية 'كنوز بلادي' دون تفعيل توصيات الدراستين خصوصا تلك المتعلقة بمخططات التسويق والتواصل.

وأخيرا تجدر الإشارة بالنسبة لقطاع "الاجتماعات، الحوافز، المؤتمرات والمعارض" أن المكتب لم يقم بوضع خطة شاملة ومتكاملة قصد تمكين المغرب كوجهة سياحية من التمتع في هذا القطاع ذي الفوائد الاقتصادية المهمة بالنظر إلى الخدمات ذات الصلة التي يتطلبها. وفي هذا الصدد قام المكتب سنة 2010 بدراسة بهدف "تمكينه من هياكل وموارد وخارطة طريق للسنوات الخمس المقبلة من أجل تعزيز الإنعاش ودعم وإضفاء المهنية على العمل

التجاري الذي يقوم به المكتب لتمكين المغرب من تموقع مستدام وتنافسي في هذا القطاع وكذا مختلف مكوناته"، غير أن هذه الدراسة لم يتم تفعيلها لحد الآن.

#### 7. إعادة هيكلة المكتب الوطني المغربي للسياحة في اتجاه التركيز على مهنته الأساسية

على صعيد آخر، اتفقت الأطراف المعنية باتفاقيات 2001 السالفة الذكر على نقل الموظفين الموضوعين رهن إشارة المكتب إلى السلطة الوصية، وتحريه من تحصيل الضريبة على المنتجات السياحية وتدبير العفارات السياحية المملوكة للدولة وذلك من أجل تمكين المكتب من التركيز على مهنته الأساسية والمتعلقة بتعزيز صورة المغرب في الخارج. إلا أنه تبين أنه لم يتم تسجيل أي تقدم في المجالات السالفة كنقل الموظفين وتحصيل الضريبة ماعدا التطهير المتواصل للوعاء العقاري للوحدات الفندقية في أفق بيعها.

#### 8. رؤية 2020

بعد بلوغ اتفاقيات 2001 أجلها إثر مضي ما يقارب من عقد من الزمن، تم الاتفاق من جديد على ضمان استمرارية تجربة تدبير السياسة السياحية عن طريق التعاقد لمدة 10 سنوات أخرى تمتد إلى غاية 2020. وفي هذا الصدد تم التوقيع في نونبر 2010 على عقد برنامج 2010-2020 متعلق بالرؤية الإستراتيجية لتنمية السياحة (رؤية 2020) يهدف إلى مضاعفة حجم القطاع السياحي.

وفيما يتعلق بالإنعاش والتسويق، اتفقت الأطراف على تعزيز وجود المغرب في أسواقه التقليدية وتطوير أسواق جديدة كقاهرة للنمو وكذا قطاعات جديدة ذات مؤهلات مهمة خصوصا قطاع العائلات والشباب وكبار السن والعمل على التمتع على مستوى ستة جهات سياحية مغربية في الأسواق العالمية.

وعلى 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.

تبعاً لما سلف، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي:

- إعطاء الأولوية اللازمة للأنشطة المتعلقة بدراسة الأسواق من طرف المكتب حتى تكون في مستوى رهانات رؤية 2020 وإضفاء الطابع الرسمي على مسلك صنع القرار قصد إرساء مبادئ المساءلة والتقارير؛
- تجاوز التأخير الذي يطبع إصدار مجموع الوثائق الإستراتيجية المتعلقة بتفعيل رؤية 2020، خاصة منها مخططات العمل التسويقي؛
- الاستمرار في الحفاظ على مكتسبات السياحة المغربية بالأسواق التقليدية مع اغتنام الفرص التي تتيحها الأسواق الناشئة من أجل تحديد تموقع للمغرب فيها، وكذلك تطوير قطاعات أخرى من السوق السياحية كالمغاربة المقيمين بالخارج والسياحة الداخلية وسياحة الاجتماعات والأعمال والسياحة الثقافية؛
- تطوير العلامة التجارية للجهات وتعزيز مقوماتها واستكشاف السبل لتثمين العلامة التجارية للمغرب كوجهة سياحية؛
- ضمان تموقع ثابت على مستوى مختلف الأسواق على المدى المتوسط، بالاستناد إلى دراسات تسويقية، والسهر على ضمان احترام الاختيارات المبرمجة المرتبطة بالوسائل المتاحة وآليات التتبع والتقييم؛
- إعادة النظر في توزيع شبكة فروعيات المكتب بالخارج وذلك لتحقيق فعالية أكبر وترشيد أفضل للموارد المتاحة وإعادة التوازن لقنوات الترويج وتدارك التأخير الذي يعرفه مجال التسويق عن طريق وسائط التواصل عن بعد؛
- اعتبار النفقات المؤسساتية لإنعاش السياحة بمثابة استثمارات حقيقية مع مراعاة عائد الاستثمار لنفقات الإنعاش السياحي والعمل على تتبعه بواسطة مؤشرات أداء مناسبة؛
- توسيع مجال مؤشرات الأداء لتشمل جانب التدفقات عبر الحدود وذلك لضمان تتبع أمثل للأهداف المسطرة؛
- السهر على التحكم في الدراسات الخارجية المتعلقة بالتسويق بسبب كلفتها الباهظة وتداعياتها الإستراتيجية والمالية، ويجب أن يشمل هذا التحكم مراحل إعداد الشروط المرجعية والعقود وأجال التنفيذ ليتمدد إلى مرحلة معالجة وتطبيق التوصيات؛
- العمل على تطهير الوعاء العقاري للوحدات الفندقية التابعة للمكتب واستكشاف السبل البديلة لتدبير الضريبة على المنتجات السياحية.

## II. جواب المدير العام للمكتب الوطني المغربي للسياحة

### (نص مقتضب)

(...)

رسمت رؤية 2010 السياحية للمغرب كأهداف الوصول إلى استقطاب 10 مليون سائح ورفع عدد الليالي إلى 34 مليون وتحقيق 90 مليار درهم من العائدات وتوفير 160.000 سرير إضافي.

وقد حال دون تنفيذها عدم إنهاء العديد من الأوراش، ولاسيما ورشي المنتج والحكمة. وقد تم تحقيق تقدم ملحوظ في ورش التسويق والورش الجوي على الرغم من التأخر الحاصل في باقي الأوراش منذ البداية.

### 1. إستراتيجية التوقع

كان الهدف من وراء الدراسات الإستراتيجية التي أنجزها المكتب الوطني المغربي للسياحة عام 2001 و2004 و2007 و2012 يتمثل في ضبط دوافع الحجز واختيار وجهة سياحية وتحديد حوافز السفر وتحليل الانطباعات وتعريف العوائق المرتبطة بالمغرب كوجهة سياحية وكذا دراسة قنوات التوزيع وتحديد الفاعلين الأساسيين في القطاع.

وقد أتاحت كل دراسة تم إنجازها من افتحاص الاستراتيجيات السابقة وإعادة تكييفها حسب تطور السياحة الدولية. وتجدر الإشارة إلى أن القطاع السياحي الدولي لم يسبق له أن شهد تحولات بهذا الحجم إلا خلال العقد الأول من القرن 21. هذا وقد تم:

- بزوغ البلدان الآسيوية كوجهات سياحية وأسواق مصدرة قد ساهم في نقل مركز جاذبية القطاع نحو آسيا؛
- بزوغ الإنترنت أحدث زلزالا في شبكات التوزيع ومنظمي الرحلات السياحية مما أدى إلى تقليص عدد وكالات الأسفار وإعادة تحديد وظيفتها وانقراض، بسبب الإفلاس أو الاندماج لعدد كبير من منظمي الرحلات السياحية ذاتي الصيت.

وهكذا فقد جلب كل عام نصيبه من التغيرات كما إن استحالة التسطير والتحكم في التوقعات حال دون القيام بإستراتيجية تسويق بشكل قار.

قام المكتب الوطني المغربي للسياحة إذن بإعادة ملائمة استراتيجياته حسب هذه التطورات السنوية نوعا ما، مع الحفاظ على خط توجيهي ثابت يدور حول توقع تسويق علامة "المغرب". وقد تم تأسيس هذا التوقع على هوية "أصالة" و"ثقافة حية" كخاصية للوجهة، مع الارتكاز على مزايا "كرم الضيافة" و"التنوع" و"القرب".

أما باقي العناصر التي تكتسي طابعا تكتيكا، فنتم إعادة تكييفها سنويا حسب نتائج مختلف الدراسات والتتبع النقدي لخطط العمل.

تعطى الانطلاقة لتخطيط برامج العمل في بداية السنة أشهر الأولى من كل سنة. وهكذا يتم توجيه منشور نموذج ومخطط للمندوبيات، تزامنا مع التوجيهات الإستراتيجية وكذا الأهداف الكمية حسب الأسواق التي يتم حصرها من قبل الإدارة العامة. وعلى إثر ذلك، يتم إعداد نموذج الخطط من قبل المصلحة المركزية والمندوبيات، وعقد اجتماع رسمي للمندوبين لتحديد مخططات العمل والميزانيات المرصودة لكل سوق من الأسواق. ويتم تقديم صيغة موجزة من هذه الخطط وعرضها على مجلس الإدارة من أجل المصادقة عليها.

ويتم فيما بعد تتبع تنفيذ كل العمليات الأشهارية والتسويقية كل على حدى، على أساس جذاذات تتضمن تفاصيل الإجراءات التي تحال على المدير العام ليتخذ قراره بشأنها. وترفق هذه الجذاذات عند الاقتضاء ببرنامج عمل يتضمن تفاصيل النفقات المرتبطة بالإجراء.

### 2. مراحل تحديد الأهداف والتنفيذ والتقييم البعدي

حددت مختلف الدراسات الإستراتيجية بشكل واضح الأهداف الكمية والنوعية لكل سوق مستهدف وكذا التحديات والرهانات على المدى القصير والمتوسط والطويل. وقد رضخت هذه التحديدات لتوقعات أعداد الوافدين والطاقات الاستيعابية ولاسيما في قطاع السياحة الشاطئية. وتكتسي هذه الطاقات الاستيعابية أهمية بالغة من أجل غزو السوقين البريطاني والألماني، الذين يعتبران بمثابة الحجر الأساس لبلوغ الأهداف من حيث عدد الوافدين وعدد الليالي وإيرادات رؤية 2010.

إن التأخرات المتراكمة فيما يتعلق بإنجاز هذه الطاقات أثرت بشكل قوي في سياسة التخطيط الإستراتيجي للمكتب

الوطني المغربي للسياحة ، الذي كان عليه دائما في إطار عمله أن يأخذ بعين الاعتبار عامل الارتياح الذي صاحب إنجاز الطاقات الإبداعية . ومن أجل التعامل مع هذا الوضع بشكل مرن، قررت إدارة المكتب الوطني المغربي للسياحة ومجلسه الإداري آنذاك مركزا جميع القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالترويج والدعاية السياحية. وعلى سبيل المثال، فيما يخص عمليات الشراكة، قررت الحكومة إحداث لجنة متعددة القطاعات الوزارية من أجل تسيير المفاوضات مع منظمي الرحلات السياحية المندمجين وشركات الطيران من أجل توسيع أسرع للخدمات الجوية ونمو أكثر اطرادا لمختلف الأسواق المستهدفة.

أما بخصوص الجانب المتعلق بالتقييم البعدي للإجراءات، فإن المكتب الوطني المغربي للسياحة يستشعر هذا النقص ولكنه وللأسف لا يتوفر على الوسائل البشرية ولا المالية من أجل إنجازه بالرغم من الخطوات المتواصلة المقدمة لدى السلطات المختصة لم تلقى الرد الايجابي المطلوب. ولكن المكتب الوطني المغربي للسياحة وضع نظاما لرفع التقارير الشهرية تتيج له ضمان تنفيذ الأنشطة المخطط لها وملاحظة الفوارق على مستوى تنفيذها مع طلب التوضيحات والأسباب لدى مندوبي المكاتب بالخارج.

### 3. استراتيجية التسويق والتواصل

معتبرا الأسواق والمنتجات المتوفرة كمنبع، ركز المكتب الوطني المغربي للسياحة إستراتيجيته للنمو على سياسة حقيقية للعلامات التجارية، بنيت تبعا لهندسة متناسقة بين العلامة التجارية المظلة (المغرب) والعلامات التجارية المنفردة المكملة: أي مراكش باعتباره حامل لواء منتوجنا الثقافي والعلامة التجارية الشاطئية الأكثر شيوعا والموجهة لمواكبة الوجهات الشاطئية التي كانت من المفروض أن تبرز، غير أنها بقيت مكرسة فقط بأكادير.

وقد اختيرت هندسة العلامة التجارية هذه من خلال دراسة أنجزت سنة 2007 عن طريق مجموعات اختبار على مستوى 7 أسواق مُصدرة. وقد انجزت على طريقة "براندي بوك" التي تقدم أدوات تسمح لمختلف المتدخلين ببناء خطاب موحد و دائم و وفي لروح العلامة التجارية "المغرب" وكافة الجهات (من ناخبط؟ كيف نتموقع؟ بماذا نعد؟ ماذا نقدم؟ قيم العلامة التجارية؟ وُترجمت هندسة العلامة التجارية هذه أيضا إلى رسم بياني يتيح تصنيف ألوان كل العلامات التجارية والوجهات عن طريق كتل العلامات التجارية.

ومكنت حصيلة هذا العمل من التعرف بشكل واضح على تطور مسار المستهلك حيال الوجهة المغربية. وعلى سبيل المثال فإن الجدول التالي يشرح هذا التطور في الأسواق الاسبانية والألمانية والبريطانية والايطالية.

البلدان	السنة	سمعة	اعتبار	زيارة
أ. أ. أ.	2004	63%	36%	11%
	2012	91%	75%	22%
أ. أ. أ.	2004	48%	30%	2%
	2012	79%	53%	10%
أ. أ. أ. أ. أ. أ. أ.	2004	45%	25%	4%
	2012	76%	58%	13%
أ. أ. أ. أ.	2004	54%	35%	3%
	2012	82%	66%	11%

### 4. الاتجاهات الجديدة للسياحة

في 2008 وتبعا لتوصيات الدراسة الإستراتيجية برسم 2007، طور المكتب الوطني المغربي للسياحة البوابة [www.visitmorocco.com](http://www.visitmorocco.com) بثمانية إصدارات لغوية بالإضافة إلى عدد معين من أدوات الانترنت.

وقد صممت هذه البوابة للاستجابة خاصة لانتظارات الشرائح المنتبقة عن هذه الدراسة بصورة خاصة. وتم إغناء محتوى النص المقسم بفضل تسليط الضوء على الجهات والأنشطة المدفوع بها صوب الزائر على كل الموقع الالكتروني، آخذين بعين الاعتبار مواصفات هذا الزائر. والبوابة موجهة لكل من التعاملات بين المؤسسات التجارية فيما بينها والتعاملات بين المؤسسة التجارية والزبون من أجل مواجهة العديد من التحديات. فيما يتعلق بالتعاملات بين المؤسسات التجارية، فقد ركز على التكوين وإعداد المراجع؛ أما فيما يخص التعاملات بين المؤسسة التجارية والزبون، فقد ركز على الإلهام، التزويد بالمعلومات، قابلية الولوج، الاحتفاظ بالزبائن والتوزيع. كما أنجز العديد من عمليات التحيين التحريري وتطويرات فنية منذ إنشاء البوابة.



وفي سنة 2012، أطلقت منصة معلومات وحجوزات على شبكة الانترنت في النسخة التجريبية على الموقع [www.visitmorocco.com](http://www.visitmorocco.com) بهدف إكمال تجربة متصفح الموقع بمعلومات عملية وحجوزات للسكن. وقد تطلبت هذه المنصة عملا شاقا فيما يخص جمع المعلومات والتحديث.

وفي ما يلي بعض الأدوات الأخرى على شبكة الانترنت التي طورها المكتب الوطني المغربي للسياحة من أجل مواكبة التغيير على مستوى سلوك السائح ومتابعة تطور سوق السياحة:

- إطلاق مواقع الكترونية لخبراء المغرب بشأن 6 أسواق في فبراير 2008. وتوجه هذه المواقع الالكترونية للتعاملات بين الشركات التجارية بهدف توفير كتيبات المبيعات لوكلاء الأسفار والمرشدين السياحيين كي يصبحوا واصفين لوجهة المغرب والمدن والمنتوجات. وتنظم كتيبات المبيعات هذه تحت صيغة وحدات التكوين؛

- إطلاق قناة المغرب على يوتيوب [www.youtube.com/visitmorocco](http://www.youtube.com/visitmorocco) في 2008 التي تُجمع فيها كل أسرطة الفيديو والأفلام بخصوص وجهة المغرب ومدنه؛

- إطلاق بوابة خاصة بالعلامة التجارية مراكش [www.marrakech.travel](http://www.marrakech.travel) في دجنبر 2009 بثماني إصدارات لغوية؛

- إطلاق صفحة الفيس بوك الخاصة بالعلامة التجارية مراكش في ماي 2010 <https://www.facebook.com/marrakech>؛

- إطلاق موقع الكتروني متعلق بالعلامة التجارية الشاطئية [www.visitagadir.travel](http://www.visitagadir.travel) في 2011. وقد سمي أكادير لأنه يعتبر رأس الحربة الشاطئية المغربية؛

- موقع الكتروني مخصص للسياحة الداخلية والمغاربة المقيمين بالخارج [www.kounouzbiladi.com](http://www.kounouzbiladi.com) والذي أعيد تشغيله سنة 2012؛

- إطلاق صفحة الفيس بوك الخاصة بالوجهة المغرب بالإصدار الانجليزي في نونبر 2012 <https://www.facebook.com/MoroccanNationalTouristOffice>؛

- كما أطلق في ابريل 2013 موقع الكتروني مخصص لمهنيي السياحة الوطنية تحت عنوان [www.lesexpertsdumaroc-pro.ma](http://www.lesexpertsdumaroc-pro.ma) لتوفير كل أدوات السفر الضرورية لتعزيز وجهة المغرب من خلال المهنيين.

وبالموازاة مع كل هذه الأنشطة، باشر المكتب الوطني المغربي للسياحة منذ عدة سنوات شراكات مع منتجين الأسفار على الانترنت ووكالات أسفار على الانترنت يعتبرون رائدين في السوق الدولية من أجل إدراج وجهة المغرب كمرجع.

غير أن المساطر الإدارية لم تسمح للمكتب الوطني المغربي للسياحة بتنفيذ إستراتيجية السياحة الالكترونية الطموحة بكل مكوناتها (السياحة المتنقلة، وسائل التواصل الاجتماعي، الأكشاك التفاعلية ونظام حجوزات فعال...) الذي حاول انجازه منذ سنتين.

#### 5. النتائج فيما يتعلق بالتدفق السياحي العابر للحدود

ساهم المكتب الوطني المغربي للسياحة، في سياق تنافسي ومتغير بقوة، في تحقيق هدف التدفقات لرؤية 2010 الذي تجدر الإشارة إلى أنه بدأ مستحيل التحقيق للكثير من المشغلين لحظة إعلانه. فقد انتقل عدد الزوار من 4.4 ملايين من الوافدين على الحدود في 2001 إلى 9.3 ملايين وافدا على الحدود سنة 2010. كما تضاعفت كذلك الإيرادات، لتنتقل من 29.2 مليار درهم إلى 56.3 مليار درهم في 2010.

وقد تحققت هذه الانجازات بالرغم من الظرفية الصعبة ووقوع العديد من الأحداث غير المنتظرة و غير المتحكم فيها والتي شكلت عائقا حقيقيا لتحقيق هذه الأهداف. ونذكر على سبيل المثال:

- الهجمات على برج التجارة العالمي بنيويورك في 2001؛

- الهجمات الإرهابية بالدار البيضاء في 2003؛

- مشاكل وبائية (انفلونزا الطيور، H5N1 ...) على طول العقد الأخير؛

- مشكل بركان ايسلندا؛



- الأزمة الاقتصادية المرتبطة بالرهن العقاري؛
- الهجمات الإرهابية على مقهى أركانة بمراكش؛
- أزمة اليورو والتي أثرت بقوة على أول سوقين لنا (فرنسا واسبانيا).

بالإضافة إلى أن العائدات السياحية التي لم تعرف نفس نمو الوافدين على النقاط الحدودية ترتبط بتغيير في سلوك السياح الذين يبحثون عن سفر "أقرب، أقصر، وأرخص". وقد برز هذا بسبب الأزمة الاقتصادية التي لا تزال مستمرة منذ 2008 والتي تآثر على الاستهلاك المنزلي على مستوى الأسواق الرئيسية المصدرة للسياح نحو المغرب.

وبالرغم من ذلك، فقد باشر المكتب الوطني المغربي للسياحة إستراتيجية تنويع أسواقه منذ 2007، ولاسيما بفتح مندوبية مسؤولة عن بلدان أوروبا الوسطى والشرقية ثم مندوبيات بموسكو وبكين وأخيرا من خلال الاهتمام بالجزيرة الإيبيرية وأسواق أمريكا الجنوبية. ومن المهم مع ذلك التأكيد على مسألة أن إستراتيجية التنويع هذه لم تتمكن من الحصول على ميزانية مناسبة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الاعتمادات المالية المخصصة للمكتب الوطني المغربي للسياحة لم ترتفع إلا بشكل طفيف نسبيا.

#### 6. الشرائح السياحية ذات الإمكانيات العالية

باشر المكتب الوطني المغربي للسياحة دراستين إستراتيجيتين تستهدفان المغاربة المقيمين بالخارج وتبعا لتوصيات هاتين الدراستين، أنجز المكتب برامج إستراتيجية خاصة مع برامج تسويقية سنوية تهدف إلى تعزيز وجهة المغرب لدى هذه الفئة. وقد ارتفع عدد الوافدين من المغاربة المقيمين بالخارج بفضل حملات التواصل والتوزيع التي وضعتها المكتب الوطني المغربي للسياحة وكذلك بفضل نمو الخدمة الجوية ولاسيما من خلال شركات عقدها المكتب الوطني المغربي للسياحة مع شركات جوية منتظمة ومنخفضة الثمن. وبالتالي، انتقل مجموع الوافدين من المغاربة المقيمين بالخارج من 2.8 مليون في 2004 إلى 4.4 ملايين في 2012 أي بنمو بلغ 58%.

وفيما يتعلق بقطاع اللقاءات والحوافز والمؤتمرات والمعارض، قام المكتب الوطني المغربي للسياحة بمجهودات لا يمكن تقديرها نظرا لمحدودية النظام الإحصائي الحالي. وخارج هذين القطاعين، يستثمر المكتب الوطني المغربي للسياحة في قطاعات ذات قيمة مضافة عالية مثل الغولف.

أما بشأن السياحة الداخلية التي تبقى سوقا أولويا للمكتب الوطني المغربي للسياحة، فإن التأخيرات على مستوى عرض المنتج (محطات بلادي)، وعلى مستوى شبكات العطل وعلى مستوى جهودية جدولة العطل المدرسية تحد من قدرات المكتب الوطني المغربي للسياحة لتنفيذ أنشطة أكثر تأثيرا من حملة كنوز بلادي.

#### 7. إعادة هيكلة المكتب الوطني المغربي للسياحة نحو إعادة تركيز نشاطه على مهمته الأساسية

فيما يخص إعادة إدماج الموظفين الملحقين بالمكتب نحو الوزارة الوصية؛ أطلق المكتب الوطني المغربي للسياحة هذه العملية سنة 2001. وكانت ستنجز هذه العملية على أساس تطوعي من قبل الموظفين التابعين إداريا للمكتب. ولم تحقق خلال تنفيذها انخراط الموظفين ليُتخلى عنها بعد ذلك.

وبالنسبة للتعهيد من أجل جمع ضريبة الترويج السياحي وتبعا لتعديل قانون ضريبة الترويج السياحي المؤرخ 31 دجنبر 2006، فقد وقعت اتفاقية بين المكتب الوطني المغربي للسياحة والخزينة العامة للمملكة المتعلقة أساسا بتفويض الفحص والتحصيل لضريبة الترويج السياحي. ولم تخضع هذه الاتفاقية للتطبيق على طول الفترة الممتدة ما بين 2007 و2013.

وأخيرا، فمن الضروري الإشارة إلى النقاط التالية فيما يتعلق بموضوع تحويل الوحدات الفندقية:

- قام المكتب الوطني المغربي للسياحة بالتسيير المباشر لفندق تلوين حتى إغلاقه في 2013. ولا يزال وعاؤه الضريبي في طور التطهير بهدف بيعه في إطار القانون المتعلق بالخصوصة؛
- منح كل من فندق 'أ' بشفشاون و'ح.أ' بخنيفرة في إطار الاكتراء التدييري منذ 2005 لشركة 'س' (مجموعة 'ه'). وستتم خصصتهما بمجرد حل النزاع بشأن الوعاء الضريبي؛
- منح فندق 'ح.ي' في الاكتراء التدييري منذ 1980. وسيباع هذا الفندق ما إن يحل النزاع بين المكتب الوطني المغربي للسياحة والورثة.

## 8. رؤية 2020

تم إعداد إستراتيجية 2014-2016 التي تركز على الدراسة الإستراتيجية لعام 2012. كما تم وضع مخططاتها السنوية المتعلقة بالتسويق لعام 2013-2014. وقد تم تصور مخططات التسويق الترابية. وباعتبار الوضعية الاقتصادية الحرجة، لم يكن بالإمكان وضع ميزانيات الإنعاش التي تم توقعها في البداية في إطار عقد البرنامج الوطني لرؤية 2020:

الإجراء 40: تعتمد الدولة تعبئة، حسب تحقيق أهداف وإمكانات مالية، قرابة 32 مليار درهم خلال الفترة 2011-2020 وفق التفصيل التالي:

أركان	تراكم 20-2011
إنعاش وتوزيع	13
رسمة الصندوق المغربي للتنمية السياحية	10
أقساط للاستثمار	7
تكوين وموارد بشرية	2
<b>المجموع</b>	<b>32</b>

إن هذا المبلغ لا يشمل ميزانيات تشغيل المؤسسات تحت وصاية وزارة السياحة: قطاع السياحة – المكتب الوطني المغربي للسياحة – الشركة المغربية للهندسة السياحية والوكالة الإقليمية للسياحة. المسؤولون: وزارة الاقتصاد والمالية، وزارة السياحة والصناعة التقليدية.

الأجل: 2020-2011

كما عرف تفعيل المخططات الترابية بعض البطء بسبب غياب نظام الحكامة وانعدام وضوح الرؤية فيما يتعلق بتنفيذ إستراتيجية منتج رؤية 2020.

### ◀ فيما يتعلق بتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

بأشر المكتب الوطني المغربي للسياحة مشروعا يروم إعادة التنظيم من أجل تسهيل تنفيذ مجموع هذه التوصيات وينوي عرضها على مجلس الإدارة الذي يعتمد عقده في دجنبر 2014.

## الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات

ركزت مهمة مراقبة تسيير الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات على المهام الرئيسية للوكالة وهي تعزيز "العرض المغربي" في مجال الاستثمار والقيام بالحملات الدعائية لمميزاته ومباشرة إقناع المستثمرين. لكن واعتبارا للإطار القانوني للوكالة، فقد شمل التشخيص أيضا التفاعل مع مختلف مكونات المجال المؤسسي المنظم للاستثمار. وفي الأخير تم تقييم مساهمة أجهزة الحكامة والتسيير الإداري في إنجاز المهام الرئيسية.

### I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

#### أولا. الملاحظات الأساسية المتعلقة بالميثاق الوطني للإقلاع الاقتصادي 2009-2015

بالرغم من أن الوكالة انبثقت عن الميثاق الوطني للإقلاع الاقتصادي 2009-2015، إلا أن تسييرها لم يكن دوما وبجلاء مقرونا بأهداف الميثاق المذكور، وهو ما ضاعف من أهمية تشخيص المجال المؤسسي وكذا الإطار القانوني للوكالة.

هذا المعطى جعل تقييم أداء الوكالة صعبا لعدم برمجة مجلسها الإداري سابقا لنقطة تروم الربط بين نتائج التسيير والميثاق المذكور. نفس الملاحظة تسري على أشغال الأيام الوطنية للصناعة حيث تعطى بالمناسبة حصيلة الاستثمارات الخارجية واللقاءات الثنائية مع المستثمرين دون الربط مع برامج الوكالة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الوكالة عضو أساسي في لجنة تتبع الميثاق الوطني للإقلاع الصناعي في الجانب المتعلق بالحرف الدولية للمغرب والاستثمارات الخارجية.

وإذا اعتمدنا صافي الاستثمارات الخارجية كمعيار أساسي، فسنوات 2012 و2013 عرفت وتيرة نمو إيجابية كالتالي سجلت سنة 2011 حيث بلغت 22 % سنة 2012 مقارنة بسنة 2011 و28 % أواخر يونيو 2013 مقارنة بنفس الفترة من سنة 2012. أما بالنسبة لتطور التكوين الخام للرأس المال الثابت فقد عرف نموا مطردا ومتواصلا خلال الفترة 2006 و2009 رغم الأداء الضعيف المسجل في 2009. وفيما يخص مساهمة الاستثمارات الأجنبية في إجمالي الاستثمار، فقد بلغت 13,6 % بين 2006 و2012 مع معدل مساهمة سنوية ب 4,2 %.

وجدير بالذكر أن الصناعة تصدرت مجالات الاستثمارات الأجنبية بنسبة 26 % خلال سنة 2012. وحلت الصناعات التحويلية محل قطاع البناء بزيادة قدرها 36 % مقارنة بسنة 2011. وتبلغ الاستثمارات الأجنبية في الصناعة ما قدره 12 مليار درهم خلال الأسدس الأول من سنة 2013 بعد أن كانت في حدود 2,7 مليار درهم سنة 2009 منتقلة من نسبة 11 % إلى 52 %. أما مناصب الشغل المحدثة، فقد انتقلت في الحرف الدولية للمغرب من 366.834 سنة 2009 إلى 445.000 سنة 2012، أي بخلف ما يعادل 78.000 منصبا جديدا. وبالنسبة للصادرات، فقد قفزت من 53,1 مليار درهم سنة 2009 في القطاعات الخمس (السيارات، الطائرات، الإلكترونيك، النسيج والخدمات المرحلة) إلى 76,9 مليار درهم سنة 2012 بزيادة 30,9 % مع ميزة خاصة لصادرات السيارات التي ارتفعت لوحدها ب 109 % لتصل إلى 25,1 مليار درهم.

### ثانيا. المجال المؤسسي والإطار القانوني

#### 1. المجال المؤسسي المنظم للاستثمار

عرف المجال المؤسسي فراغا إلى حدود تنصيب الحكومة الجديدة أواخر سنة 2013 حيث تم تعيين السلطة المؤهلة في مجال الاستثمار، غير أن هذا لم يمنع تضاربا في الاختصاصات بين وزارة التجارة والصناعة والاستثمار والاقتصاد الرقمي والقطاع غير المنظم وبين الوزارة المكلفة بالشؤون العامة والحكامة التي تتوفر كذلك على مديرية أنيطت بها مهمة تطوير الاستثمارات. كما لوحظ أيضا تداخل في الاختصاص بين اللجنة المحدثة شهر ماي 2013 والمكلفة، تحت إشراف وزير الاقتصاد والمالية، بتتبع الاستثمارات الخارجية واللجنة المحدثة قبل ذلك تحت إشراف الوكالة والمسماة "الجنة الرعاية" والمكلفة أيضا بالبحث عن حلول للمشاكل التي تعترض المشاريع الاستثمارية الأجنبية الموافق عليها.

وساهمت ظروف خلق الوكالة في عدم وضوح أولويات مجال أنشطتها. فهي وليدة الميثاق الوطني للإقلاع الصناعي ذي الطابع القطاعي، ولكن بنيت على أسس مديريةية الاستثمارات الخارجية التي كانت تمارس مهامها أقتية. زيادة على ذلك، تم لاحقا توسيع مجال تدخلها ليشمل قطاعات أخرى كالكيماويات والصيدلة والتي لم تكن ضمن الحرف الدولية للمغرب.

تندرج أنشطة الوكالة في إطار تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للاستثمار وهي بهذه الصفة مكلفة باقتراح مخطط خاص بتنمية الاستثمارات ذات الطابع القطاعي (الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة) علما أنه أنيطت بها مهمة أمانة سر اللجنة الوطنية للاستثمارات.

## 2. الإطار القانوني للوكالة

لم يتم تعديل القانون رقم 08-41 لمواكبة التغيرات التي همت مجال تدخل الوكالة خصوصا بعد نقل مهمة إنشاء المناطق الصناعية إلى وزارة التجارة والصناعة والاقتصاد الرقمي، وقد تم بعد تعيين الوكالة "كنقطة اتصال وطنية" في إطار انضمام المغرب للمبادئ التوجيهية للاستثمار لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية "OCDE" وذلك قصد السهر على احترام الشركات المتعددة الجنسية لهذه المبادئ، رغم أن هذا سيجعل من الوكالة طرفا وحكما في أن واحد.

## ثالثا. مسلسل اتخاذ القرارات والتسويق الاستراتيجي في مجال الاستثمار

### 1. مسلسل اتخاذ القرارات

يبقى هدف جعل الوكالة قاعدة للتنسيق الفعال بين جميع المتدخلين في مجال الاستثمار بعيد المنال نظرا، على سبيل المثال، لعدم تحكمها في كل مراحل مسلسل اتخاذ القرارات المؤدية إلى إنجاز المشاريع الاستثمارية. وتلعب الوكالة دورا مهما في معالجة ملفات الاستثمار ذات الطابع الأفقي لكن دون سلطة القرار الموازية. كما يعهد إليها بتنظيم فعاليات أو لقاءات أو المساهمة فيها رغم كونها غير مدرجة في برامج عملها وأن مقترحاتها غير ملزمة.

وشكل فراغ منصب المدير العام للوكالة بين فبراير 2012 وشتنبر 2013 عانقا أمام اتخاذ القرارات اللازمة بخصوص جوانب مهمة في إدارة وتسيير الوكالة وكذا السير قدما بدورها كقوة اقتراحية وتنفيذية في مجال الاستثمار.

### 2. التسويق الاستراتيجي

اعتبارا للمكانة التي تتبوؤها استراتيجية التسويق ضمن سلسلة القيم المعمول بها في الوكالة، فهي مطالبة بتدعيم جميع مراحل الانعاش للعرض المغربي بما في ذلك مباشرة الإقناع والتحفيز والقيام بالتقييم البعدي. ومن أهم النقاط الحساسة في هذا الإطار، يمكن ذكر التعريف والتنميط، وتحديد الاحتياجات الخاصة بكل فئة من المستثمرين والآثار المنشودة حسب كل نوع من الاستثمار الأجنبي المباشر.

إلا أنه يلاحظ أن تنظيم أدوات عمل الفرق المكلفة بالترويج لا يتم وفقا لفئات المستثمرين علما أن منهم من يستهدف السوق المحلية وهناك من يشتغل حسب منطق "المغرب كمحطة للتصدير إلى الخارج" ويحتاج تمويلا محليا.

ويظهر التحليل المقارن أن شريحة المستثمرين المحتملين متنوعة جدا وتشمل الصناديق السيادية وصناديق الاستثمار وشركات الصناعة والخدمات وكذا شركات إدارة المحافظ الاستثمارية بالإضافة إلى المجموعات الصناعية ومقدمي الخدمات والمقاولات الصغرى والمتوسطة وصناديق المضاربات. كما أن أصول المشاريع التي تعرف التدخل المباشر للوكالة تتسم بتعددتها وتنوع المقاربات الاستثمارية التي توّطرها (الاستثمار المباشر، الاستثمار المالي المباشر، صناديق الاستثمار، الشراكات).

ولا تشمل الوسائل الموضوعية من طرف الوكالة ما يتيح التحقق من جدوى الاختيارات القطاعية والتي لا تمكن من التتبع الإيجابي ومرجعيات الانعكاسات التي تبين نجاعة وجاذبية العرض المغربي وأثره كرافعة لتدخلات الدولة.

## رابعاً. إنعاش وجلب اهتمام المستثمرين

### 1. الانعاش

يتحقق أساساً عن طريق التنظيم والمشاركة في مناسبات وطنية ودولية فضلاً عن إطلاق حملات تواصلية خاصة.

#### أ. تنفيذ الاستراتيجية

تركز الاستراتيجية في المقام الأول على الجانب الدولي كما يتضح ذلك جلياً من مستوى الميزانية المرصودة وغياب استراتيجيات خاصة من جهة بالشركات الكبرى لأهمية الشهادات التي تدلي بها لصالح الصورة المميزة للمغرب ومن جهة أخرى للاحتفاظ بالمستثمرين المميزين من خلال تشجيع إعادة توظيف الأموال والأرباح.

وفي هذا الصدد أثرت الحصص المخصصة للشركات الكبرى وكذا الشركات الصغرى والمتوسطة في المحفظة "الهدف" لعمليات الانعاش على المنهجية التجارية للوكالة.

كما أنه لم تتم إعادة النظر في حينه في استراتيجية الانعاش حتى تتلاءم ومتغيرات بعض القطاعات كما هو الحال بالنسبة لترحيل الخدمات (Offshoring).

#### ب. الأدوات والقنوات المستعملة

على الرغم من أنها تخضع للملائمة والتأقلم المستمر، فقد تبين أن الوسائل الدعائية تغطي عليها النشرات الإعلامية التلفزيونية على حساب وسائل الإعلام المكتوبة. كما لوحظ أنه لا يتم دعمها وباستمرار بشهادات المستثمرين الأجانب بالمغرب. ومن جهة أخرى، لا تساهم الشراكة مع مختلف الفاعلين في إنجاح أكبر لاستراتيجية التواصل.

ويظهر التحليل المقارن أن وكالات الدول المنافسة للمغرب (البرازيل، تركيا...) ترجح جانب التحرير على الإعلانات التلفزيونية مع سرد قصص التجارب الناجحة المرفقة بالأدلة.

#### ج. المناطق الجغرافية المشمولة بالتغطية

بقيت فرنسا وإسبانيا على رأس الدول المستهدفة من طرف الوكالة رغم الأزمة التي تعيشها هذه البلدان وعدم نجاح سياسة التموضع المشترك لمواقع الاستثمار.

وقد أدى هذا الوضع إلى عدم ملائمة عمليات الانعاش لوزن بعض الدول الواعدة البديلة وأهميتها حسب بعض المؤشرات الجوهرية لتقييم أثر الاستثمار (كما هو الشأن بالنسبة لليابان التي تشغل شركاتها يدا عاملة مهمة بالمغرب)، وكذلك الشأن بالنسبة لدول الخليج التي تحتاج إلى طرق أخرى للترويج اعتباراً لهوية المستثمرين (صناديق سيادية).

#### د. الحملات الترويجية بفرنسا - إسبانيا وألمانيا - إيطاليا

بخصوص فرنسا وإسبانيا، تم ابتداء من 2012 التخلي عن جميع الأعمال الإشهارية التي قامت بها إحدى الشركات المتعاقدة مع الوكالة لعدم إبرازها للديناميكية التي يعرفها المغرب من الناحية الصناعية، ما عدا الفيلم المؤسسي، وتم تعويضها بوصلات إشهارية أكثر ملائمة.

وبخصوص ألمانيا، أظهرت استطلاعات الرأي على أن معظم الشركات الألمانية لا ترى في المغرب بلداً جذاباً من الناحية الاقتصادية وذا نسيج صناعي؛ في حين أدت حملات الانعاش إلى إعطاء صورة جيدة عن المغرب بالنسبة للشركات الإيطالية التي أدركت أن الدينامية الاقتصادية للبلد أصبحت إيجابية.

كما لوحظ أن عمليات التقييم أجريت من طرف وكالات اختارتها شركات التواصل التي أبرمت معها الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات عقوداً للدعاية ودون موافقتها المسبقة، مما لا يضمن حداً أدنى من الموضوعية. من جهة أخرى وبخصوص فرنسا وإسبانيا، فنسبة الأجوبة المحصل عليها ضئيلة ودون تمثيلية تذكر، أما بالنسبة لألمانيا وإيطاليا، فقد اعتمدت الوكالة في تقسيمها حصرياً على الاتصالات الهاتفية دون الاستعانة بمجموعات تفكير.

### 2. جلب الاهتمام ومحاولات الإقناع

تتم محاولات الإقناع على ثلاثة مستويات: الوسطاء التجاريون، موظفو الوكالة وممثلو الوكالة في الخارج.

#### أ. الوسطاء التجاريون

كاستراتيجية مبتكرة وهجومية للتسويق ومن أجل تسريع تنفيذ خطة الانعاش، عمدت الوكالة إلى استخدام وسطاء تجاريين مشهود لهم بالخبرة على المستوى الدولي من أجل إقناع الشركات المستهدفة للاستثمار في المغرب. ولهذا الغرض، أبرمت الوكالة أربع عقود ما بين 2011 و2013.

ويظهر من خلال التحليل تباين النتائج المحصل عليها، فمن بين الوكلاء أو الوسطاء الأربعة، تميز الوكيل المعتمد لمنطقة ألمانيا مثلا بنجاحه في جلب مستثمر أجنبي إلى المغرب، علما أن الصفة المبرمة مع الوكيل المذكور هي الأقل تكلفة من بين الأربعة.

ويطرح هذا الوضع التساؤل حول مدى توظيف الوسطاء الآخرين لمعرفة فرص وإمكانيات الاستثمار الأجنبي عبر العالم وكذا شبكاتهم الخاصة. وفي هذا السياق، قامت الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات بإلغاء أحد العقود وتكليف فرقها الداخلية بتتبع المحفظة التجارية المعهودة إلى الوكيل التجاري المعني.

#### ب. تمثيلات الوكالة بالخارج

اعتبر إنشاء مكاتب التمثيلية بالخارج كتكملة مؤسساتية لسياسة القرب التجارية، إلا أن النتائج كانت دون المستوى المطلوب نظرا لعدم مواكبة المشروع بتدابير مصاحبة على المستويين القانوني والإداري وكذا لظروف توظيف رؤساء بعض التمثيلات.

وقد تم خلق المكاتب الستة دون مراعاة خصوصية وطبيعة البيئة المستضيفة، كما هو الشأن بالنسبة للمستثمرين من دول الخليج الذين يفضلون استعمال القنوات المؤسساتية بدل التمثيلات الخارجية للوكالة.

ومن جانب آخر واعتبارا لخضوع تسيير المكاتب الخارجية للدورية رقم 2-4786 المؤرخة ب 2008.11.26 الخاصة بشسيعي الموارد والنفقات، فإن ذلك يطرح إشكالية الوثائق المثبتة عند كل طلب تموين.

وبالمقارنة مع دول أخرى كإيرلندا مثلا، تتقاسم جميع وكالات الانعاش نفس البنية وغالبا ما تتقاسم معها التمثيلات في الخارج نفس المقر وفي حالة عدم وجود مكتب تمثيلي، يتم اللجوء كما هو الشأن بالنسبة للمكسيك، إلى المصالح الاقتصادية للسفارات.

#### ج. فرق عمل المقر المركزي

تزامنا مع الهيكل التنظيمي الجديد لمديرية التنمية المبني على أساس جغرافي، توزع محفظة الشركات المستهدفة بين فرق المركز وتتم المتابعة بواسطة شبكة تدبير العلاقات مع الزبناء CRM مع استخراج البيانات الشهرية في إطار عمليات التتبع.

#### د. القدرات المهنية

خلال فترة الأربع سنوات من خلق الوكالة، ترسخت تدريجيا سلسلة القيم المبنية على الأهداف. وكدليل على ذلك، وجب التذكير بكل أعمال إعادة التأهيل والتنمية الخاصة بالشركات المستهدفة التي قامت بها مختلف الفرق والتي همت البيانات التي أنتجها الوسطاء التجاريون الذين تعاقدت معهم الوكالة في إطار أجرة سياستها التجارية.

وبتاريخ 18 يوليوز 2013، أفاد تحليل نسبة مصادر الشركات المستهدفة من طرف فرق عمل الوكالة أن 38% منها أي 606 من أصل 1618، هي من مصدر داخلي.

علاقة بذلك، ستمكن المقاربة التجريبية المتبعة حاليا والتي ترمي إلى تحديد المساهمة الفعلية لكل متدخل في عملية جلب الاستثمار في ملأ الفراغ الملاحظ. ويبقى الهدف في المتناول رغم صعوبة التنبؤ بسلوك المستثمر.

وعلى سبيل المقارنة، تتميز علاقة رئيس الهيئة التركية لتنمية الاستثمارات برئيس الحكومة التركية بعقد اجتماعات شهرية يسلم فيها تقريراً مفصلاً عن النتائج المحصلة، وتتخذ التدابير اللازمة إن كانت الحصيلة عكس التوقعات. كذلك لوحظ بخصوص الهيئة الماليزية لتنمية الاستثمارات (MIDA) أن كل الأهداف المسطرة تترجم إلى أرقام.

#### هـ. عدد الشركات المتعاقدة أو المستجيبة

بين 2010 و2013، بلغ عدد الشركات التي حولت جزء من نشاطها الصناعي إلى المغرب 57 شركة. وفي حين يصعب الجزم بأن النتيجة المحصلة راجعة إلى عمل وبرامج الوكالة نظرا لكثرة وتعدد العوامل المؤدية إلى قرار الاستثمار من طرف الشركات، إلا أنها ساهمت في ذلك بطريقة غير مباشرة. وتجدر الإشارة إلى أن مجالات تدخل الشركات المحولة إلى المغرب تتعدى الحرف العالمية المحددة من طرف ميثاق 2009-2015.

#### و. جاذبية المناطق الصناعية المندمجة (P2I)

في إطار تقييم مدى قدرة الوكالة على المساهمة في تحقيق الأهداف التكميلية للميثاق الوطني للإقلاع الاقتصادي (PNEI)، قامت لجنة المجلس الأعلى للحسابات باحتساب عدد الشركات التي اتخذت من هذه المناطق مقرا لها. واتضح أن القرار لم يهيم إلا 10 شركات فقط من بين 21 سنة 2011 و12 شركة من بين 24 سنة 2012.

ويعزى مستوى الجاذبية هذا الذي لا يتعدى 50% حسب مسؤولي الوكالة إلى الأئمة المرتفعة للأراضي المخصصة لإنشاء المصانع.



## ز. المجهود التجاري

### • المؤهلات المطلوبة

رغم تطور القدرات المهنية لفرق الوكالة فيما يتعلق بجلب الاستثمارات إلا أن التخصصات القطاعية تعتبر نادرة في مجالات مثل الطيران وصناعة السيارات. وتتم معالجة هذا النقص باللجوء إلى الجمعيات المهنية التي تشارك في البرامج التجارية للوكالة على المستوى الدولي.

ويتضح أن تنظيم العمل في الوكالات المماثلة يتم على أساس قطاعي وليس جغرافي وذلك للمساهمة في تكوين خبراء مختصين.

### • تقسيم العمل

يختلف تقسيم العمل بشكل كبير بين الموارد البشرية للوكالة وحسب المناطق الجغرافية. واعتبارا لتركيز الجهود على المصادر التقليدية للاستثمار المباشر بالمغرب، فإن الوكالة لا تستطيع تعبئة الموارد الكفيلة بالقيام بعمليات ترويجية في المصادر البديلة كدول البرازيل، روسيا، الهند والصين...

### • وسائل الإقناع

لا تعكس العروض التجارية الخاصة بالشركات وبوضوح احتياجات كل فئة من المستثمرين مع العلم أن هناك معايير موحدة تنطبق على كل القطاعات كالتكلفة، ومعايير خاصة بكل قطاع كاللغة بالنسبة للخدمات المرحلة (offshoring)، النسيج الصناعي واللوجستيكي بالنسبة لقطاع السيارات والطائرات والإلكترونيك. كما أن هناك معايير تفضيلية كالاستقرار السياسي وسهولة الولوج إلى أسواق كبيرة بفعل القرب أو وجود اتفاقيات التبادل الحر.

### • اليقظة والذكاء الاقتصادي

تأتي الإكراهات الملاحظة في هذا الجانب من عدم القدرة على تمكين الفرق الموجهة لإقناع المستثمرين من بيانات كافية ودقيقة انطلاقا من عمليات الرصد الاستراتيجي والتجاري. ويساهم في ذلك أيضا عدم تحديد اختصاصات ومجال تدخل الوكالة بشكل دقيق، مما لا يسمح بإرساء قواعد موضوعية للتقييم. كما أدى عدم مأسسة تقدير كلفة جذب المستثمرين حسب القطاعات والشركات والبلدان إلى صعوبة ملاءمة الميزانية المرصودة مع استراتيجية الجذب أو التسويق.

ولعل التوأمة المؤسسية مع الوزارة الألمانية للاقتصاد والتكنولوجيا وبرنامج المساعدة التقنية مع وكالة التعاون الدولي الياباني كفيلا لتعزيز القدرات الميدانية للوكالة في مجال الذكاء الاقتصادي وتقييم الأداء.

## خامسا. حصيلة لجنة الاستثمارات

صادقت لجنة الاستثمارات برسم الفترة الممتدة بين 2010 و2013 على 283 مشروعا بغلاف مالي يناهز 240,75 مليار درهم. ويمكن لعمل اللجنة أن يكون أكثر فعالية إذا وجدت الحلول لمشاكل مردودية الأداء التي تعيق دراسة مشاريع اتفاقيات الاستثمار والمصادقة عليها.

### 1. ترجيح الطابع الوطني للاستثمارات

تبين من دراسة توزيع الاستثمارات حسب أصلها أن الغلبة تبقى للاستثمار ذي الأصل المحلي. إلا أن هذا المعطى لا يؤخذ بعين الاعتبار بشكل كاف عند التخطيط لأنشطة الإنعاش.

### 2. الإطار التحفيزي ومدة التوقيع على الاتفاقيات

لقد أصبح ميثاق الاستثمار المنظم بالقانون 18.95 الصادر في نونبر 1995 متجاوزا كما أن الحوافز التي يقدمها لم تعد جذابة مقارنة بالتحفيزات المقدمة من طرف الدول المنافسة للمغرب.

وعلى صعيد آخر، يتأثر المسلسل التعاقدى سلبا بالمدة الزمنية التي يستغرقها التوقيع على اتفاقيات الاستثمار. فعلى سبيل المقارنة، لوحظ أن السلطة الماليزية لتنمية الاستثمارات (MIDA) تتعهد رسميا بالرد خلال أجل أقصاه سبعة أيام على كل طلب للمستثمرين.

### 3. تقييم المشاريع الاستثمارية المتعاقد بشأنها

اعتبارا لمنشور السيد رئيس الحكومة المؤرخ في 4 شتنبر 2012، تتكلف الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات بتقييم التكاليف والأرباح المرتبطة بالمشاريع التعاقدية وتصدر تقريرا سنويا عموميا في هذا الإطار. وقد طلب من البنك الدولي أن يقدم مساعدته لإصدار دليل للتقييم وذلك بتنسيق مع الوكالة. وقد ضم المشروع فعليا إلى برنامج دعم القدرة التنافسية للاقتصاد المغربي والذي يهدف إلى تحسين الشفافية وفعالية التحفيزات المقدمة للمستثمرين.

#### 4. رعاية المشاريع (after care)

تعتبر رعاية المشاريع من الممارسات الجيدة المتبعة من طرف العديد من وكالات الانعاش والاستثمار على المستوى الدولي وتهدف إلى تثبيت ولاء المستثمرين للبلد المضيف والتحسين المستمر لجاذبية مناخ الأعمال.

ولاحظ المجلس أن رعاية المشاريع بالمغرب لا تشمل كافة الفاعلين المحليين والجهويين في مجال التنمية كجسر للتواصل مع المستثمرين والتزام من أجل تجميع الآراء والانطباعات حول الخدمات المقدمة من طرف الدولة. كما أن عمليات التتبع لا تصاحبها استطلاعات للرأي وقياسات لمستوى الرضى.

وقد أظهر التحليل المقارن مدى التأثير الإيجابي لهذا الأسلوب على سمعة وكالات تنمية الاستثمارات. وعلى هذا الأساس أصبحت وكالة تنمية الأندلس مثلا المخاطب المفضل للمستثمرين الأجانب العاملين جنوب إسبانيا. مما يسمح لها بلعب دور هام في سرعة وصول المعلومات إلى الأجهزة التقريرية. من جهتها أيضا، جعلت وكالة تنمية الاستثمار بتركيا من الرعاية أحد العناصر المحورية لاستراتيجية التواصل.

### سادسا. أنظمة الحكامة وتدبير مصالح الدعم اللوجستيكي

#### 1. الحكامة

قامت الوكالة بتعبئة استمارة وزارة المالية بشأن مدى الانخراط في تطبيق التوصيات المترتبة عن الميثاق المغربي للممارسات الجيدة لحكامة المنشآت والمؤسسات العامة. وفي هذا الصدد يلاحظ أن برنامج العمل المسطر لم تتم مواكبته بعملية تفكير حول قدرات التلاؤم الداخلية للوكالة وحاجياتها من الموارد المختلفة. وهكذا لم يتم تفعيل الكافي لهيئات الحكامة من طرف المجلس الإداري كاللجنة الإدارية واللجنة الاستراتيجية.

#### 2. تدبير مصالح الدعم اللوجستيكي

رغم أن المجلس لاحظ توجهها عاما نحو التحسن إلا أن قدرات الوكالة مازالت تعثر بها بعض النقائص خصوصا في مجال التدبير المالي ومسك المحاسبة والمجال الضريبي وتدبير موجودات الخزينة وكذا تدبير مسار الموظفين.

#### 3. التدبير المالي

إن منحة التسيير المسجلة سنويا بمسودة الميزانية منذ 2010 تبلغ 32 مليون درهم في حين على مستوى ميزانية التسيير المؤشر عليها من وزارة المالية يتم تسجيل مبلغ أعلى (39,3 مليون درهم سنة 2010 و45 مليون درهم سنة 2011 و59,7 مليون درهم سنة 2012). وبما أن الإفراج عن الاعتمادات لا يكفي غالبا لتغطية كافة النفقات الملتمزم بها في وقتها، فإن الوكالة التي لا تتوفر إلا على حساب مصرفي وحيد تلجأ لتغطية جزء من نفقات التسيير إلى استعمال منحة الاستثمار.

كما لوحظ أن عدم فورية الخدمات المقدمة من طرف الوكالة بمناسبة التظاهرات المختلفة لا يساهم في تحسين الوضعية المالية لهذه المؤسسة.

#### أ. تدبير الصفقات

لوحظ أن معايير السرية المضمنة بتنظيم الصفقات الخاص بالوكالة في بنوده المتعلقة بالصفقات التفاوضية تبقى مستعصية التطبيق في غياب تعريف وتحديد واضح لإطار التفاوض وشروط التطبيق. ويلاحظ كذلك أن تقارير نهاية الأشغال لا يتم إنجازها في الغالب بسبب غياب المراقبة البعيدة المستمرة على مستوى الوكالة.

#### ب. الأداءات

همت الملاحظات بالخصوص اتفاقيات المشاركة بالمعارض والتظاهرات الدولية بالإضافة الى صفقات شراء الفضاءات الاشهارية ونوعية الوثائق المبررة المتعلقة بالنفقات الخاصة بالتمثيلات الخارجية للوكالة.

ومن أجل المساهمة في التظاهرات والمعارض الدولية، فإن الأداءات تتم بناء على فواتير مؤقتة مؤشر على إنجاز الخدمات المتعلقة بها من طرف الأمر بالصرف قبل الانطلاق الفعلي لمثل هذه التظاهرات، ويعزى ذلك لكون المنظمين غالبا ما يشترطون الأداء المسبق.

أما فيما يتعلق بالحملات الاشهارية، فإن شهادة المتعاقد الذي قام بالحجز المسبق لفضاءات الدعاية على القنوات التلفزية وفضاءات تواصلية أخرى تعتبر كافية للقيام بالأداء. غير أن محضر الحجز لمثل هذه الفضاءات لا يرد ضمن الوثائق المبررة لأداء نفقات المؤسسات العمومية الخاضعة للرقابة حسب قرار وزير المالية عدد 780.12 بتاريخ 8 ماي 2012.

أما فيما يخص الوثائق المبررة المقدمة من طرف رؤساء ممثليات الوكالة بالخارج، فهي لا تتطابق في الغالب من ناحية الشكل والمحتوى مع ما هو منصوص عليه بالتعليمية المتعلقة بتدبير شهادات النفقات لسنة 1969 كما تم تميمها وتعديلها. كما أن العقود المبرمة مع الأعيان تطرح مشكلة لغة التحرير.

### ج. المجال الضريبي

يتسم النظام الضريبي الذي تخضع له الوكالة بعدم الوضوح حيث إنها تخضع لنظام الضريبة على الشركات والضريبة على القيمة المضافة في حين لا تقوم بأي تصريح ضريبي. وفي موضوع ذي صلة، يلاحظ أن الاقتطاع من المصدر لا يطبق على الخدمات المقدمة بالخارج من طرف وكالات الاتصال كما أن الضريبة على القيمة المضافة لا يتم تطبيقها.

### د. المسك المحاسبي

تتم معالجة العمليات المحاسبية للوكالة من طرف مكاتب الخبرة المختصة التي لا تقوم بحوسبة المنح المقدمة من طرف الدولة بما يكفي من الوضوح. كما أن تسجيل الأصول لا يتم بصفة شاملة في حين يلاحظ أن المؤونات لمواجهة المخاطر لا يتم تشكيلها، كما لا يتم احترام بعض مقتضيات القرار المتعلق بالتنظيم المالي والمحاسبي للوكالة خصوصا تلك المتعلقة بإخبار أعضاء مجلس الإدارة بالمعلومات المالية والمحاسبية.

### هـ. النظام المعلوماتي

لوحظ في هذا الصدد غياب استراتيجية شاملة لضمان أمن الأنظمة المعلوماتية المتعلقة بتنظيم العلاقات مع الزبناء، علما بأن المعلومات المخزنة والمعالجة من طرف هذه الأنظمة تكتسي طابعا سريا وحيويا. ويجري التفكير حاليا في كل المظاهر المتعلقة بأمن هذه الأنظمة.

### و. تنظيم وتدبير الموارد البشرية

يلاحظ أن التنظيم الهيكلي الحالي لا يتطابق مع ما هو مضمن في الوثائق الرسمية المؤشر عليها من طرف وزارة المالية. ويلاحظ كذلك أنه لحد الساعة لم تصدر أي مذكرة إدارية قصد تحيين اختصاصات مختلف الوحدات الإدارية للوكالة. وفيما يتعلق بالموارد البشرية، فإن تعدد أنظمتها داخل الوكالة لا يساهم في تحقيق التوازن المرجو بين مختلف فئات المستخدمين، وبالتالي لا تتماشى مع التدبير السليم للتدرج المهني.

### على ضوء ما سبق، يوصى المجلس بما يلي:

- إتمام مبادرات توضيح معالم الإطار المؤسسي المنظم للاستثمار ومراجعة النصوص المنظمة لمهام الوكالة وكذا ميثاق الاستثمار بعد المقارنة مع ما هو معمول به عند الدول المنافسة للمغرب؛
- العمل بمنهجية "الذكاء الاقتصادي" وتنويع وسائل الرصد حتى لا تقتصر تدخلات الوكالة على الحاجيات الآتية للتسويق؛
- الاستمرار في تنويع وتكييف العرض المغربي وكذا المميزات الصناعية والتجارية حسب كل مستثمر اعتبارا لخصوصيات كل بلد؛
- استغلال كل فرص الاستثمار المتاحة سواء انبثقت من الداخل أو من الخارج. وفي هذا الإطار، يمكن إعادة ترتيب الأولويات في اتجاه تقوية شبكة مموني الشركات الأجنبية الكبرى العاملة بالمغرب مع تشجيع الشراكات بينها وبين المقاولات الصغيرة والمتوسطة المغربية؛
- تعزيز التوجه إلى برمجة الخطط الإشهارية حسب البلد المستهدف مع تنويع الآليات المستعملة مع إظهار خصوصيات العرض المغربي، وكذا مراجعة منهجية التقييم حتى يتسنى للوكالة اقتراح التعديلات الممكنة في الوقت المناسب؛
- تحسين أجراء اتفاقيات الشراكة باعتماد توزيع فعلي للأدوار مع الوكالات القطاعية الأخرى توخيا للتكامل والاستغلال الأمثل للموارد؛
- إعادة النظر في برامج عمل الوكالة أخذا بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية الدولية، خصوصا فيما يتعلق بفرنسا وإسبانيا الرائدتين في مجال الاستثمار الخارجي بالمغرب علما أن تنويع مصادر الاستثمار يعتبر ضرورة قصوى. وبالموازاة مع ذلك، مراجعة توزيع الموارد البشرية بين الأسواق الكلاسيكية والجديدة؛
- مأسسة المقاربة التحليلية في المجال التجاري حتى يتسنى تقييم المساهمة الفعلية لكل متدخل وعلى أي مستوى (الوكالة، الأعيان التجاريون، الشركاء)؛

- تقوية عمليات الرعاية ( After care ) لفائدة جميع الشركات سواء كانت مغربية أو أجنبية وإدراج عمليات استقراء الرأي في إطار سياسة شاملة لتوخي الجودة؛
- استكمال المجهود الرامي إلى انخراط الوكالة الفعلي في ميثاق الممارسات الجيدة لحكامة المنشآت والمؤسسات العمومية.

## II. جواب المدير العام للوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات

### (نص الجواب كما ورد)

لم تسمح حادثة إنشاء الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات وعدم استقرار إدارتها بتحقيقها لتموضع واضح المعالم. من جهة أخرى، يتطلب نجاح السياسات القطاعية التي وضعتها الدولة ضخ استثمارات من طرف القطاع الخاص. ويتعين على الوكالة بموجب القانون المحدثة بموجبه أن تعمل على تنمية الاستثمارات الخاصة في المغرب بتوافق مع الإستراتيجيات القطاعية.

من الضروري أن تتم إعادة تموضع الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات حتى تصبح في خدمة السياسات القطاعية وتقوم بالتقريب بين هذه السياسات في الجانب المتعلق بالاستثمارات الخاصة.

وينبغي لهذا التموضع أن يأخذ بعين الاعتبار حاجة الوكالة لتصبح أداة وصل بين المدى البعيد للسياسات القطاعية ومداهما المتوسط الذي يميز السوق العالمي للاستثمار الخاص.

وتجدر الإشارة أن تنمية الاستثمارات هي نتيجة عمل فريق يضم السفراء والقناصل والقطاعات الوزارية والأبنك المغربية والغرف والجمعيات المهنية والولاية والعمال والمراكز الجهوية للاستثمار.

يتعلق الأمر بمنظومة تختلف أهدافها التي قد تبدو متناقضة في بعض الأحيان ولكنها تظل معبئة للترويج للاستثمار ومواكبة المستثمرين.

### أولا. ملاحظات هامة بخصوص الميثاق الوطني للإقلاع الصناعي

صحيح أن فكرة إنشاء الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات انبثقت من التفكير في الميثاق الوطني للإقلاع الصناعي، لكن القانون المحدثة بموجبه الوكالة قام بتوسيع نطاق الوكالة ليشمل ما قبل البيع وما بعده (l'avant vente et l'après vente). أما بخصوص البيع (la vente)، فوحده قطاع الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة معني بهذا الأمر وفقا للمادة الرابعة من القانون المحدثة بموجبه الوكالة.

### ثانيا. المجال المؤسسي والإطار القانوني

#### 1. المجال المؤسسي

من الضروري توضيح تموضع الوكالة لضمان تدبير أمثل للموارد العمومية والتقريب بين السياسات القطاعية. في واقع الأمر، تقوم عملينا ما قبل البيع وما بعده بتغطية جميع القطاعات. ومن شأن الاعتماد على مقاربة تعاقدية مع الوزارات القطاعية ضمان تغطية الجانب المتعلق بالبيع.

#### 2. الإطار القانوني

صحيح أن إصلاح القانون المحدثة بموجبه الوكالة أمر ضروري، ولكننا نعتقد أنه سيكون من الأفضل العمل أولا على ضمان استقرار نموذج الوكالة مع الأخذ في عين الاعتبار تجارب ومتطلبات مهام الوكالة وكذا نتائج دراسات مقارنة، قبل الشروع في هذا الإصلاح.

### ثالثا. اتخاذ القرارات والتسويق الإستراتيجي

#### 1. اتخاذ القرارات

يعتبر الدور التنسيقي الذي أشار إليه تقرير المجلس الأعلى للحسابات أساسيا وهو يحيلنا كذلك إلى ضرورة إعادة تموضع شامل للوكالة. وقد تم الشروع في هذا الأمر مع قدوم المدير العام الجديد وذلك بدعم من الوزير المكلف بالاستثمار.

#### 2. التسويق الإستراتيجي

نتفق مع ما جاء به تقرير المجلس الأعلى للحسابات حول هذه النقطة، ونضيف في هذا الشأن أن التمكن من العملية بكاملها (ما قبل البيع، البيع، ما بعد البيع) يسمح باستهداف أفضل وبتكثيف الأدوات وكذا إنجاز تقييمات في محلها.

## رابعاً. الترويج للعرض المغربي في مجال الاستثمار والجذب التجاري

### 1. الترويج للعرض المغربي في مجال الاستثمار

نرى أن التحليل الذي قام به المجلس الأعلى للحسابات في هذا الشأن في محله.

ستمكن إعادة تموضع الوكالة التي تم الشروع فيها من:

- النظر للمغرب كسوق أولوية لمواكبة المستثمرين المغاربة وتشجيع الأجانب الذين يملكون استثمارات بالمغرب على إنجاز استثمارات جديدة بالمملكة.
- تكييف الأدوات الترويجية لضمان فعالية أكبر للحملات الإشهارية. وتجدر الإشارة هنا أن الأدوات الرقمية أصبح لها وزن أكبر.
- قياس الجهد الترويجي حسب البلد والأهداف وكذا المستثمرين المستهدفين وفقاً للأولويات المحددة من طرف المجلس الإداري.
- تسمح الأدوات الرقمية من قياس عائد الاستثمار في الزمن الفعلي (en temps réel) وتمكن من تكييف الحملات الترويجية بناء على النتائج المحصل عليها.

### 2. جذب الاستثمارات

من وجهة نظرنا، فإن التواجد في أنحاء العالم بكيفية مكثفة مثل اليابان أو ماليزيا ذات النموذج الأقرب لنموذجنا، سيكون مكلفاً وغير مضمون النتائج.

بالنسبة للجذب التجاري، يمكننا الاعتماد على 4 أدوات بكيفية تكاملية ووفقاً لخصوصيات كل دولة أو قطاع.

- الأداة 1: الجذب التجاري من طرف فريق عمل المقر. وسينطبق هذا الأمر على المشاريع الإستراتيجية.
- الأداة 2: ممثل للوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات بسفارة البلدان ذات الأولوية.
- سيتم تحويل المكاتب التمثيلية الحالية إلى ممثلين لدى السفارة.
- الأداة 3: مستشار اقتصادي في السفارة إذا لم يكن هناك مبرر لتعيين ممثل للوكالة.
- الأداة 4: الوكلاء التجاريون (agents commerciaux) الذين يتم التعاقد معهم على أساس النتائج. وينبغي تشجيع هذه السياسة بشكل منظم.

وسيتم إعداد عملية الترويج للعرض المغربي والجذب التجاري بتعاون وثيق مع سفير جلالة الملك في كل بلد. ويتطلب هذا التوجه الجديد من الوكالة جلب كفاءات على أعلى مستوى من الخبرة والاختصاص في تنشيط منظومة الاستثمار المشار إليها أعلاه.

يبدو لنا ضرورياً إصلاح الهيكل التنظيمي للوكالة ونظامها الأساسي من أجل تعزيز مكانة المتعاقدين (les contractuels).

## خامساً. حصيلة لجنة الاستثمارات

نتفق مع التحليل الذي أنجزه المجلس الأعلى للحسابات، إلا أنه لدينا بعض الإضافات في هذا الشأن.

### 1. هيمنة الاستثمارات مغربية الأصل

تخول اتفاقيات الاستثمار للمستثمرين الذين يستجيبون لمعايير حجمية من الاستفادة من حوافز ضريبية وجمركية ومن دعم لفائدة مشروعهم الاستثماري.

ينبغي من وجهة نظرنا أن يتم النص على الحوافز الضريبية والجمركية في القانون العادي بغض النظر عن حجم المشروع. ومعلوم أن مشروع قانون المالية لسنة 2015 كما تم عرضه على البرلمان قد قام باقتراح هذا الأمر.

ومن جانب آخر، لا ينبغي اختيار المشاريع المستفيدة من النظام التعاقدى بناء على حجم المشروع، بل يجب أن تكون اتفاقيات الاستثمار موضوع مفاوضات مع المستثمرين وذلك بالنسبة للمشاريع التي تتوافق مع الاستراتيجيات



القطاعية للبلد ومع تنمية الجهات.

يعتبر عدم التمييز الإيجابي أو السلبي تجاه المستثمرين الأجانب من النقط الإيجابية بالنسبة لجاذبية المغرب، ويلزم علينا الاستمرار في ذلك.

## 2. الإطار التحفيزي وأجل توقيع الاتفاقيات

ينبغي في رأينا منح كتابة لجنة الاستثمارات صلاحية التسريع في عملية تنفيذ اتفاقيات الاستثمار التي توافق عليها لجنة الاستثمارات. قد يتم دمج هذه الصلاحيات ضمن قانون الاستثمارات الذي تم وضعه في قنوات المصادقة شهر أكتوبر 2014.

وسيحل هذا الإطار التحفيزي الجديد محل ميثاق الاستثمار من أجل تعزيز تنافسية المملكة في جذب الاستثمارات وبشكل يتوافق مع السياسات القطاعية للدولة.

## 3. تتبع المشاريع

تقوم جميع الوكالات المنافسة بمواكبة المستثمرين وتتبع المشاريع الاستثمارية (After care). وتعتبر تجربة الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات في هذا المجال مفيدة للغاية من حيث التوصيات ومشاريع إعادة الاستثمار.

وينبغي تعزيز هذه التجربة من خلال تخصيص فريق قادر على تعبئة الفاعلين في مجال التنمية الجهوية وخاصة المراكز الجهوية للاستثمار.

وتتضمن خطة عمل الوكالة لسنة 2015 إنجاز استطلاعات لقياس رضا المستثمرين.

## سادسا. الحكامة وتدبير وظيفة الدعم

### 1. الحكامة

الوكالة بصدد القيام بمجهودات من أجل إنشاء لجان متخصصة مع صياغة ميثاق لكل لجنة.

وفي هذا السياق، تم إعداد ميثاق يخص لجنة الافتتاح سيتم عرضه قريبا على المجلس الإداري من أجل الموافقة عليه.

كما تجدر الإشارة إلى أن الوكالة قد أعدت مشاريع أخرى لتحسين الحكامة سيتم عرضها كذلك على المجلس الإداري من أجل الموافقة عليها.

### 2. التدبير المالي

تم حل هذا المشكل بتعاون مع الوزارة الوصية ووزارة الاقتصاد والمالية.

ستقوم الوكالة بفتح حساب بنكي آخر حتى تفصل الاستثمار عن التسيير.

### أ. تدبير الصفقات

قامت الوكالة بإصلاح نظام صفقاتها ولم يعد هذا المشكل مطروحا منذ دخول نظام الصفقات الجديد حيز التنفيذ في 07 أكتوبر 2014.

### ب. أداء المصاريف

يتطلب شراء المساحات الإعلانية وكراء فضاءات العروض خارج المملكة القيام بحجز مسبق بمقابل مادي.

ويقتصر هذا الأمر فقط على شراء المساحات الإعلانية وكراء فضاءات العروض.

### ج. الضرائب

فيما يخص الضريبة على الشركات والضريبة على القيمة المضافة وجوابا على مراسلة للإدارة العامة للضرائب، أوضحت الوكالة لهذه الإدارة أن الوكالة مؤسسة عمومية لا تهدف إلى تحقيق الربح. كما استعانت الوكالة بمكتب دراسات لتوضيح وضعيتها الضريبية بشكل نهائي.

### د. المحاسبة

أصبحت الوكالة تقوم بنفسها بجميع عمليات المحاسبة ابتداء من هذه السنة.

### هـ. تنظيم وتدبير الموارد البشرية

سيعرض الهيكل التنظيمي للوكالة الذي يتم العمل به على أرض الواقع على المجلس الإداري من أجل الموافقة عليه.

الوكالة بصدد إنجاز دراسة بهدف إصلاح نظامها الأساسي.

## الوكالة الوطنية لإنعاش المقاولات الصغرى والمتوسطة

أنشئت الوكالة الوطنية لإنعاش المقاولات الصغرى والمتوسطة سنة 2002 بموجب المادة 56 من القانون رقم 53.00 بمثابة ميثاق المقاولات الصغرى والمتوسطة لتحل محل مكتب التنمية الصناعية. وهي مؤسسة عمومية تحت وصاية وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة، وتتجلى مهمتها في العمل على تطوير ورفع مستوى المقاولات الصغرى والمتوسطة.

وقد مر تفعيل مهمة الوكالة الوطنية لإنعاش المقاولات الصغرى والمتوسطة عبر مرحلتين:

- المرحلة الأولى تمتد من تاريخ إنشاء الوكالة سنة 2002 إلى سنة 2008، اقتصر فيها عملها على تقديم دعم تقني واستشاري لفائدة المقاولات الصغرى والمتوسطة التي تواجه صعوبات، وذلك بتمويل من المساعدات الدولية خاصة من جانب الاتحاد الأوروبي في إطار برنامج ميذا.
- المرحلة الثانية تتميز بدخول الميثاق الوطني للإقلاع الصناعي الذي تم توقيعه بين يدي جلالة الملك سنة 2009، حيز التنفيذ.

ويعد الميثاق الوطني للإقلاع الصناعي بمثابة المرجع الذي تم اعتماده للتوقيع على الإطار التعاقدى بين الدولة والوكالة للفترة 2009/2015 لدعم تنافسية المقاولات الصغرى والمتوسطة، مبدؤه التوجيهي هو الاستقلالية بكيفية تدريجية لعملية تمويل المقاولات الصغرى والمتوسطة. وينص هذا المخطط بالأخص على أن الوكالة ستستفيد من منحة قدرها 600 مليون درهم تودع في "حساب دعم المقاولات الصغرى والمتوسطة".

وتعتبر سنة 2009 نقطة تحول في استراتيجية الوكالة حيث انتقلت من مجرد مانح للمساعدات التقنية والاستشارية للمقاولات الصغرى والمتوسطة التي تواجه بعض الصعوبات إلى مرافق لكل النسيج الاقتصادي الوطني، مع توفرها على إمكانيات مالية هامة تتكفل بتدبيرها.

وقد مكنت مهمة الرقابة التي قام بها المجلس من كشف بعض النقائص تخص مختلف الأوجه المؤسساتية والتنظيمية والتشغيلية ذات الصلة بعمل الوكالة. وفي هذا الصدد أوصى المجلس بمجموعة من الإجراءات التي من شأن تطبيقها تحسين تسيير الوكالة.

### I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

#### أولاً. على مستوى تنفيذ الوكالة لمهامها القانونية

إن تنفيذ الوكالة لمهامها القانونية اعترضته إشكالية تحديد نطاق تدخل الوكالة الذي يعود أساساً لصعوبة إعطاء تعريف للمقاولات الصغرى والمتوسطة رغم أن القانون رقم 53.00 أعطى تعريفاً رسمياً لها. فالوكالة تعتبر هذا التعريف متجاوزاً وليس إلزامياً وأن الامتثال له يبقى مرتبطاً باستعمال صندوق إنعاش المقاولات الصغرى والمتوسطة المقرر بموجب المادة 25 من الميثاق المذكور، علماً أن هذا الصندوق لم يرى النور بعد.

بين استعراض أنشطة الوكالة خلال السنوات الخمس الأخيرة أن تدبير برامج دعم المقاولات الصغرى والمتوسطة خاصة برنامجي امتياز ومساندة يشكل مجمل أنشطة الوكالة تقريباً، بينما اختصاصاتها الأخرى، بالرغم من أهميتها، فهي لا تحظى بالأولوية، مما يجعل الوكالة لا تؤدي مهامها القانونية بشكل كامل.

وهكذا، فإن الوكالة لم تقم بإنجاز قاعدة بيانات موثوقة حول المقاولات الصغرى والمتوسطة بالمغرب لتلبية حاجيات الفاعلين العموميين والخواص، وطنياً ودولياً، من المعلومات حول هذا القطاع، مع العلم أنه وفقاً للمادة 5 من القانون رقم 53.00 أعلاه، فإن الوكالة مسؤولة عن "جمع ونشر المعلومات حول مساهمة المقاولات الصغرى والمتوسطة في الاقتصاد الوطني وتطور أنشطتها"، كما أنها مسؤولة "على إعداد تقرير سنوي عن حالة المقاولات الصغرى والمتوسطة".

في نفس السياق فإن الإطار التعاقدى 2009-2015 ينص على أن الوكالة مدعوة للقيام " بدراسات ذات طابع عرضي وأخرى قطاعية ودراسات أثر تهدف إلى معرفة بيئة المقاولات بشكل أفضل، وإعداد برامج تنطلق من رؤية قطاعية وتستند إلى الاحتياجات المحددة من حيث رافعات القدرة التنافسية ومن حيث العصرية، لتمكين المقاولات من استهداف أحسن لأعمالها الإنمائية ولاستثماراتها"، غير أن المجلس لاحظ أن البيانات الرسمية المتوفرة بشأن المقاولات الصغرى والمتوسطة لا تزال محدودة ولا تتيح اكتساب معرفة جيدة عن القطاع.

## ثانياً. نتائج عمل الوكالة لفائدة المقاولات الصغرى والمتوسطة

في إطار مهمتها كداعم للقدرة التنافسية للمقاولات الصغرى والمتوسطة، تقوم الوكالة بتدبير العديد من البرامج التي يمكن تصنيفها إلى خمسة فئات أساسية تفاصيلها كالتالي:

### 1. أعمال تدخل في إطار العقد - البرنامج 2009-2015

#### أ. برنامج "امتياز"

"امتياز" هو برنامج موجه لدعم المقاولات التي تتمتع بإمكانيات نمو قوية والمتوفرة على مشاريع تنموية، ويتم هذا الدعم بواسطة منحة على الاستثمارات المادية أو غير المادية، والهدف منه هو تمكين هذه المقاولات من:

- الرفع من قيمة رقم معاملاتها على مستوى السوق الداخلي وعلى مستوى الصادرات، وخلق فرص الشغل وخلق قيمة مضافة؛
- إدخال تكنولوجيات جديدة أو إحداث تأثير مهيكلي على القطاعات التي تعمل فيها هذه المقاولات؛
- إزالة كايح ضعف رؤوس الأموال لدى المقاولات الصغرى والمتوسطة، مما سيمكنها من دعم فرص حصولها على تمويل بنكي.

ومن حيث الأهداف التي سطرها الإطار التعاقدى 2009-2015، يهدف برنامج امتياز إلى مواكبة سنوية لخمسين مقولة صغرى ومتوسطة ذات مؤهلات عالية عبر تقديمها منح استثمارية مادية وغير مادية تعادل 20 في المائة من قيمة المشروع مع سقف يبلغ خمسة ملايين درهم. وتتم هذه المواكبة على أساس عقد يسمى "عقد النمو".

وفي هذا الصدد، تم تسجيل الملاحظات التالية:

#### ← انتقاء المقاولات المستفيدة من طرف فاعل خارجي

لا تقوم الوكالة بدورها كاملاً في تدبير برنامج دعم المقاولات الصغرى والمتوسطة، حيث تبين أنه في المرحلة التمهيديّة لانتقاء المقاولات قصد استفادتها من برنامج امتياز، تعتمد الوكالة بصفة شبيهة مطلقة على خدمات شركات خاصة. وهذا الانتقاء التمهيدي هو الذي تعتمد اللجنة "عمومي - خصوصي" لإجراء عملية الانتقاء النهائي بينما تكثفي الوكالة في هذه المرحلة بالقيام بدور الأمانة والتنسيق.

#### ← دفع حصص تمويل المشاريع دون احتساب الرسوم

لا تحرص الوكالة على إجبار بعض البنوك على احترام التزاماتها المالية، حيث لوحظ أن بعض البنوك لا تنقيد أحياناً بالتزاماتها الواردة في الاتفاقيات المبرمة بينها وبين الوكالة، خاصة ما يتعلق بدفع حصصها كاملة من القروض الموجهة لتمويل مشاريع امتياز، أي باحتساب الرسوم.

وقد نتج عن هذه الممارسات غياب التناسق داخل التركيبات المالية لبعض المشاريع، حيث يتم أداء منحة امتياز من طرف الوكالة على أساس مبلغ الاستثمار مع احتساب الرسوم في حين تمنح بعض البنوك بعض قروضها على أساس مبلغ الاستثمار دون احتساب الرسوم. ونتيجة لذلك، يتم خصم الرسوم المفروضة على حصة البنوك من مبلغ الاستثمار والتي قد تصل إلى 8% من قيمة المشاريع التي يتم تمويلها عن طريق برنامج امتياز

#### ب. برنامج "مساندة"

يرمي هذا البرنامج إلى مواكبة حوالي 500 مقولة سنوياً سعياً وراء أهداف أساسية تتمثل في تحسين الإنتاجية وتسريع استخدام التكنولوجيا المعلوماتية مما من شأنه النهوض بقدراتها التنافسية خاصة منها ما يتعلق بالجودة والكلفة واحترام الأجل.

وقد سجلت مجموعة من الملاحظات حول تنفيذ برنامج "مساندة" الذي لا يزال في مرحلته الأولى:

#### ← عدم مسك بيان شامل ومحين لعمليات مساندة

لوحظ أن الوكالة لا تمسك بياناً شاملاً ومحيناً لوضعية عمليات "مساندة" يبين على الخصوص العمليات التي تم إنجازها بالكامل والعمليات التي هي في طور الإنجاز، ثم العمليات التي تعرف بعض التأخير غير المبرر.

#### ← عدم استغلال نتائج الدراسات المنجزة من طرف الشركات المقدمة للخدمات

تصدر الشركات التي تقدم خدماتها في إطار اتفاقيات برنامج "مساندة" تقاريرها العامة عبر ثلاث مراحل، غير أنه لوحظ أن بعض هذه التقارير لا تقدم إلى المقاولات المعنية مقترحات ملموسة من شأن تطبيقها تحقيق أهداف الاتفاقيات المبرمة. وتتعلق هذه الملاحظة أساساً بالدراسات التي تستهدف تحسين الجودة والتي تتشابه فيما بينها حد التتابع، مع العلم أنها تتعلق بقطاعات مختلفة مثل النسيج والغذاء ومواد البناء.

### ◀ نقائص في الإثباتات المتعلقة بدفع المقاولات لحصتها في تمويل المشاريع

بعد الاطلاع على عدة ملفات تتعلق ببرنامج "مساندة"، لوحظ أنه لا شيء يثبت أن المقاولات التي استفادت هذا البرنامج قد ساهمت بالفعل بحصتها في تمويل هذا الأخير، أي بنسبة 40% من قيمته، إذ أن الوكالة لا تطالب المقاولات المعنية بتقديم أدلة تثبت دفعها مبلغ الحصة المذكورة.

### ج. برنامج دعم قطاع النسيج

يتم الترويج لبرنامج دعم قطاع النسيج من قبل مجموعة من المتدخلين كوزارة المالية ووزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة وصندوق الضمان المركزي والكونفدرالية العامة لمقاولات المغرب والوكالة الوطنية لإنعاش المقاولات الصغرى والمتوسطة. ويهدف هذا البرنامج إلى دمج صناعتي النسيج والألبسة وتشجيع ظهور ثلاثة نماذج أعمال داخل تركيبة شركات هذا القطاع.

ويشتمل دعم قطاع النسيج في إطار هذا البرنامج على تقديم مساعدة مالية لما يسمى "موزعين" و"محولين"، وحافز مالي على التصدير يحتسب على أساس رقم معاملات الصادرات الإضافي المحقق على مدى خمس سنوات من طرف المقاولات التي تسمى "تجميعيين".

وحسب بحث أجرته شركة دراسات، فإنه لتحقيق اندماج أفضل لقطاع النسيج، يجب أن يقوم برنامج الدعم خلال الفترة 2012 - 2016 بمواكبة خمسة "تجميعيين" وخمسة "موزعين" وثلاثة "محولين".

وقد خلصت عملية افتحاص هذا البرنامج إلى الملاحظات التالية:

- أظهرت نتائج عملية "اطلب التعبير عن الاهتمام" أن التقييم الذي أنجزه مكتب الدراسات المكلف بهذه العملية أجري على عدد محدود من الحالات، مما قلل من هامش اختيار الشركات المؤهلة للاستفادة من البرنامج.
- فيما يتعلق باختيار الموزع، لوحظ أن الشركة التي تم اختيارها كانت المرشح الوحيد في مرحلة التقييم. وعلاوة على ذلك فقد تبين أنه من بين التجميعيين الأربعة الذين تم اختيارهم، اثنان فقط منهم حافظا على التزاماتهما تجاه الوكالة.

وبالتالي، فإن نتائج عملية "إعلان التعبير عن الاهتمام" والمستوى الذي بلغه تقدم مشاريع المستفيدين يوحيان بأن البرنامج يبدو غير جذاب للمقاولات المستهدفة، مما يثير تساؤلات حول ما إذا كان تصميمه وجيها وملائما للحاجيات الحقيقية لهذا القطاع.

### د. برنامج إنماء (المصنع المدرسة)

يهدف هذا المشروع إلى دعم 300 إلى 600 مقاولة صغرى ومتوسطة مغربية ذات إمكانيات كبيرة لتحقيق النجاح في تحول أعمالها من خلال استخدام تقنيات "lean manufacturing" يتم تدريسها في مصنع نموذجي.

وقد أشرفت الوكالة على تنفيذ هذا البرنامج وعلى إنشاء الشركة صاحبة المسؤولية عن قيادته (شركة إنماء المجهولة الاسم) والتي يبلغ رأسمالها 20 مليون درهم تساهم فيه الوكالة بنسبة 20% ويتوزع الباقي بالتساوي أي 26,7% بين ثلاثة بنوك.

وقد أسفر تدقيق أداء هذا البرنامج عن الملاحظات التالية:

### ◀ إنجازات ضعيفة وتسجيل عجز في الوضعية المالية لشركة إنماء

يبين تحليل حسابات الشركة عند نهاية سنة 2012 وجود عجز مالي كما توضح ذلك الأرقام التالية:

- خسارة صافية قدرها 3,4 مليون درهم؛
- تكاليف الموظفين والبالغة 7,65 مليون درهم تتجاوز حجم رقم معاملات الشركة (دون احتساب الرسوم)؛
- تبلغ الذمم التجارية 6.13 مليون درهم، أي أكثر من 90% من رقم معاملات الشركة (دون احتساب الرسوم).
- من الناحية الكمية، يهدف برنامج إنماء دعم 100 شركة سنويا، ولكن في نهاية عام 2012 سجل انخراط 87 شركة فقط في البرنامج منذ بدايته في شهر فبراير 2011، أي أن نسبة الإنجازات لم تبلغ 50% من الأهداف.

## ◀ الاعتماد الكبير على المساعدات الممنوحة في إطار برنامج مساندة

لوحظ أيضا أن تمويل عدد كبير من الدورات التدريبية التي عقدتها شركة إنماء تتحملة الوكالة في إطار برنامج مساندة. وهكذا فبرسم 2012، من ضمن ما مجموعه 53 شركة استفادت من تدريب إنماء، 32 تم تمويلها من قبل الوكالة في إطار برنامج مساندة. وقد بلغ هذا التمويل 4.800.000,00 درهم في عام 2012 أي ما يعادل 70٪ من رقم المعاملات السنوي لشركة إنماء (دون احتساب إمدادات التسيير).

## ه. عرض انفتاح كأحد مكونات استراتيجية المغرب الرقمي

عرض انفتاح هو أحد مكونات استراتيجية المغرب الرقمي حيث أنشئ بمبادرة من وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة وتتكلف الوكالة بقيادته بإشراك عملي لفيدرالية الغرف المغربية للتجارة والصناعة والخدمات والرابطة المهنية لتكنولوجيا المعلومات.

ويرمي هذا العرض إلى تمكين المقاولات الصغيرة جدا من الاستفادة مجانا من حصص تلقين تكنولوجيا المعلومات لمساعدتها على اكتشاف فوائد هذه التقنيات من أجل تطوير أنشطتها وتحسين قدرتها التنافسية. وتمنح الشركات في نهاية هذه الدورات ترخيصا رقميا يؤهلها للحصول على حزمة تكنولوجيا المعلومات ودليل شراء ترويجي ملائم مع احتياجاتها بعروض سخية.

وإن عرض انفتاح موجه بالأساس إلى المقاولات الصغيرة جدا التي يقل رقم معاملاتها عن 10 مليون درهم، ويهدف إلى توزيع 10.000 رخصة رقمية "انفتاح" في أفق سنة 2013.

وقد تم تخصيص اعتماد مالي لهذا البرنامج سنة 2010 تحت اسم "صندوق حوسبة المقاولات الصغرى والمتوسطة" كان من المتوقع أن يتم إغلاقه مع نهاية برنامج المغرب الرقمي 2013، كما أن تمويل هذا الصندوق يتم من طرف وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة بينما يتم تدبيره من طرف الوكالة.

وبعد افتتاح هذا البرنامج، لوحظ أن الأهداف التي تم تحديدها من حيث عدد المقاولات التي ستستفيد من هذا العرض تظل بعيدة المنال. وهكذا، فإلى حدود يونيو 2013، أي على بعد ستة أشهر من تاريخ اختتامه، لم تتجاوز الإنجازات من حيث عدد التراخيص الرقمية والحزم التي تم تسليمها نسبة 40٪ من أهدافها.

## و. أعمال الوكالة لحساب الوزارة الوصية

بالإضافة إلى البرامج المذكورة أعلاه، تم على مستوى وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة وضع إجراءات جديدة لتعزيز المقاولات الصغرى والمتوسطة أبرمت بغرض تنفيذها اتفاقيات مع الوكالة.

وتبين من خلال فحص تنفيذ هذه الاتفاقيات التي تدخل في إطار إنعاش المقاولات الصغرى والمتوسطة أن دور الوكالة ينحصر في تدبير الموارد المالية الموجهة لتمويل هذه البرامج، مع الإشارة أن الوزارة هي الأمر بالصرف لهاته الاعتمادات وأن الوكالة تقوم فقط بدور المنفذ.

وفي هذه الوضعية، تبدو الوكالة كيانا مرتبطا بالوزارة الوصية يقوم بتدبير محاسباتي ومالي لأنشطة لا تدخل في اختصاصاته. فعلى سبيل المثال، فإن برنامجا مثل "رواج" يهدف على الخصوص إلى عصرنة المحلات الصغيرة لتجارة القرب، وهذا لا يتلاءم ومهمة الوكالة ولا يدخل ضمن الإطار التعاقدى الموقع من طرف هذه الأخيرة مع الدولة.

## ثالثا. على مستوى الحكامة

### 1. هيئات الحكامة

في مجال دعم المقاولات الصغرى والمتوسطة، يمكن تقييم آليات الحكامة على مستوى المخطط الوطني للإقلاع الصناعي، ثم على مستوى الوكالة الوطنية لإنعاش المقاولات الصغرى والمتوسطة.

فعلى مستوى المخطط الوطني للإقلاع الصناعي، كان من المفترض إنشاء هيئتين للقيادة: لجنة القيادة ولجان التتبع لكل مجال من مجالات المخطط، وهاتان الهيئتان منصوص عليهما في شق "القدرة التنافسية للمؤسسات الصغرى والمتوسطة" من المخطط.

وفي هذا المجال، لوحظ أن لجنة التتبع لم تجتمع سوى مرة واحدة (من أجل التداول حول مدى تقدم ورشي مساندة وامتيان). كما أن عدم انتظام الاجتماعات يعتبر خرقا للالتزامات التي وقعها طرفا هذه اللجنة في إطار المخطط الوطني للإقلاع الصناعي (الإجراء 109) والإطار التعاقدى لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

## 2. التقارير والمعلومات

إن تصميم موقع الوكالة على الانترنت يبين غياب عنوان مختص بتمكين الزوار من الاطلاع على ملفاتهم وآخر لتلقي الشكايات. وهذه الأخيرة لا تحظى بمتابعة فعلي من طرف وحدة مختصة بهذه المهمة داخل الوكالة. وأدت هذه الوضعية إلى قصور في التواصل بين الوكالة والمقاولات الصغرى والمتوسطة.

## 3. ملائمة هيكل الوكالة مع وظائفها التنظيمية

مكنت عملية الافتتاح التي شملت الهيكل التنظيمي ومهام الوكالة من التوصل إلى الملاحظات التالية:

### ◀ عدم توفر الوكالة على شبكة فروع جهوية خاصة بها

على الرغم من حجم أنشطتها وأهمية المكانة التي صارت تحتلها في السياسة الاقتصادية الوطنية، لا تتوفر الوكالة على شبكة جهوية خاصة بها، وتعتمد في تنفيذ برامجها أساساً على أطراف أخرى، كما أن القنوات المستخدمة حالياً من طرفها لا تساهم على نحو كاف في التسويق لبرامج الوكالة على الصعيد المحلي.

وتظهر المقارنة على الصعيد الدولي في هذا الجانب أنه في بلدان أخرى (تركيا، ماليزيا، تونس...)، تتوفر وكالات تشجيع المقاولات الصغرى والمتوسطة في غالب الأحيان على مصالح محلية و جهوية مسؤولة عن التنفيذ المباشر لبرامج الدعم وتوفير الاستماع والقرب.

### ◀ هيكل تنظيمي ودليل للإجراءات غير مطابقان للمهام الحالية للوكالة

يتبين أن الهيكل التنظيمي المصادق عليه من طرف وزارة المالية والجاري به العمل حالياً بالوكالة، وكذا دليل الإجراءات الإدارية والمحاسبية المطبق يعود تاريخ اعتمادهما إلى سنة 2006، هذا مع العلم أن الوكالة عرفت منذ ذلك التاريخ تغييرات كبيرة، سيما بعد دخول الإطار التعاقدى 2009-2015 حيز التنفيذ. لهذا فإن الهيكل التنظيمي ودليل الإجراءات الجاري بهما العمل بالوكالة أصبحا متجاوزين.

### ◀ نقائص في نظام القيادة

في الإطار التعاقدى مع الدولة، تم التأكيد على أن الوكالة مدعوة لتعزيز نظام مراقبة تسييرها وقيادتها، وذلك للتأكد من أن استراتيجية تدخلها يتم تنفيذها بشكل جيد، وكذا تحديد مكانم التباين بين الأهداف والمنجزات والتدخل للتصدي لها من خلال إجراءات مناسبة إذا اقتضى الأمر.

وقد لوحظ أن مهمة القيادة لا تؤدي من طرف الوكالة سوى جزئياً، فعلى الرغم من إنجاز تقرير أسبوعي لبرنامج مساندة، فإنه لوحظ أنه لا يتضمن اقتراحات لاتخاذ تدابير تصحيحية. وفي نفس السياق، لا يتم إنجاز تقارير عن برنامج امتياز.

بالإضافة إلى ذلك، فقد لوحظ أن مصلحة مراقبة التسيير بالوكالة لا تقوم بإصدار بيانات حول سير برامج الوكالة.

### ◀ غياب نظام للتقييم

فيما يتعلق بدراسة تأثيرات عمليات دعم الوكالة للمقاولات الصغرى والمتوسطة، بالرغم من الإطار التعاقدى ينص على أنه ينبغي أن تتم عمليات التتبع والتقييم من طرف الوكالة بواسطة عدة مؤشرات تهم الوسائل والفعالية والكفاءة والتأثير والجودة، إلا أنه لوحظ أن الوكالة لم تضع أية آلية لتقييم تأثيرات تدخلاتها.

### ◀ نقائص على مستوى نظام التدقيق الداخلي

بموجب الإطار التعاقدى، فإن الوكالة ملزمة بتطوير وظيفة تدقيق داخلية تهدف من ناحية إلى منح الوكالة ضماناً حول درجة من التمكن في أنشطتها من خلال إجراء تقييمات منتظمة وممنهجة لعمليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وتهدف من ناحية أخرى إلى المساهمة بواسطة مقترحات، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وتحسين أداء الوكالة. كما أن هذه الوظيفة لم يتم تزويدها بموارد بشرية كفيلة بالقيام بمهام تدقيق داخلي من شأنها أن تلبى على نحو فعال المتطلبات المنصوص عليها في الإطار التعاقدى.

### ◀ غياب مصلحة مخصصة لتدبير عمليات الخزينة

كما لوحظ غياب مصلحة مخصصة لتدبير السيولة النقدية بالرغم من تعدد الصناديق وأهمية السيولة النقدية التي تقوم بتدبيرها الوكالة.



## رابعاً. التدبير المحاسبي والمالي

### 1. التدبير المحاسبي

على مستوى الأصول النقدية، تجدر الإشارة أن النظام المحاسبي للوكالة لا يفصل بين مالية الوكالة والمبالغ المرصودة من طرف الدولة لتمويل برامج دعم المقاولات الصغرى والمتوسطة وبالتالي، فإن حجم السيولة الصافي المبين في حسابات الوكالة لا يعكس الواقع. ويعزى حجم السيولة النقدية إلى بطء التقدم في صرف المنح وكذا إلى وجود أموال مجمدة ورثت عن مكتب التنمية الصناعية السابق.

وبصفة عامة، فإن التدبير المحاسبي للوكالة يربط بين العمليات ذات الصلة المباشرة بأنشطة الوكالة وعمليات البرامج التي تقوم الوكالة فيها فقط بتدبير الصندوق، وبالتالي فإن غياب الفصل بين الفئتين من العمليات من شأنه إعطاء صورة غير دقيقة عن أصول الوكالة.

وإذا كانت العمليات ذات الصلة المباشرة بنشاط الوكالة مبينة بكيفية جيدة في أصولها وفي النتائج التي تحققها، فإن العمليات المتعلقة بالبرامج التي تقوم الوكالة بتدبير صناديقها تعرض فقط في الحصيلة المحاسبية.

### 2. تدبير الصفقات العمومية

بغض النظر عن الصفقات المتعلقة ببناء مقرها الاجتماعي، أبرمت الوكالة 52 صفقة خلال الفترة الممتدة بين 2008 و2012، بما مجموعه 158.380.000,00 درهم.

وقد لوحظ في هذا الإطار اللجوء المفرط إلى استخدام مسطرة التفاوض، حيث أن المبلغ الإجمالي للصفقات الممنوحة بهذا الأسلوب خلال هذه الفترة يصل إلى 114,6 مليون درهم، أي بنسبة 72٪ من القيمة الإجمالية للصفقات المبرمة.

تبعاً لكل ما سبق، يوصي المجلس الأعلى للحسابات فيما يتعلق بمهمة الوكالة، أي العمل الذي تقوم به هذه الأخيرة لفائدة المقاولات الصغرى والمتوسطة، بما يلي:

- العمل على وضع تعريف جديد لمفهوم المقاولات الصغرى والمتوسطة، بحيث يكون دقيقاً ومقبولاً ومطابقاً للقانون، لأن هذا التعريف سيكون حاسماً من أجل تحديد الفئة المستهدفة من طرف الوكالة؛
- تجميع ونشر المعلومات عن المقاولات الصغرى والمتوسطة لتوفير رؤية أفضل عن القطاع من خلال الاستثمار أكثر في إنشاء قاعدة بيانات موثوقة عن المقاولات الصغرى والمتوسطة كما هو مطلوب بموجب القانون؛
- مضاعفة وتنويع تدخلات الوكالة لتعزيز وتنمية وتطوير المقاولات الصغرى والمتوسطة والإصغاء إليها بكيفية أفضل، وتكييف وسائل تدخل الوكالة مع تطورات أنشطتها وبيئتها؛
- الانخراط بكيفية أكبر في إعداد وتنفيذ البرامج على غرار ما يجري في دول أخرى والتوفير التدريجي لشبكة ذاتية للتواصل وتوزيع حزم خدماتها؛
- إعطاء الأولوية للمهمة القانونية للوكالة وتجنب تشتيتها في برامج غير مطابقة أو زائدة على مهمتها؛
- إجراء تقييم لأثر أنشطتها لصالح المقاولات الصغرى والمتوسطة خاصة بعد مرور أكثر من أربع سنوات على دخول الإطار التعاقدى مع الدولة حيز التطبيق وهذا على مستويين:
  - على مستوى المقاولات المدعومة في إطار هذا البرنامج؛
  - على مستوى مؤشرات أداء قطاع المقاولات الصغرى والمتوسطة، خاصة فيما يتعلق بالاستثمار وخلق فرص العمل وحجم الصادرات.

أما فيما يخص التدبير الذاتي للوكالة، فإن المجلس يوصي بما يلي:

- تحيين هيكلها التنظيمي وأدلتها الإجرائية لتعكس التغيرات الكبيرة التي شهدتها خصوصاً بعد توقيعها مع الدولة سنة 2009 للإطار التعاقدى كما تم تمديده إلى سنة 2020؛
- وضع نظام محاسبة التكاليف لمساعدة الوكالة على تقييم تأثير أنشطتها وتدبير ومراقبة تكاليف برامج دعم المقاولات الصغرى والمتوسطة على نحو أفضل؛
- وضع نظام محاسبة منفصل للأموال التي تديرها مع مسك نظام محاسباتي خاص لكل حساب عملي؛
- التوفر على مصلحة مختصة بالسيولة النقدية من أجل تدبير أفضل لفائض السيولة الموضوع تحت تصرفها؛
- التقليل ما أمكن من المشتريات عن طريق التفاوض واللجوء إلى المنافسة من أجل الاستفادة من أفضل العروض والأثمان.

## II. جواب المدير العام للوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولات الصغرى والمتوسطة (نص مقتضب)

### أولاً. على مستوى تنفيذ الوكالة لمهامها القانونية (...)

لقد اعتمد المجلس الإداري للوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولات الصغرى والمتوسطة، كتوجه ذي أولوية، أجراً برامج الدعم التقني والمالي على المستوى الوطني من أجل مواكبة مسلسل العصرية التنافسية للاقتصاد والتسريع بانخراط المقاولات في هذه البرامج.

وينبغي التذكير أن هذا التوجه فرض لاعتبارات مرتبطة بضعف الإمكانيات المالية والاعتماد الشبه كلي لتمويل برامج الدعم الأولى على التمويلات المعبأة في إطار التعاون الدولي.

كان لهذا التوجه وقع كبير، إذ سمحت تجربة الوكالة بالتوسيع التدريجي لنطاق عملها وذلك من خلال:

- وضع سجل الكفاءات ومكاتب الاستشارة لتسهيل ولوج المقاولات الصغرى والمتوسطة لخبرة ذات جودة ومتميزة بالقرب؛
- دعم الشبكة الأولى للمتدخلين المحليين (مستشاري المقاولات الصغرى والمتوسطة) من أجل العصرية التنافسية بصفتهم وسائط للقرب؛
- عرض خدمات يستجيب لانتظارات وحاجيات المقاولات.
- إنشاء مساطر مبسطة وملائمة للمقاولات؛
- شراكات دائمة مع النظام البنكي وباقي المتدخلين؛
- المساهمة في مشاريع مهيكلية للاقتصاد الوطني: آلية دعم المقاولات الصغيرة جداً، نظام المقاول الذاتي، انتقال المقاولات ...؛
- التدبير المشترك لعدد من البرامج لحساب مختلف القطاعات الوزارية وذلك طبقاً لروح ميثاق المقاولات الصغرى والمتوسطة.

(...)

أما فيما يتعلق بعدم قيام الوكالة بتكوين قاعدة بيانات موثوق بها حول المقاولات الصغرى والمتوسطة بالمغرب، فقد أظهرت جل الدراسات صعوبة إنشاء قاعدة بيانات حول المقاولات الصغرى والمتوسطة موثوق منها بالنظر لتناقض البيانات المتوفرة من طرف مختلف الجهات المزودة بالمعلومات ولغياب تعريف موحد.

سيساهم المشروع الحالي للمرصد المغربي للمقاولات الصغيرة جداً والمقاولات الصغرى والمتوسطة في وضع أرضية موحدة بين الأطراف المعنية بإنتاج وجمع ونشر الإحصائيات والمعلومات حول المقاولات بالمغرب. (...)

### ثانياً. نتائج العمليات الموجهة للمقاولات الصغرى والمتوسطة

#### 1. العمليات التي تدخل في إطار العقد-البرنامج 2015-2009

##### أ. برنامج "امتياز"

##### < انتقاء المقاولات المستفيدة من طرف فاعل خارجي

لضمان شفافية القرارات ومصادقية البرنامج، فإن الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولات الصغرى والمتوسطة بصفتها عضواً في اللجنة المشتركة بين القطاعين العام والخاص، لا يمكنها بهذه الصفة أن تقوم بتقييم المشاريع التنموية.

ومن جهة أخرى، فالوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولات الصغرى والمتوسطة، طبقاً للإطار التعاقدية بين الدولة والوكالة (2013-2020)، دور هام حدد فيما يلي:

- إعداد ملف طلب المشاريع وتحيينه بشكل منهجي بما في ذلك شبكة تقييم المشاريع التنموية.

- ملاءمة عرض برنامج "امتياز" وانتظارات المقاولات؛
- تنشيط أورش للتكوين وإخبار المستشارين المكلفين بالأعمال؛
- الاستشارة وتأطير المشاريع التنموية الممولة من طرف الوكالة، بصفتها عضوا في اللجنة المشتركة بين القطاعين العام والخاص، في قرار صرف منحة "امتياز"؛
- التعاقد ومتابعة الإنجازات في إطار العقود التنموية؛
- صرف التمويلات لصالح المستفيدين.

◀ **صرف التمويلات الخاصة بالمشاريع الاستثمارية دون احتساب الرسوم**  
جميع مخططات التمويل، موضوع العقود التنموية، يتم احتسابها مع الرسوم كاملة طبقا للإطار التعاقدى المشار إليه.

عند انطلاق البرنامج، بعض العقود التنموية التي تتضمن مبالغ خارج الرسوم تمت مراجعتها بطلب من الوكالة حتى يمكن إعداد المخططات التمويلية باحتساب الرسوم وذلك بتشاور مع الزبناء المعنيين.

بالنسبة لهذه العقود التي تمت مراجعتها، فإن مبلغ القرض الذي يحتفظ به البنك لم تتم مراجعته لضمان السلاسة في إنجاز البرنامج الاستثماري وذلك بتشاور مع الزبون وفي احترام للحصص المنصوص عليها في الإطار التعاقدى.

#### ب. برنامج "مساندة"

◀ **عدم حصر الوضعية التفصيلية والمحينة لعمليات برنامج "مساندة"**  
تقوم الوكالة بإعداد تقرير أسبوعي مفصل يتضمن عدد المستفيدين والعمليات التي ابتدأ تطبيقها وكذا العمليات في طور الإنجاز أو التي تم الانتهاء منها والميزانيات المرصودة.

التحسين الذي تم اعتماده وتطبيقه من طرف الوكالة: التقرير الأسبوعي حول برنامج "مساندة" يتضمن العمليات التي تعرف تأخيرا مبررا والتي هي موضوع مراقبة مستوى التقدم.

◀ **عدم استغلال نتائج الدراسات المنجزة من طرف الشركات المقدمة للخدمات**  
تولي الوكالة أهمية كبرى للمقترحات ذات قيمة من طرف الخبراء ولرضى الزبناء. لذلك، فإن التقرير لا يمكن اعتباره المؤشر الوحيد على نجاعة عمليات المواكبة خاصة المرتبطة منها بعلامة الجودة "إيزو" التي تتطلب تكوين العاملين وصياغة أنظمة التدبير للجودة ونقل المعرفة.

مقابل ذلك، فإن القيام بفحص يهتم الجودة مع تحسينات بسيطة هو شرط لأداء الشطر الأخير.

◀ **نقص في الإثباتات المتعلقة بدفع المقاولات لحصتها في تمويل المشاريع**  
من أجل تبسيط المساطر، اعتمدت الوكالة الوطنية للنهوض بالمقولة الصغرى والمتوسطة، طبقا للإطار التعاقدى، أن تقتصر على التصريح بالشرف من طرف مزود الخدمات بدل الإشعار بالإئتمان/الخصم. هذا الإجراء لقي استحسانا من قبل الشركات.

#### ج. برنامج دعم قطاع النسيج

(...)

#### د. برنامج "إنماء"

◀ **إنجازات ضعيفة وتسجيل عجز في الوضعية المالية لشركة إنماء**  
إنماء شركة مجهولة الاسم هو معمل- مدرسة (Usine-Ecole) مكلفة بنشر أفضل الممارسات في ميدان التدبير بلا تدبير لدى الصناعيين. بعد مرحلة الانطلاق التي أثبتت أهمية عملية المواكبة بمعدل رضى يبلغ أكثر من 90% وتحسين الإنتاجية بمعدل يبلغ أكثر من 20%، فإن برنامج إنماء يدخل مرحلة تطوره طبقا لمخطط الأعمال الأصلي.

ومن أجل الدفع بمزيد من المقاولات للانخراط في برنامج إنماء، تم وضع مخطط للتسويق والتواصل حول إنجازات ومردودية البرنامج وذلك طبقا لتوصيات المجلس الإداري لشركة إنماء.

## هـ. برنامج انفتاح (استراتيجية المغرب الرقمي)

لقد تميزت مرحلة انطلاق برنامج انفتاح ببعض الصعوبات المرتبطة أساسا بشروط اختيار المقاولات الصغيرة جدا وضعف تعبئة هذه المقاولات من طرف الشركاء إضافة إلى ضعف القيمة المالية للمنحة.

لذلك تمت مراجعة القيمة المالية للدعم إضافة إلى إعادة تنظيم المقاربة الميدانية من خلال الاعتماد على مزودين وموزعين مرجعيين مع انخراط أفضل للفاعلين المحليين. إثر هذه التعديلات، بلغ هذا البرنامج مرحلة نضجه مما يجعله يستجيب لانتظارات المقاولات الصغيرة جدا ويساهم في تقليص الهوة الرقمية.

## و. التدخلات لحساب الوزارة الوصية

لا يقتصر دور الوكالة على التدبير المالي، مع وزارة الصناعة، لبعض الصناديق الميدانية (صندوق دعم الابتكار وصندوق دعم التكتلات). بل تساهم الوكالة، طبقا لميثاق المقاولات الصغرى والمتوسطة، ومن أجل التدبير الجيد للموارد البشرية، في التدبير المشترك للبرامج من خلال انخراطها في هيئات الحكامة واتخاذ القرارات اللازمة إضافة إلى التتبع الميداني.

## ثالثا. الحكامة

### 1. هيئات الحكامة

لم تكن لجنة تتبع شق "تنافسية المقاولات" في إطار الميثاق الوطني للإقلاع الصناعي تعقد اجتماعاتها بشكل دوري بالنظر لكون برنامجي "مساندة" و"امتياز" يشكلان مكونا ألقبا للجان التتبع القطاعية المنصوص عليها في هذا الميثاق (لجنة تتبع النسيج ولجنة تتبع الصناعة الغذائية). وقد تم اتخاذ قرار نقل تتبع مستوى تقدم الأشغال المتعلقة بهذين البرنامجين إلى اللجنتين المشار إليهما.

من جهة أخرى، فإن تتبع إنجاز برنامجي "امتياز" و"مساندة" يتم من خلال مجموعة العمل (مكونة من ممثلي وزارة الاقتصاد والمالية ووزارة الصناعة والتجارة والاستثمار والاقتصاد الرقمي والوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولات الصغرى والمتوسطة وأي عضو آخر تعتبر مشاركته ذات فائدة من طرف الأعضاء المشار إليهم) واللجنة المشتركة بين القطاعين العام والخاص وهيئات أخرى بما فيها المجلس الإداري للوكالة ومجموعة التتبع المكونة من الوكالة والأبنك.

### 2. الإعلام واستقبال وتتبع الشكايات

بخصوص غياب خانة خاصة بالإطلاع على الملفات، تجدر الإشارة إلى أن الاستشارات المتعلقة بمشروع بوابة لحوسبة خدمات وأنشطة الوكالة هي في طور الإنجاز وتطبيقها سيتم خلال سنة 2015.

أما فيما يخص غياب خانة وهيكله خاصتين بتتبع الشكايات، فقد باشرت الوكالة وضع نظام خاص بتدبير الشكايات اعتمادا على التجارب الناجعة في ميدان الحكامة.

### 3. عدم ملاءمة الهيكله والوظائف التنظيمية للوكالة

#### ← غياب شبكة جهوية خاصة

فعلا، الوكالة لا تتوفر على شبكة خاصة بها لأن ذلك يستلزم إمكانيات مالية هامة جدا. لذلك، عملت الوكالة منذ إنشائها وطبقا لتوجيهات مجلسها الإداري، على تشجيع اللجوء إلى شبكات دعم المقاولات (المندوبيات الجهوية للتجارة والصناعة، المراكز الجهوية للاستثمار الجمعيات المهنية...).

تعاني هذه الطريقة في اللجوء إلى شبكات دعم المقاولات من بعض الصعوبات المرتبطة بإكراهات التدبير الإداري لهذه الهياكل المستقلة إداريا عن الوكالة إضافة إلى بعض أوجه القصور الداخلية وخاصة الطبيعية التنظيمية لهذه الهياكل. ولرفع هذه الإشكاليات، تم توقيع عقود - أهداف بين الوزارة المكلفة بالصناعة والوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولات الصغرى والمتوسطة والمندوبيات الجهوية للصناعة والتجارة.

#### ← تنظيم هيكله ودليل مساطر غير ملائمين

نظرا للتغيرات التي شهدتها مؤخرا الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولات الصغرى والمتوسطة خاصة من حيث المهام المنوطة بها فقد قامت هذه الأخيرة بمراجعة تنظيمها الهيكله وعرضه على أنظار وزارة المالية من أجل التأشير عليه كما قامت كذلك بتعيين دليل المساطر الإدارية والمحاسبية حتى يتناسب مع الوضعية الحالية للمؤسسة.

## ← أوجه القصور في نظام القيادة والتتبع (...)

تتوفر الوكالة على تقرير أسبوعي لبرنامج "مساندة" يتضمن جميع المؤشرات المتعلقة بالتدبير الميداني لهذا البرنامج والتي يتم إنتاجها عبر نظام لتدبير ملفات الدعم. هذا النظام التدبيري الذي يشهد تطورا مستمرا، يدمج بشكل مستمر وتدرجي وظائف تكميلية والبرامج الأخرى للوكالة.

(...)

كما تعمل الوكالة حاليا على تحسين نظام مراقبة التدبير والتحكم الذي يسمح بالحصول على تتبع أكثر ميدانية للبرامج.

## ← غياب آلية للتقييم (...)

تتوفر الوكالة أساسا على آليات التقييم التالية:

- مقياس تنافسية المقاولات الصغرى والمتوسطة التي تمت مواكبتها من طرف الوكالة الوطنية للنهوض بالمقولة الصغرى والمتوسطة والتي هي آلية للتتبع والتقييم
- تقييم مباشرة بعد الانتهاء من عملية المواكبة: كل عملية في برنامج "مساندة" تم الانتهاء منها تكون محل تقييم لدرجة رضى المستفيدين
- عمليات التقييم تتم بشكل منهجي عند الانتهاء من كل برنامج تقوم الوكالة حاليا بوضع آلية مندمجة لتقييم الانعكاسات وذلك بهدف:
- تحليل ومراجعة الآليات المتواجدة المتعلقة بتقييم انعكاسات برنامجي "امتياز" و"مساندة" على المقاولات الصغرى والمتوسطة المستفيدة
- إعداد واختبار وتطبيق آليات تقييم انعكاسات برنامجي "امتياز" و"مساندة" على المقاولات الصغرى والمتوسطة المستفيدة
- تحديد ووضع آلية لتقييم عمل الوكالة (المؤشرات المتعلقة بالوسائل المستعملة والفعالية والنجاعة والجودة)

## ← نقائص على مستوى نظام التدقيق الداخلي

من المرتقب تعزيز وظيفة التدقيق الداخلي بالموارد البشرية في إطار التنظيم الهيكلي الجديد للوكالة الذي يوجد قيد الدرس بوزارة المالية.

## ← غياب مصلحة خاصة بتدبير الخزينة

قامت الوكالة، سنة 2013، بتوظيف إطار مكلف بتدبير الخزينة.

## رابعاً. تدبير الميزانية والمحاسبات

### 1. التدبير المالي والمحاسبي

(...) بموجب شروط مختلف العقود والاتفاقيات الموقعة مع شركائها، تقوم الوكالة الوطنية للنهوض بالمقولة الصغرى والمتوسطة بتدبير مجموعة من الصناديق حيث يتم فتح حسابات بنكية خاصة بكل صندوق بالخزينة العامة للمملكة. يخضع كل صندوق للمراقبة من أجل تتبع العمليات المتعلقة بإدارة الموارد واستخدامات هذه الصناديق.

وتم إدراج العمليات المتعلقة بالصناديق التي تديرها الوكالة في حسابات هذه الأخيرة في سنة 2009 في أعقاب التصريحات التي أثرت أثناء مراجعة الحسابات برسم سنتي 2007 و2008 الشيء الذي تمت الموافقة عليه من قبل مجلس الإدارة 2009/07/06

النظام المحاسباتي المتبع لتسجيل العمليات المتعلقة بالصناديق التي تديرها الوكالة يضمن التمييز بين هذه العمليات وتلك المتعلقة بالعمليات الخاصة للوكالة.

وتدفع التمويلات الواردة في حسابات بنكية خاصة ويتم تسجيلها في حساب الإئتمان (Crédit du compte)

"الدائنين الآخرين" « autres créanciers » بينما يتم تسجيل النفقات المنجزة في إطار الاتفاقيات في الحساب "ذمم مدينة أخرى" « autres débiteurs » مقابل إئتمان الحساب البنكي الخاص.

وفيما يخص حسابات "الدائنين الآخرين" « autres créanciers »، "ذمم مدينة أخرى" « autres débiteurs » وحسابات الخزينة فإنه يتم إعدادها مفصلة لكل صندوق وذلك كما ورد في الدفاتر الكبرى للسنوات المالية من 2009 إلى 2012.

وبناء على قرار مجلس الإدارة المنعقد في 12 شتنبر 2011، تمت دعوة الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولات الصغرى والمتوسطة لتطبيق المقترضات القانونية المتعلقة بالتعريف الضريبي وإعلان الدخل الخاضع للضريبة بالنسبة لكل حساب ميداني تقوم الوكالة بتدبيره، والشروع في إغلاق الحسابات غير المتحركة و تعريف الحسابات الميدانية الأخرى لدى إدارة الضرائب.

ولهذه الغاية، قامت الوكالة خلال سنة 2014 بإجراء تعديلات على جميع الاتفاقيات ذات الصلة مع الحسابات البنكية الوارد ذكرها، وذلك من أجل تطبيق المقترضات القانونية المتعلقة بالتعريف الضريبي.

## 2. تدبير الصفقات العمومية (...)

إن الصفقات التفاوضية التي عقدتها الوكالة خلال الفترة الممتدة من 2008 إلى 2012 تم إبرامها وفقا للقوانين الخاصة بصفقات الوكالة (قوانين 2005 و 2008) مع احترام توفر الاستثناء القانوني الذي يبرر اللجوء إلى هذه المسطرة.



## دار الصانع

تم إحداث دار الصانع سنة 1957 بموجب الظهير الشريف رقم 1.57.177، وهي مؤسسة عمومية مكلفة بمهام إنعاش تسويق منتوجات وخدمات الصناعة التقليدية على صعيد السوق الداخلي والخارجي وكذا تنفيذ السياسة الحكومية المسطرة في هذا المجال.

بعد اعتماد السلطات العمومية سنة 2007 "الرؤية 2015"، سجلت موارد دار الصانع ارتفاعا سريعا ومطردا، حيث انتقلت من معدل سنوي يبلغ 24,7 مليون درهم في الفترة 2002-2006 إلى معدل سنوي قدره 116,4 مليون درهم في الفترة 2008-2012، أي ما يقارب خمسة أضعاف معدل الفترة الأولى. وتشكل إعانة الاستثمار المقدمة من قبل الدولة، النسبة الأكبر من موارد المؤسسة، حيث بلغت هذه النسبة 79% سنة 2012.

في إطار اختصاصاته، فحص المجلس الأعلى للحسابات عددا من أوجه تسيير مؤسسة دار الصانع، وسجل ملاحظات تتعلق أساسا بإنجاز أهداف "رؤية 2015 للصناعة التقليدية" وكذا بالحكمة وأداء المهام المسندة إلى المؤسسة. كما شملت ملاحظات المجلس أنشطة التسويق والتواصل والإعانات التي تمنحها المؤسسة، وكذا اتفاقيات الشراكة المبرمة من قبلها. وشمل الفحص أيضا جزءا من النفقات المنجزة.

### I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

#### 1. تقييم مدى تحقيق أهداف رؤية 2015

عرفت نفقات الاستثمار الملتزم بها ارتفاعا مهما، حيث انتقلت من معدل سنوي قدره 13 مليون درهم في الفترة 2002-2006 إلى معدل سنوي قدره 106 مليون درهم في الفترة 2008-2012، أي ما يزيد عن ثمانية أضعاف المستوى المسجل في الفترة الأولى.

فبالرغم من ارتفاع حجم الاستثمارات، لم تحقق الإنجازات الأهداف المرجوة، خاصة على مستوى تحفيز الصادرات. فباستثناء رقم المعاملات الإجمالي وعدد العاملين في القطاع الذين سجلا حسب إحصائيات وزارة الصناعة التقليدية تطورا مهما، بقيت المؤشرات الأخرى بعيدة عن أهداف "رؤية 2015".

فعلى مستوى الصادرات، بلغ رقم المعاملات 340,16 مليون درهم سنة 2011، وهو ما يشكل 5% فقط من الهدف المسطر في 2015. بالإضافة إلى ذلك، لم يتغير المنحى التنافلي للصادرات والذي انطلق سنة 2005، حيث انخفضت من 762,66 مليون درهم خلال تلك السنة إلى 366,54 مليون درهم سنة 2012، أي بنسبة 52%.

وتنطبق هذه الملاحظة كذلك على رقم المعاملات مع السياح، حيث بالرغم من النمو الملحوظ الذي سجله بين سنتي 2006 و2011، إلا أنه بقي بعيدا عن الرقم المنشود في 2015، إذ لم يشكل إلا 19% منه. من جهة أخرى، لم تسجل أية مقابلة من القطاع رقم معاملات يفوق 100 مليون درهم، بينما كان الهدف هو أن يصل عدد المقاولات التي تتجاوز هذا السقف إلى 15 مقابلة.

وفيما يتعلق بإنشاء المقاولات الصغيرة والمتوسطة، وضعت "رؤية 2015" ضمن أهدافها رفع عدد المقاولات من 100 إلى 300 في أفق 2015، غير أن إحصائيات وزارة الصناعة التقليدية تشير إلى أن عدد المقاولات بلغ 310 منذ سنة 2006، أي قبل انطلاق برنامج "رؤية 2015"، مما يفتح باب التساؤل حول موضوعية الأهداف المسطرة.

#### 2. الاستراتيجية والحكمة وأداء المهام المسندة إلى دار الصانع

##### أ. الاستراتيجية ودور مجلس الإدارة

لم تقم دار الصانع، ذراع السلطات العمومية المكلف بالترويج لقطاع الصناعة التقليدية، باستنباط رؤية خاصة بها - من خلال "رؤية 2015" - كفيلة بتحقيق الازدهار المنشود للقطاع، وتميزت مخططات العمل الموضوعية من قبل المؤسسة بغياب أهداف واضحة وقابلة للقياس، وكذا مؤشرات للفاعلية. بالإضافة إلى ذلك، يغيب تقييم النتائج بشكل تام عن خطة تنفيذ برامج العمل الخاصة بالمؤسسة.

ومن خلال تفحص مخططات عمل دار الصانع، يتبين كذلك أن هذه الأخيرة تنظم أنشطة غير مبرمجة في هذه المخططات، فخلال سنة 2012 مثلا بلغت كلفة الأنشطة الغير مبرمجة 21,39 مليون درهم، أي ما يمثل 41% من نفقات الاستثمار (خارج نفقات التواصل).

ومن جهة أخرى، يتوفر مجلس إدارة المؤسسة على لجنة للتسيير يفترض منها مساعدته في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، غير أنه يظهر أن هذه اللجنة لا تؤدي عملها بالشكل المطلوب، حيث لم تجتمع إلا ثلاث مرات خلال

الفترة 2008-2012 (أي في خمس سنوات)، بينما من المفترض أن تجتمع على الأقل مرة كل شهرين وكما اقتضت الضرورة ذلك.

#### ب. أداء المهام المسندة إلى المؤسسة

طبقا للقانون رقم 52.99، فإن دار الصانع مكلفة بمهام الإنعاش التجاري والمساهمة في الإعلام التجاري، وكذا القيام بخدمات تكوينية أو المساهمة في تكوين أطر مقاولات الصناعة التقليدية، بالإضافة إلى البحث والتحفيز، وذلك بهدف ملاءمة منتوج الصناعة التقليدية لذوق المستهلك، إن على المستوى الداخلي أو الخارجي، مع الحفاظ على الطابع الأصيل والحضاري لهذا المنتج. وفي هذا الإطار، لاحظ المجلس الأعلى للحسابات أن المؤسسة لا تؤدي مهام المساهمة في الإعلام التجاري والتكوين وكذا البحث والتحفيز. إضافة إلى ذلك، تبدو الطرق المتبعة من قبل المؤسسة في مجال الإنعاش التجاري غير ملائمة، كما يدل على ذلك تراجع الصادرات. في هذا الصدد، لا تلتزم المؤسسة بمقتضيات القانون المشار إليه، حيث لا تعير إلا القليل من الاهتمام لدراسة الأسواق.

#### ج. إحداث لجنة قيادة ولجنة تنفيذ "رؤية 2015"

تنص "رؤية 2015" على إحداث لجنة للقيادة ولجنة للتنفيذ. ويتأسس لجنة القيادة رئيس الحكومة أو الوزير المكلف بالصناعة التقليدية، ومن بين مهامها المصادقة على المؤشرات العامة لتقديم تنفيذ الاستراتيجية وكذا التواصل بشأنها كما يجب أن تجتمع بشكل منتظم مرتين كل سنة وكما اقتضت الضرورة ذلك. أما فيما يتعلق بلجنة التنفيذ، فهي تتألف من ممثلين من القطاعين العام والخاص، ويتأسسها الوزير المكلف بالصناعة التقليدية، ومن المفروض أن تجتمع هذه اللجنة بشكل منتظم مرة كل ثلاثة أشهر، وكما اقتضت الضرورة ذلك.

وقد لاحظ المجلس أنه إلى غاية متم سنة 2012، لم يتم عقد أي اجتماع لأي من اللجنتين المذكورتين رغم الصلاحيات المهمة المخولة لهما.

#### د. التعاون مع المكتب الوطني المغربي للسياحة

ترتبط الصناعة التقليدية بشكل وثيق بقطاع السياحة، ولا يمكن إنكار الآثار الإيجابية التي يتيح تحقيقها تضافر الجهود بين الفاعلين العموميين من القطاعين. ووعيا من الحكومة بهذه الإمكانيات، نصت المادة 30 من "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 على اعتماد "رؤية 2015"، يلاحظ عدم توقيع أية اتفاقية شراكة بين المؤسساتين، وهو ما لا يمكن من استغلال إمكانيات التضافر المتاحة بين القطاعين بالشكل المطلوب.

#### 3. أنشطة التسويق بالخارج

##### أ. فاعلية الأنشطة

بهدف الرفع من صادرات منتوجات الصناعة التقليدية، تقوم دار الصانع بالعديد من الأنشطة، من بينها أساسا المشاركة في التظاهرات والمعارض التجارية. وهكذا شاركت المؤسسة في 145 تظاهرة في الفترة 2007-2012، بمبلغ إجمالي قدره 153,44 مليون درهم، وبلغ عدد المقاولات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من دعم دار الصانع قصد المشاركة في هذه التظاهرات 112 مقالة.

وقد أبانت اختيارات دار الصانع عن محدوديتها فيما يتعلق بتنشيط الصادرات، فبالرغم من الارتفاع الملحوظ في كلفة الأنشطة التي قامت بها، حيث انتقلت من 8,53 مليون درهم سنة 2007 إلى 37,18 مليون درهم سنة 2012، إلا أن رقم معاملات التصدير انخفض ب 37% منتقلا من 584 مليون درهم سنة 2007 إلى 366,54 مليون درهم سنة 2012.

##### ب. اختيار البلدان المستهدفة

لا تتوفر دار الصانع على استراتيجية واضحة للتسويق تعمل على إبراز تنافسية المنتوجات المغربية وتحدد المنتج المناسب لكل سوق، ويرجع ذلك أساسا إلى غياب معرفة معمقة بالأسواق المستهدفة وبمعروض المنافسين.

وتكتفي دار الصانع باعتماد معياري سمعة التظاهرة المنظمة وعدد زوارها، في حين لا يوجد ما يؤشر على اعتماد معيار عائدا الأموال المستثمرة وأثرها على إنعاش الصادرات.

### ج. انتقاء العارضين

طبقا لدفتر المساطر الخاص بدار الصانع، فإن انتقاء العارضين المستفيدين من دعم المؤسسة يتم عن طريق نشر إعلان في الصحافة المكتوبة لطلب إبداء الاهتمام، غير أنه لا يتم في العادة احترام هذه المسطرة. فمن مجموع 145 تظاهرة شاركت فيها دار الصانع خلال الفترة 2007-2012، لم يتم اللجوء إلى طلب إبداء الاهتمام إلا في 26 تظاهرة، أي ما يعادل 26%، وهو ما يناقض مبادئ الشفافية وحق الوصول إلى الخدمات المقدمة من قبل دار الصانع ومبدأ المساواة في التعامل مع المهنيين.

### 4. أنشطة التسويق والتواصل على المستوى الوطني

#### أ. أنشطة التسويق المباشر

##### • برامج العمل

تميزت سنتا 2010 و 2011 بارتفاع ملحوظ في النفقات المتعلقة بأنشطة التسويق المباشر في المغرب. غير أن 60% من هذه الأنشطة (من حيث الكلفة) لم تكن من ضمن برامج العمل، وهو ما يعتبر تجاوزا لدفتر المساطر الخاص بدار الصانع والذي ينص على أن التظاهرات التي تشارك فيها دار الصانع هي تلك التي يصادق عليها مجلس إدارتها.

##### • اختيار التظاهرات

تميزت الفترة الممتدة من 2007 إلى 2012 بتنظيم ثلاث معارض موضوعاتية (معرض الزربية في 2012 ومعرض الخزف والسيراميك في 2011 ومعرض الخشب في 2012)، غير أن دار الصانع استثمرت في الفترة المذكورة مبالغ كبيرة في عمليات منعزلة وتفقد للاستمرارية. وينطبق ذلك بالخصوص على تظاهرة "كبار المعلمين" المنظمة في 2011 ومعرض "من يدنا" المنظم في 2010 وكذا معرضي "إكسبو ديزاين" المنظمين في 2009 و2010. وفي غياب دراسات في مجال التسويق حول حاجيات الصناعة التقليدية وكذا استراتيجية رسمية في هذا الموضوع، تبدو اختيارات دار الصانع ناتجة عن ارتجالية أكثر منها عن تخطيط استراتيجي.

ومن جهة ثانية، استثمرت دار الصانع ما يناهز 40% من نفقاتها المتعلقة بالتسويق المباشر في المغرب للمشاركة في تظاهرات غير مخصصة للصناعة التقليدية. وحسب المؤسسة، فإن ذلك يهدف إلى الارتكاز على تظاهرات دائمة الصيت بغرض التسويق لصورة الصناعة التقليدية بالمغرب. غير أن دار الصانع لم تقم بأي تقييم لنجاعة هذه الأنشطة، وذلك عن طريق تحليل كلفتها وإيجابيتها ومقارنتها مع التنظيم والمشاركة في تظاهرات خاصة بالصناعة التقليدية.

##### • كلفة التظاهرات المنظمة من قبل دار الصانع

بمقارنة تكلفة المعارض المنظمة داخل المغرب من قبل دار الصانع مع مساحات الأروقة وعدد العارضين بها، يتبين أن عددا من هذه المعارض تميزت بكلفة جد مرتفعة، ونذكر منها على الخصوص معرض "كبار المعلمين" ومعرض الزربية ودورتي "إكسبو ديزاين" بالرباط والدار البيضاء.

وعلى سبيل المثال، وباعتماد التحليل المبني على مساحات الأروقة (المساحة الصافية)، سجل المجلس أن كلفة معرض "كبار المعلمين" بلغت 8.200 درهما للمتر المربع، في حين أن الكلفة المتوسطة في المعارض الأخرى بلغت 4.947 درهما للمتر المربع.

وباعتماد التحليل المبني على عدد العارضين، سجل المجلس أن الكلفة المتوسطة "للمعرض الوطني للزربية" بلغت 180.673 درهما لكل عارض، أي ما يقارب ضعف الكلفة المتوسطة للمعرضين الوطنيين للزليج والخشب. غير أن أعلى كلفة متوسطة تم تسجيلها في دورتي "إكسبو ديزاين" بالدار البيضاء والرباط، حيث بلغت هذه الكلفة 568.000 درهم لكل عارض.

##### • انتقاء العارضين

كما هو الشأن بالنسبة لعمليات التسويق بالخارج، فإن العديد من الأنشطة التسويقية بالمغرب تم تنظيمها دون اللجوء إلى طلب إبداء الاهتمام وفي غياب مسطرة موثقة للانتقاء. فعلى سبيل المثال، من بين تسعة عشر تظاهرة تم تنظيمها داخل المغرب في الفترة 2010-2012، سبعة منها فقط خضعت لمسطرة طلب إبداء الاهتمام.

##### ب. أنشطة التواصل

عرفت نفقات التواصل في الفترة 2006-2012 ارتفاعا ملحوظا، حيث انتقلت من 0,19 مليون درهم سنة 2005 إلى 42 مليون درهم سنة 2012. بالرغم من ذلك، لم يتم إجراء أي تقييم لأنشطة التواصل المنجزة، مع العلم أن

دفتر التحملات الذي يربط دار الصانع بالشركة المتعاقد معها في مجال التواصل ينص على إجراء تقييم للأنشطة المذكورة.

من جهة ثانية، فإن عددا من العمليات الأساسية في التواصل لم تعط انطلاقتها بعد بالرغم من برمجتها في العقد برنامج، ونخص منها بالذكر، التحفيز على إحداث مجلة للصناعة التقليدية ونشر كتيبات حسب الفروع وحسب الجهات، وكذا نشر دليل حرفيي الصناعة التقليدية ودليل وطني يعرف بالمواد والأثاث المغربيين.

وسجل المجلس الأعلى للحسابات، كذلك، عدم ترشيد النفقات المتعلقة بإنتاج وبث الوصلات والكبسولات التلفزيونية، حيث بلغت كلفة الوصلات التلفزيونية التي تم إنتاجها دون بثها في القنوات التلفزيونية 4,32 مليون درهم وذلك خلال سنتي 2011 و2012.

في نفس الإطار، أنفقت دار الصانع في الفترة 2008-2010 مبلغ 2,59 مليون درهم لإنتاج 120 كبسولة سمعية بصرية (برامج وثائقية قصيرة) حول عدد من مهن الصناعة التقليدية بغرض بثها في القنوات التلفزيونية أو في التظاهرات التسويقية للصناعة التقليدية، غير أنه لم يتم استعمال سوى نسبة صغيرة منها (25 كبسولة). وبالرغم مما سبق، لوحظ أن دار الصانع قدمت طلبية بإنجاز 78 كبسولة إضافية سنة 2012، بمبلغ إجمالي قدره 2,99 مليون درهم.

## 5. الإعانات واتفاقيات الشراكة

### أ. الإعانات الممنوحة للجمعيات

تمنح دار الصانع سنويا إعانات لفائدة عدد من الجمعيات والمنظمات في إطار عمليات الاستشهار، وذلك بمبالغ ما انفكت تعرف ازديادا مستمرا. غير أن العمليات التي يتم اختيارها تبقى غير ذات أثر على الصناعة التقليدية وعلى دار الصانع كمؤسسة. وقد سجلت الإعانات الممنوحة للجمعيات ارتفاعا مطردا حيث انتقلت من 1,10 مليون درهم سنة 2008 إلى ما يناهز 6,39 مليون درهم سنة 2012، أي بارتفاع يفوق 480%.

وسجل المجلس الأعلى للحسابات كذلك غياب الشفافية في منح هذه الإعانات، إذ أن اختيار التظاهرات المدعمة من قبل دار الصانع وكذا الجمعيات والمنظمات المستفيدة لا يستند إلى معايير موضوعية ومحددة بوضوح ومعلنة لكافة الشركاء المحتملين، ولا يتم تطبيق أية مسطرة رسمية في هذا المجال.

### ب. الشراكة مع الغرف الجهوية للصناعة التقليدية

تتوصل دار الصانع من الوزارة الوصية بإعانة قصد توزيعها على الغرف الجهوية للصناعة التقليدية، كمساهمة مالية في تنظيم المعارض الجهوية للصناعة التقليدية. وفي هذا الصدد، يتم سنويا توقيع اتفاقية إطار بين الوزارة الوصية وفدرالية غرف الصناعة التقليدية، وكذا اتفاقيات شراكة بين دار الصانع والأربع وعشرين غرفة جهوية للصناعة التقليدية. وهكذا بلغت مساهمات دار الصانع في تمويل المعارض الجهوية 9.663.720 درهم سنة 2012.

وعلى خلاف ما تنص عليه اتفاقيات الشراكة، تساهم دار الصانع بشكل محدود في تنظيم وتتبع إنجاز المعارض الجهوية، حيث تكتفي بتسلم "تقرير تقييمي" من غرفة الصناعة التقليدية قصد منحها المساهمة المالية في السنة الموالية. فعلى سبيل المثال، لم تكن دار الصانع حاضرة، خلال سنة 2012، سوى في معرضين جهويين من بين أربع وعشرين معرضا.

من جهة أخرى، لاحظ المجلس أن التقارير التقييمية التي تقدمها غرف الصناعة التقليدية لا تطابق في أغلب الحالات النموذج المنصوص عليه في الاتفاقية مع دار الصانع، كما لا تمكن من التأكد من أن هذه المعارض قد تم إنجازها فعلا وفي احترام لشروط اتفاقية الشراكة.

### ج. الشراكة مع الفاعلين المرجعيين

التزمت الدولة من خلال العقد برنامج "رؤية 2015" بتوفير الإمكانيات اللازمة لبروز ما بين 15 و 20 فاعلا مرجعيا (أي 2 إلى 3 فاعلين في كل فرع)، يقومون بدور الفاعلة بالنسبة لقطاع الصناعة التقليدية. وتم تحديد رقم المعاملات المبتغى بلوغه في أفق 2015 بالنسبة لكل فاعل مرجعي، في ما بين 100 و 200 مليون درهم، يتم تحقيق معظمه (حوالي 80%) على مستوى أسواق التصدير.

في هذا الإطار، ساهمت دار الصانع في الفترة 2007-2012 في تمويل مخططات التسويق لعشرة فاعلين مرجعيين بمبلغ مالي قدره 27 مليون درهم. ومن بين ستة قطاعات مبرمجة في العقد برنامج، شارك فرعان فقط في هذا البرنامج، وهما الأثاث والديكور.

وهكذا يتبين من خلال النتائج المحققة إلى غاية متم سنة 2012، أن تحقيق أهداف "رؤية 2015" جد مستبعد. في هذا الإطار، لم يتمكن سوى أربعة فاعلين مرجعيين من تحقيق رقم معاملات يتجاوز 20 مليون درهم، وكان أكبر رقم معاملات تم تحقيقه هو 58,8 مليون درهم.

## 6. تنفيذ الصفقات

تم تدقيق صفقة إعادة تهيئة مقر دار الصانع وصفقات تنظيم التظاهرات نظرا لأهمية هذه الصفقات، وكانت الملاحظات المسجلة كما يلي:

### أ. صفقة إعادة تهيئة مقر دار الصانع

يتعلق موضوع الصفقة المبرمة سنة 2011 بإنجاز أشغال إعادة تهيئة مقر دار الصانع وتحويل جزء منه إلى متحف للصناعة التقليدية. وقد مكنت مراقبة هذه الصفقة من الوقوف على مخالفات لنظام الصفقات المعمول به في مؤسسة دار الصانع، تتجلى أساسا في إجراء تعديلات كبيرة على نوعية الأعمال المنجزة مقارنة مع دفتر الشروط الخاصة وكذا أداء مبالغ مالية عن أعمال غير منجزة.

بعد الوقوف على المخالفات المشار إليها أوكل المجلس إلى المختبر العمومي للتجارب والدراسات (LPPE) القيام بخبرة تقنية للمشروع وذلك من أجل تحديد كميات ومبالغ الأعمال المنجزة فعليا.

### مخالفات أثناء تفويت الصفقة

لاحظ المجلس أن عددا من الأثمان الأحادية الواردة في العرض المالي المقدم من طرف صاحب الصفقة كانت منخفضة بكيفية غير عادية، وذلك على الخصوص فيما يتعلق بالسقف المعلق (Faux plafond) المنجز من خشب الأرز المنقوش، حيث كان عرض صاحب الصفقة هو 450 درهم للمتر المربع (دون احتساب الرسوم)، في حين أن السعر المعمول به في السوق يتجاوز 2000 درهم للمتر المربع<sup>6</sup>. وقد كانت قيمة الأشغال المتعلقة بإنجاز السقف المعلق حاسمة في عملية تفويت الصفقة، غير أن الشركة صاحبة الصفقة لم تنجز الأشغال المذكورة إلا جزئيا (400 م<sup>2</sup> عوض 2.955 م<sup>2</sup>، أي بنسبة 13% فقط مما كان مقررا إنجازَه حسب دفتر الشروط الخاصة)، أما باقي المساحة فقد أنجزتها بالجيبس.

من ناحية ثانية، كان العرض المالي لصاحب الصفقة مفرطا فيما يتعلق بالأشغال الكبرى (gros œuvres).

### أداء مبالغ مالية عن خدمات غير منجزة

تم أداء مبالغ مالية عن خدمات غير منجزة، نذكر منها على الخصوص:

- أداء مبلغ 1.594.620 درهم (مع احتساب الرسوم) عن مساحة من أشغال السقف المعلق (faux plafond) قدرها 2953 م<sup>2</sup>، في حين أن المساحة المنجزة فعليا هي 400 م<sup>2</sup>، حيث تم إنجاز المساحة المتبقية بالجيبس.
- أداء مبلغ 2.907.324 درهم (مع احتساب الرسوم) عن مساحة من الزليج البلدي<sup>7</sup> قدرها 5677 م<sup>2</sup>، في حين أن هذه الخدمة لم تنجز.
- أداء مبلغ 1.500.000 درهم (مع احتساب الرسوم) عن 40 ثريا تقليدية من النحاس (25 ثريا ذات عرض 1,2م و 15 ثريا ذات عرض 0,8م)، في حين تم تركيب ثريا واحدة فقط مطابقة لمواصفات دفتر التحملات.
- أداء مبلغ 1.760.400 درهم (مع احتساب الرسوم) عن أرضية من البلو (plancher en plot) على مستوى المتحف، في حين أنه لم تنجز أية أشغال داخل المتحف.

### خلاصة الخبرة التقنية

أكدت الخبرة التقنية الملاحظات الأولية للمجلس، وخلصت إلى أنه نتيجة للمخالفات السالفة فإن فارقا قدره 2.390.720,00 درهم يبقى مستحقا لفائدة دار الصانع، بمعنى أن مجموع المبالغ المفوترة والمسجلة في كشوف الحسابات تفوق قيمتها ما هو منجز فعليا بمبلغ 2.390.720,00 درهم دون احتساب الرسوم، مع الإشارة إلى أن هذا المبلغ تم احتسابه على أساس الأثمنة المضمنة في الصفقة وكذا على أساس الأخذ في الاعتبار لأعمال تم إنجازها خارج إطار الصفقة.

<sup>6</sup> كان عرضا المنافسين الآخرين في طلب العروض هما على التوالي 2.400 و 4.000 درهم (دون احتساب الرسوم).

<sup>7</sup> من نوع "الشغل بان" و "عكبوتية" و "مدودب بالعشاش".



أشار تقرير الخبرة أيضا إلى أنه نتيجة لإدخال تغييرات كبيرة على المشروع وتحويره عن مضمونه الأصلي، فإن الأخذ بمنطق المعاوضة على أساس الأثمنة المضمنة في الصفقة لا يؤدي إلى تحديد القيمة الحقيقية للأشغال المنجزة. على سبيل المثال، فإنه إذا تم استبدال الأثمنة المنخفضة بكيفية غير عادية أو المفرطة بالأثمنة المعمول بها في السوق، فإن الفارق المشار إليه سلفا سيصبح 6.245.472,00 درهما (دون احتساب الرسوم) مستحقا لفائدة دار الصانع.

على صعيد آخر، تجدر الإشارة إلى أن انطلاق مشروع إعادة تهيئة مقر دار الصانع عرف تأخرا يقدر بتسعة وعشرين شهرا، مما أدى إلى خسارة مالية لدار الصانع تبلغ على أقل تقدير 2,61 مليون درهم، ممثلة في مصاريف كراء مقر مؤقت خلال فترة التأخير المشار إليها.

### ب. معرض الصناعة التقليدية المنظم بمناسبة عرض الففطان 2011 بقصر التازي

نظمت دار الصانع خلال الفترة الممتدة من 16 إلى 18 شتنبر 2011 معرضا للصناعة التقليدية في قصر التازي بالرباط تحت عنوان "المعلمون الكبار" وذلك بكلفة بلغت 4.332.120,00 درهم. وفي افتتاح هذه التظاهرة، نظمت المؤسسة يوم 16 شتنبر، في نفس المكان، عرضا للففطان (عرض أزياء) بلغت مصاريف التنشيط المتعلقة به 440.080,00 درهم.

وقد أدلت إدارة دار الصانع بأمر بالأداء بمبلغ 1.795.500,00 درهم يتعلق "بمعرض ثان للصناعة التقليدية" نظم هو أيضا في قصر التازي بمناسبة عرض الففطان 2011 المشار إليه، غير أنه في غياب ما يثبت حقيقة إنجاز الخدمات موضوع الأمر بالأداء السالف الذكر، يعتبر المجلس هذه النفقة غير مبررة.

### ج. ملاحظات أخرى حول تنفيذ النفقات

يسمح نظام صفقات دار الصانع بإمكانية اللجوء لعقود القانون العادي بالنسبة لبعض خدمات تنظيم التظاهرات (خدمات التواصل وإنعاش التسويق)، غير أن دار الصانع تعتمد على المادة الثانية من هذا النظام والتي تقتقد للوضوح في بعض مضامينها، لأجل إبرام عقود دون اللجوء للمنافسة.

سجل المجلس كذلك أن الصفقات المبرمة من قبل دار الصانع تميزت بمناقسة محدودة وبمخالفات تتعلق على الخصوص باحترام دفاتر التحملات، وهو ما يفسر بنسبة كبيرة الكلفة المرتفعة التي تم بها تنظيم بعض التظاهرات، وخاصة معرض "كبار المعلمين" ومعرض الزربية وكذا الدورة الثانية من معرض "إكسبو ديزاين".

بالإضافة لما سبق، سجل المجلس عدم قيام دار الصانع بتدقيق الصفقات التي يفوق مبلغها خمسة ملايين درهم، وعدم نشر البرامج التوقعية للمؤسسة، وكذا عدم استعمالها لبوابة صفقات الدولة، وهو ما يخالف مقتضيات نظام الصفقات الخاص بالمؤسسة.

في ضوء الملاحظات السالفة، يوصي المجلس الأعلى للحسابات دار الصانع بما يلي:

- أداء كامل المهام المسندة إلى المؤسسة، ومن ضمنها المساهمة في الإعلام التجاري، وكذا التكوين والبحث، مع تمييز أنشطة المؤسسة عن أنشطة باقي المتدخلين المؤسساتيين؛
- العمل مع الشركاء المعنيين على الانعقاد المنتظم لاجتماعات مجلس إدارة ولجنة تسيير المؤسسة وكذا لجنة قيادة "رؤية 2015" ولجنة تنفيذها؛
- اعتماد تخطيط محكم مقترن بأهداف محددة بدقة بناء على النتائج المتوخاة، والحرص على إجراء تقييم للنتائج المحصل عليها؛
- تدارك التأخر الحاصل في مجال التعاون مع المكتب الوطني المغربي للسياحة وتجسيد هذا التعاون بتوقيع اتفاقية شراكة تمكن من الاستفادة من تضافر الجهود بين قطاعي الصناعة التقليدية والسياحة؛
- مراجعة نظام المراقبة الداخلية لتصحيح الاختلالات المسجلة في تنفيذ بعض النفقات؛
- ترشيد نفقات التسويق بالخارج، عن طريق اختيارات مبنية على معرفة معمقة بالأسواق المستهدفة ويعروض المنافسين، والحرص على تقييم دوري لعائدات الاستثمار في أنشطة التسويق، خاصة ما يتعلق منها برقم المعاملات على مستوى الصادرات؛
- ترشيد نفقات التسويق والتواصل على المستوى الوطني عن طريق ضبط التكاليف والعمل قدر الإمكان على تفعيل المنافسة، خاصة فيما يتعلق بخدمات التواصل وتنظيم التظاهرات؛
- احترام قواعد المساواة والشفافية عند انتقاء العارضين وكذا عند منح الإعانات للجمعيات.



## II. جواب وزيرة الصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي والتضامني

### (نص الجواب كما ورد)

#### 1. تقييم مدى تحقيق أهداف رؤية 2015

← جاء في التقرير أنه باستثناء رقم المعاملات الإجمالي للقطاع و التشغيل، فإن كافة الإنجازات لم ترق إلى مستوى الأهداف المسطرة في إطار رؤية 2015، خاصة فيما يخص إنعاش الصادرات في البداية، لا بد من الإشارة إلى أنه بالرغم من أن إستراتيجية الصناعة التقليدية التي تمتد على مدى عشر سنوات تسمى "رؤية 2015"، إلا أن العقد- برنامج الخاص بها لم يتم التوقيع عليه إلا سنة 2007، حيث تم من خلاله تحديد الأهداف و الإجراءات التي يجب اتخاذها.

ومع ذلك، و باستثناء الصادرات، فإن باقي الأهداف التي حددتها رؤية 2015 تم تجاوزها أو تم تحقيقها أو تسيير نحو التحقيق بوثيرة مرضية:

- بالفعل، تم تجاوز الهدف المتعلق بالقيمة المضافة للقطاع بنسبة 40%، حيث أنه إلى حدود 2013، تم تحقيق زيادة بقيمة 5.6 مليار درهم، في حين أن الإستراتيجية استهدفت زيادة 4 مليار درهم في القيمة المضافة.

كما تم تجاوز الهدف الخاص بالمقاولات الصغرى و المتوسطة و الذي نص على بلوغ 300 مقاول، من بينها 15 إلى 20 فاعل مرجعي، حيث أن عدد المقاولات الصغرى و المتوسطة بلغ 760 وحدة إلى حدود نهاية 2013، بما فيها 16 فاعل مرجعي تم انتقاؤهم على دفتين: 7 فاعلين خلال عملية الانتقاء الأولى و 9 فاعلين خلال العملية الثانية. هذه الأرقام تشير إلى أن الهدف المسطر تم تجاوزه.

تم إنجاز برامج لم تكن مسطرة في إطار رؤية 2015 على غرار محو الأمية الوظيفية التي استفاد منها حوالي 30.000 صانع و صانعة عبر برنامج تحدي الألفية، كما تم تعميم مخططات التنمية الجهوية للصناعة التقليدية على مجموع التراب الوطني، لتصل بذلك إلى 16 مخططا عوض الست مخططات التي نصت عليها الإستراتيجية.

- فيما يخص الهدف المتعلق بالتكوين المستمر، فقد تم تحقيقه، حيث أن الحصيلة في هذا المجال على مدى سبع سنوات من تنفيذ رؤية 2015، توضح أنه تم تكوين 70.000 شخص/يوم، أي 10.000 شخص/يوم كمعدل سنوي.

- بالمقابل، وعلى بعد سنتين من تاريخ انتهاء رؤية 2015، فإن أهدافا أخرى كرقم المعاملات الإجمالي و التشغيل و التكوين المهني تسيير نحو الإنجاز.

فإلى حدود نهاية 2013، بلغ رقم المعاملات 20.2 مليار درهم و تم خلق 53.000 منصب شغل، كما تم تكوين 21.000 متخرج من منظومة التكوين المهني بالقطاع.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتائج الإيجابية تتميز بكونها تم تحقيقها في سياق عرف حدوث الأزمة الاقتصادية التي طالت الدول الشريكة للمغرب وعلى رأسها أوروبا من جهة، وعدم توفير أعداد المكونين التي حددها البرنامج الاستعجالي للتكوين المهني و المتمثلة في 157 مكون من جهة أخرى، حيث لم تتجاوز نسبة التشغيل 12 % من الأعداد المسطرة.

أما فيما يخص الصادرات، فبالفعل، يتضح اليوم أن الهدف المسطر لها لم يكن واقعيًا، حيث أنه ليس من المعقول أن نتوقع تطوير رقم معاملات التصدير سنويا بمعدل تطور سنوي يصل إلى 30% ومضاعفته 10 مرات على مدى 10 سنوات، في حين أنه تم استهداف معدلات نمو أكثر واقعية بالنسبة للمؤشرات الأخرى، كرقم المعاملات الإجمالي المتوقع نموه بنسبة 9% و التشغيل بنسبة 2.9%.

هذا مع العلم أن المعطيات المتوفرة تبين أن 92% من رقم معاملات القطاع تحققه السوق الداخلية، و بالمقابل لا تتعدى حصة السوق الخارجية 8% بما فيها سوق السياح و التصدير. هذه الأرقام تدعمها نتائج بعض الدراسات التي أوضحت على أن الوجهة الطبيعية للمنتج التقليدي هي السوق الداخلية.

وتجدر الإشارة إلى أن بعض العوامل الخارجة عن القطاع كالأزمة الاقتصادية العالمية، أدت إلى تفاقم وضعية صادرات الصناعة التقليدية، كونها أثرت على معظم الدول التي تشكل وجهة أساسية للصادرات المغربية.

◀ جاء في التقرير أن الصادرات عرفت تراجعاً منذ سنة 2005 حيث حققت 762.66 مليون درهم بناء على المعطيات المتوفرة، حققت صادرات القطاع خلال 2005، رقم معاملات يقدر بـ 691.4 مليون درهم.

◀ جاء في التقرير أنه لم تتمكن أية مقابلة للصناعة التقليدية من تحقيق رقم معاملات يفوق 100 مليون درهم مع أن الهدف حدد الوصول إلى 15 مقابلة تحقق أرقام معاملات تفوق هذه العتبة إن هدف إبراز 15 مقابلة تحقق رقم معاملات ما بين 100 إلى 200 مليون درهم يخص الفاعلين المرجعيين الذين يتوقع تحقيقهم لهذه الأرقام في غضون 10 سنوات.

إلا أن القطاع يشتمل على مقاولات أخرى تحقق أرقام معاملات تناهز أو تفوق 100 مليون درهم، لكنها لم تستجب للإعلانات عن طلبات إبداء المنفعة التي تم القيام بها في إطار عمليتي انتقاء الفاعلين المرجعيين.

◀ جاء في التقرير أن رؤية 2015 حددت الرفع من عدد المقاولات الصغرى و المتوسطة للصناعة التقليدية من 100 إلى 300 مقابلة، في حين أن بانوراما الصناعة التقليدية لسنة 2006 يتحدث عن 310 مقابلة قبل الشروع في إنجاز رؤية 2015، ما يؤدي إل التساؤل حول دقة الأهداف المحددة تمت الإشارة إلى أن عدد المقاولات بالقطاع هو 100 مقابلة خلال سنة 2005 و ليس سنة 2006. وقد تم إصدار هذا الرقم بناء على فرضيات و تقديرات تم القيام بها في تلك الفترة، حيث لم يكن القطاع يتوفر على إحصائيات أو معطيات موثوقة نابعة من بحوث ميدانية. وبناء على هذه الفرضية، تم تحديد هدف 300 مقابلة في أفق 2015.

و على العموم، و على افتراض أن الرقم المقدر أقل من الواقع، فإن الإحصائيات المتوفرة حالياً و الصادرة عن المرصد الوطني للصناعة التقليدية الذي تم تفعيله سنة 2008، تشير إلى التواجد الحالي لما يقرب 760 مقابلة، و هو رقم يتجاوز بكثير الهدف المرتكز على فرضية سنة 2005.

## 2. إحداه لجنة قيادة الاستراتيجية و لجنة التنفيذ

نص العقد برنامج في مادته 46 على إحداه لجنة للقيادة يرأسها الوزير الأول و تشمل في أعضائها ممثلي الوزارات المكلفة بالصناعة التقليدية؛ السياحة و المالية و الداخلية و الاقتصاد الاجتماعي و التجارة و الصناعة، التشغيل و التكوين المهني و فدرالية مقاولات الصناعة التقليدية و جامعة غرف الصناعة التقليدية و دار الصانع.

ووعيا منها بأهمية اجتماعات لجنة قيادة رؤية 2015 من حيث التتبع و التقييم الإستراتيجي لإنجاز مختلف الأوراش، عقدت هذه الوزارة أربع اجتماعات بالتواريخ التالية:

- لجنة 27 فبراير 2008 : ترأسها الوزير الأول؛
- لجنة 27 فبراير 2009 : ترأسها الوزير الأول؛
- لجنة 22 فبراير 2010 : ترأسها الوزير الأول؛
- لجنة 5 يوليوز 2013 : ترأسها رئيس الحكومة.

و للإشارة، فإنه لم يعقد هذا الاجتماع خلال سنتين للأسباب التالية:

2011: لم تجتمع اللجنة نظراً للسياق السياسي خلال هذه السنة (الدستور الجديد، الانتخابات السابقة لأوانها...).

2012: لم تجتمع اللجنة نظراً للظرفية المتعلقة بتعيين الحكومة الجديدة و مناقشة قانون المالية لسنة 2012 خلال سنة تنفيذه.

وقد عمدت وزارة الصناعة التقليدية إلى إعداد كافة العناصر اللازمة لعقد هذه الاجتماعات كالثائق المتعلقة بمدى تقدم الإنجازات، برنامج العمل الإجمالي الذي يدمج برامج العمل الجزئية، وكذا العراقيل والتدابير التصحيحية الملائمة و التوصيات.

وللإشارة، فقد تميزت هذه اللجان بالاعتراف بالتقدم الحاصل و تحديد الإكراهات واقتراح التعديلات الضرورية.

من جهة ثانية، فإن الوزارة تعقد سنوياً و كلما دعت الضرورة إلى ذلك، اجتماعات للتنسيق و التتبع و التدقيق مع غرف الصناعة التقليدية و أعضاء مكتب فدرالية مقاولات الصناعة التقليدية.

### III. جواب المدير العام لدار الصانع

#### (نص مقتضب)

#### 1. تقييم مدى تحقيق أهداف رؤية 2015

إن الأهداف المسطرة في رؤية 2015 تهم مجموع قطاع الصناعة التقليدية وهي بالتالي تتجاوز اختصاصات مؤسسة دار الصانع. هذه الأخيرة تتكلف فقط بتنزيل سياسة الدولة المتعلقة بإعاش منتوجات الصناعة التقليدية. من أجل إعداد تقييم موضوعي لحصيلة إنجازات رؤية 2015 لتنمية قطاع الصناعة التقليدية، يتعين اعتماد مقاربة شمولية لمجموع القطاع مع تحديد دور مختلف الفاعلين المتدخلين في تنفيذ الإستراتيجية كل حسب اختصاصاته. (...)

#### 2. الاستراتيجية والحكمة وأداء المهام المسندة إلى دار الصانع

##### أ. الاستراتيجية ودور مجلس الإدارة

(...)

تجدر الإشارة أن الوزارة ومؤسسة دار الصانع قامت بتشخيص لقطاع الصناعة التقليدية مكن من إبراز العديد من المؤهلات التي يزر بها القطاع خصوصا فيما يتعلق بمهارة الصناع المغاربة وتنوع الحرف وخصوصيات مختلف جهات المملكة وكذا تعدد المتدخلين في القطاع. كما أبرز هذا التشخيص ارتفاع نسبة الأمية لدى الصناع التقليديين والقصور الملحوظ في تنظيم الحرف وكذا غياب سياسة تواصلية وترويجية لمنتجات الصناعة التقليدية. (...)

واعتبارا لما سبق، فإن دار الصانع قامت بتنزيل استراتيجية الإعاش عبر محاور محددة تمكن من تنمية قطاع الصناعة التقليدية.

بالنسبة للعمليات الترويجية التي لم تكن مدرجة ضمن برنامج العمل، يتعلق الأمر في غالب الأحيان بعمليات تقترحها التمثيليات الدبلوماسية للملكة المغربية بالخارج، حيث ترد مراسلات موجهة لدار الصانع من وزارة الشؤون الخارجية والتعاون عبر وزارة الصناعة التقليدية من أجل المشاركة في هذه التظاهرات، وتتم المصادقة على هذه المشاركة من طرف السيد الوزير، رئيس المجلس الإداري، قبل الشروع في تنظيم هذه التظاهرات بتنسيق وشراكة مع مهنيي القطاع المعنيين. كما أن هذه التظاهرات يتم المصادقة عليها بمناسبة انعقاد المجلس الإداري الموالي (...).

هذا وتجدر الإشارة أن بعض التظاهرات التي تكون مدرجة في برنامج العمل السنوي للمؤسسة يتم تأجيلها أو حذفها لأسباب تكون خارجة عن إرادة دار الصانع.

جوابا على الملاحظة المتعلقة بلجنة التسيير، تجدر الإشارة أن المجلس الإداري للمؤسسة قام بإحداث هذه اللجنة سنة 2010 في إطار ترسيخ مبادئ الحكمة الجيدة (...).

وتفاعلا مع ملاحظات المجلس، سوف تحرص دار الصانع على أن تجتمع لجنة التسيير بصفة دورية ومنتظمة طبقا لمقتضيات ميثاق إحداثها.

##### ب. أداء المهام المسندة إلى المؤسسة

تمارس دار الصانع مهامها طبقا لمقتضيات القانون المحدث لها. صحيح أن المؤسسة لا تضطلع ببعض المهام الموكولة إليها مثل دراسة الأسواق وتكوين الصناع وذلك للأسباب التالية:

فيما يتعلق بالتكوين، فإن نظام وزارة الصناعة التقليدية يضم مديرية أوكل إليها القيام بكل الأنشطة المتعلقة بتكوين الصناع (...). ومن أجل ترشيد النفقات العمومية وتحقيق التكامل مع أنشطة الوزارة لم تقم دار الصانع بإنجاز برامج مماثلة.

فيما يتعلق بالإستسواق، فإن دار الصانع لم تنجز أية دراسة جديدة منذ تلك التي أنجزت سنة 2007 والتي همت منتجات التزيين الموجهة للسوق الأوروبية. ويرجع السبب، كما جاء في تقرير المجلس إلى الخصائص الذي تعاني منه المؤسسة في الموارد البشرية المؤهلة في مجال الإستسواق وذلك منذ إطلاق رؤية 2015. حيث لم يتم تعيين المسؤولة عن مديرية الإستسواق الإستراتيجي إلا سنة 2010، لكن المديرية ضلت تعاني من خصائص كبير في

## الموارد البشرية المؤهلة.

غير أن المؤسسة واعية بأهمية الملاحظات التي جاء بها المجلس، وستعمل على أخذها بعين الاعتبار في برامج عملها المستقبلية، خصوصا أنها تتوفر الآن على فضاء ملائم يتوفر على كل التجهيزات الضرورية لتنظيم دورات تكوينية لفائدة الصناع.

### ج. إحداث لجنة قيادة ولجنة تنفيذ "رؤية 2015"

تم إحداث لجنة القيادة طبقا لمقتضيات العقد البرنامج المنبثق عن رؤية 2015، وعقدت هذه اللجنة اجتماعاتها سنوات 2008 و2009 و2010 و2013.

### د. التعاون مع المكتب الوطني للسياحة

نظرا لكون قطاعي السياحة والصناعة التقليدية كانا ينتميان إلى نفس الوزارة سنة 2011 و2012، فإن مؤسستي دار الصناع والمكتب الوطني للسياحة سبق وأن نسقا جهودهما من أجل المشاركة في العديد من التظاهرات الترويجية خصوصا بالخارج نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر التظاهرات الترويجيتين النوعيتين في كل من متاجر لافاييت بفرنسا سنة 2009 ومتاجر هارودز بإنجلترا سنة 2011.

لكن دار الصناع مقتنعة تماما بأهمية عقد شراكة استراتيجية مع المكتب الوطني للسياحة مما سيضمن من تنسيق الجهود وترشيده النفقات وضمان النجاح المطلوبة في التظاهرات الترويجية بالخارج لتلميع صورة المغرب. وفي هذا الإطار فإن دار الصناع تعبر عن استعدادها الدائم وانفتاحها على كل المبادرات والإقتراحات من أجل عقد مثل هذه الشراكات.

## 3. أنشطة التسويق بالخارج

### أ. فاعلية الأنشطة

ناهز المبلغ الإجمالي المرصود من طرف دار الصناع لعمليات الترويج بالخارج حوالي 153 مليون درهم، استفادت منها 112 مقالة للصناعة التقليدية خلال الفترة الممتدة من سنة 2007 إلى سنة 2012.

باعتقاد هذه المعطيات، وبعملية حسابية بسيطة يتبين أن كل مقالة كلفت دار الصناع حوالي 19.000,00 درهم شهريا لإنجاز هذه العمليات. ويعد هذا المبلغ ضعيف نسبيا بالمقارنة مع التكاليف التي تتحملها المقالة لبلورة وتنفيذ استراتيجية حقيقية من أجل إنعاش صادراتها (فعلى سبيل المثال، إن المبلغ المذكور ربما لا يكفي المقالة لتكليف خبير متخصص لأجل إعداد تدقيق وإستراتيجية لتنمية صادراتها). والحقيقة أن الأهداف المسطرة في رؤية 2015 فيما يتعلق بالصادرات ربما كانت جد طموحة وتتطلب ميزانية تفوق بكثير ما تم تخصيصه لدار الصناع من أجل القيام بهذه المهمة.

على صعيد آخر، فإن الإحصائيات الرسمية المتعلقة بصادرات الصناعة التقليدية لا تهم سوى المقاولات المدرجة ضمن القطاع المهيكّل. غير أنه استنادا إلى المهنيين أنفسهم صادرات القطاع الغير مهيكّل تظل جد مهمة وفي تطور مستمر. لذا فإن التحليل الموضوعي لنسبة نمو الصادرات يقتضي بالضرورة أخذ معطيات القطاع الغير مهيكّل بعين الاعتبار.

كما أن انخفاض صادرات الصناعة التقليدية من 584 مليون درهم إلى 366 مليون درهم يعزى إلى عدة عوامل من أهمها منافسة المنتجات الآسيوية والأزمة الاقتصادية العالمية. فالتذكير عرف الطلب الإجمالي الأوروبي الموجه للمغرب انخفاضا ملموسا بنسبة ناهزت 14% بين سنتي 2008 و2009. (...)

وعلى صعيد آخر، فإن النتائج المرجوة من عمليات الترويج بالخارج لا تتحقق على المدى القصير، وإنما يتطلب ذلك بعض الوقت حيث أن العمليات التي يتم تنظيمها خلال سنة ما لا يتم استشعار آثارها الإيجابية إلا في السنوات الموالية، وخير دليل على ذلك التطور المهم الذي شهدته صادرات القطاع بين سنتي 2013 و2014 بنسبة ناهزت حوالي 18%.

### ب. اختيار البلدان المستهدفة

يتم تحديد الدول المستهدفة بعمليات الترويج التي تقوم بها دار الصناع بالخارج بتنسيق مع الفاعلين الاقتصاديين في القطاع خصوصا منهم المنتمين لفيدرالية غرف الصناعة التقليدية وفيدرالية مقاولات الصناعة التقليدية، ولهذا الغرض يتم تنظيم اجتماعات دورية مع هؤلاء الفاعلين لمدارسة الواجهات التسويقية الواعدة على الصعيد الدولي والدول أو المناطق المستهدفة سنويا من أجل ترويج منتجات الصناعة التقليدية. (...)

### ج. انتقاء العارضين

في كل مناسبة تعترزم فيها دار الصانع المشاركة في معرض مهني أو تجاري، يتم اللجوء لمختلف وسائل الدعاية المتوفرة (...) بل إن المؤسسة غالبا ما تجد صعوبة في إقناع الشركات أو الصانع الفرادي من أجل المشاركة في هذه التظاهرات الترويجية بدعوى ارتفاع كلفة المشاركة، رغم كون دار الصانع تتكفل بنسبة 80 % من كلفة اكتراء وتجهيز الأروقة. (...)

وللإشارة هناك نوع خاص من التظاهرات لا تلجأ دار الصانع قبل تنظيمها لمسطرة الإعلان عن إبداء الاهتمام، ويتعلق الأمر بالأسابيع المغربية بالخارج التي تكتسي طابعا مؤسساتيا صرفا وتهدف إلى التعريف بالثقافة المغربية وبمنتجات صناعته التقليدية عبر العالم. وتنظم هذه التظاهرات في إطار صفقة مدتها ثلاث سنوات (...)

### 4. أنشطة التسويق والتواصل على المستوى الوطني

#### أ. أنشطة التسويق المباشر

##### • برامج العمل

من بين مجموع عمليات الترويج المباشرة يعتبر المجلس أن بعض العمليات لم تكن مدرجة في برنامج عمل المؤسسة، وفي هذا الإطار، تجدر الإشارة إلى أنه على إثر النجاح الكبير الذي حققه بعض التظاهرات على الصعيد الوطني، فإن دار الصانع عمدت منذ مدة على المشاركة بصفة دورية، وذلك من أجل ترويج العلامة المؤسساتية للصناعة التقليدية لدى زوار هذه التظاهرات، غير أن كل التظاهرات يصادق عليها المجلس الإداري لدار الصانع في الدورة الموالية، خصوصا وأنها تأتي بمبادرة من السيد وزير الصناعة التقليدية، رئيس المجلس الإداري للمؤسسة.

##### • اختيار التظاهرات

تقوم دار الصانع باختيار التظاهرات الترويجية في احترام تام لمقتضيات القانون المحدث لها وكذا في إطار المحاور الإستراتيجية التي تم إبرازها من خلال الدراسة التي قامت بها المؤسسة سنة 2009 وكذا دراسة حاجيات الترويج في قطاع الصناعة التقليدية التي أنجزت في إطار برنامج تحدي الألفية بمدينة فاس ومراكش. (...)

التظاهرات التي أشار إليها المجلس في ملاحظته صادقت عليها الوزارة والمجلس الإداري للمؤسسة. (...)

فيما يتعلق بتقييم العمليات الترويجية، فإن المؤسسة سبق وأن أعلنت عن طلب عروض لإنجاز دراسة تقييمية شاملة لكل عملياتها الترويجية، لكن هذه العملية لم تسفر عن أية نتائج (...).

لكن دار الصانع مقتنعة تماما بضرورة القيام بدراسة تقييمية شاملة لمختلف العمليات الترويجية من أجل قياس مدى نجاعتها، وتقويمها إذا تطلب الأمر ذلك من أجل أن تسيير في تحقيق الأهداف المسطرة، ولقد عملت دار الصانع منذ سنة على تعميم مسألة التقييم على كل تظاهراتها الترويجية.

##### • كلفة التظاهرات المنظمة من قبل دار الصانع

لاحظ المجلس من خلال اعتماد بعض الأرقام والمعطيات أن كلفة بعض التظاهرات مرتفعة شيئا ما بالمقارنة بأخرى. وفي هذا الصدد، تشير دار الصانع إلى أن كلفة جل التظاهرات تبقى متقاربة وذلك للأسباب التالية:

إن التظاهرتين المشار إليهما "المعلمين الكبار" و"عرض الإبداعات والتصاميم" تتميزان ببعض الخصائص تجعل مقارنتهما بباقي التظاهرات غير دقيقة.

أما بالنسبة للتكلفة المرتفعة لمعرض الزرابي الذي تم تنظيمه بالرباط سنة 2010، فإن ذلك راجع للأسباب التالية:

- للإعلان عن هذه التظاهرة الكبرى والأولى من نوعها على الصعيد الوطني، قامت دار الصانع بحملة تواصلية جد مهمة عبر الصحف والإذاعة والتلفزة.

- تكلفت دار الصانع خلال المدة الكاملة للتظاهرة على امتداد عشرة أيام بمصاريف نقل المنتجات والتنقل والإيواء والإطعام لكل الصناع التقليديين المشاركين في هذه التظاهرة.

- ضم هذا المعرض، بالإضافة إلى الفضاء المخصص للصانع والصانعات لأجل عرض منتجاتهم، فضائين آخرين على مساحة تناهز 2000 م<sup>2</sup>، ويتعلق الأمر بالفضاء المخصص لإيواء متحف الزرابي العتيقة وكذا الفضاء الثقافي الذي خصص لعرض لوحات فنية لفنانين تشكيليين أبدعوا في موضوع الزربية



المغربية. وهذا ما يفسر ربما ارتفاع كلفة الأروقة.

#### • **انتقاء المعارضين**

في كل مناسبة تشارك فيها دار الصانع في تظاهرة ترويجية، يتم اللجوء لمختلف وسائل الدعاية والإعلان المتاحة، وذلك عبر جريدتين باللغتين العربية والفرنسية وفي الموقعين الإلكترونيين للوزارة ودار الصانع، وكذا مراسلة كل غرف الصناعة التقليدية والمصالح الخارجية لوزارة الصناعة التقليدية.

#### **ب. أنشطة التواصل**

طبقا للمادة 5 من الصيغة الإطار رقم 2011/01، فإن شركة التواصل مطالبة بإعداد تقرير تقييمي لمختلف عمليات التواصل التي تم إنجازها خلال السنة المنصرمة.

لكن دار الصانع ارتأت عدم تكليف الشركة التي أوكل إليها إعداد وتنفيذ البرنامج التواصلي بهذه الخدمة، نظرا لصعوبة تقيدها بالحيداء المطلوب في إعداد التقييم الموضوعي للعمليات التواصلية. ولهذا السبب حاولت دار الصانع اللجوء إلى شركة أخرى للقيام بعملية تقييم كل التظاهرات الترويجية والعمليات التواصلية، غير أن مسطرة طلب العروض لم تسفر عن أية نتيجة كما سلف الذكر.

فيما يتعلق بإصدار مجلة الصناعة التقليدية وكتيبات لحرف وخصوصيات مختلف جهات المملكة، وكذا إعداد دليل مهني لقطاع الصناعة التقليدية وسجل وطني لمنتجات الصناعة التقليدية المغربية، فإن هذه الأوراش تم إسناد تنفيذها إلى وزارة الصناعة التقليدية وهي في طور الإنجاز. وبالمقابل، قامت دار الصانع بإصدار أربعة مؤلفات خاصة بالصناعة التقليدية. (..)

على صعيد آخر، من المعلوم أن دار الصانع أجلت الإعلان عن بعض الوصلات الإشهارية المتعلقة بترميز بعض منتجات الصناعة التقليدية وذلك لأسباب تتعلق أساسا بالبرمجة (...).

فيما يخص الكبسولات (capsules TV)، فهي تستعمل باستمرار في كل التظاهرات الترويجية التي تنظمها دار الصانع، إذ يتم عرضها بصفة متواصلة عبر شاشات مخصصة لهذا الغرض في الأروقة المؤسساتية التي يتم إعدادها بمناسبة هذه التظاهرات.

#### **5. الإعانات واتفاقيات الشراكة**

##### **أ. الإعانات الممنوحة للجمعيات**

(...) لقد سبق للمجلس الإداري أن أذن لدار الصانع بالقيام بهذه العمليات في إطار رعاية بعض التظاهرات.

بالنسبة للمسطرة المعتمدة في هذا الإطار، فإن كل طلبات الدعم والرعاية ترسل إلى وزير الصناعة التقليدية - رئيس المجلس الإداري - للبحث فيها وتوجيهها بدوره لدار الصانع من أجل الاستجابة للطلب بالنظر إلى أهمية التظاهرة وفي حدود الميزانية المتاحة. يقتصر دور دار الصانع إذن في هذا الصدد على تنفيذ السياسة الحكومية. إلا أنه، وتبعا لقرارات المجلس الإداري، قامت دار الصانع بإعداد مسطرة خاصة من أجل اختيار الجمعيات التي بإمكانها الاستفادة من الدعم، وذلك في احترام تام لمبدئي الشفافية وتكافؤ الفرص.

##### **ب. الشراكة مع الغرف الجهوية للصناعة التقليدية**

لاحظ المجلس نسبة مشاركة ضعيفة لمستخدمي دار الصانع في مختلف المعارض الجهوية، وهذا في الحقيقة دليل على ما تعانيه دار الصانع من نقص مهول في الموارد البشرية المؤهلة وكذا الموارد المالية التي تمكنها من الاضطلاع بمهامها على أحسن وجه، (...)

غير أن دار الصانع أخذت هذه الملاحظة بعين الاعتبار لضمان تتبع المعارض الجهوية وذلك بتكليف مسؤولي المصالح الخارجية بوزارة الصناعة التقليدية بتتبع إنجاز هذه المعارض الجهوية وإرسال تقارير لدار الصانع في هذا الشأن.

كما سوف تحرص دار الصانع كذلك على أن تكون التقارير المقدمة من طرف غرف الصناعة التقليدية ملائمة للنموذج الملحق باتفاقيات الشراكة الموقعة بين دار الصانع وهذه الغرف.

##### **ج. الشراكة مع الفاعلين المرجعيين**

لقد تم تحديد أهداف برنامج الفاعلين المرجعيين في إطار رؤية 2015 وقد تم تعريف هؤلاء الفاعلين كمقاولات الصناعة التقليدية التي يمكنها تحقيق رقم معاملات 100 مليون درهم في أفق سنة 2015. غير أن مجموعة من العوامل من قبيل المنافسة الدولية والأزمة الاقتصادية العالمية حالت دون بلوغ هذه الأهداف خصوصا في الأسواق



الأوروبية التي تعتبر الوجهة الرئيسية لصادرات بلادنا من منتجات الصناعة التقليدية.

## 6. تنفيذ بعض الصفقات

### أ. صفقة إعادة تهيئة مقر دار الصانع

#### • ملاحظات حول مرحلة ما قبل انطلاق الأشغال

فيما يتعلق بمسطرة طلب العروض، فقد تمت مراسلة الشركة التي رست عليها الصفقة لكي تدلي بالتوضيحات اللازمة حول الأثمان الأحادية المنخفضة، حيث وجهت رسالة جوابية لدار الصانع تبرر من خلالها هذه الأثمان وتؤكد بذلك تشبثها بعرض الأثمان الذي تقدمت به في إطار طلب العروض المفتوح.

ولم يكن بوسع دار الصانع، على إثر ذلك، إبعاد هذه الشركة خصوصا وأن عرض الأثمان الذي تقدمت به جد مهم ويمكن دار الصانع من اقتصاد مبلغ مالي مهم يقدر بحوالي 23.4 مليون درهم وهو الفرق بين عرض الأثمان الأكثر ارتفاعا وقيمة الصفقة.

فيما يتعلق بأشغال السقف من خشب الأرز المنقوش، فإن هذا الأخير لم يكن بوحده حاسما لتمرير الصفقة. فإذا اعتمدنا نفس ثمن هذه الأشغال بالنسبة للمقاولات التي تقدمت بعروض أثمان، فإن عروض المقاولات سوف تنقص بما يناهز 5 مليون درهم، بينما الفرق في عروض الأثمان بين المقاولة الحائزة على الصفقة والمقاولة المصنفة في الرتبة الثانية يناهز حوالي 11.8 مليون درهم كما هو مبين في الجدول التالي:

الشركة	عرض الأثمان (بالدرهم)	عرض الأثمان (بالدرهم) باعتماد الثمن الأحادي 450 درهم/م <sup>2</sup> بالنسبة لأشغال السقف من خشب الأرز المنقوش
STE K	23.901.799,68	23.901.799,68
STE H	35.762.875,20	30.762.875,20
STE S	47.315.215,20	42.315.215,20

على صعيد آخر، يستنتج من ملاحظات المجلس على وجود ارتباط بين مسطرة طلب العروض (يونيو 2011) وفترة إنجاز الأشغال (يوليوز 2012)، والحقيقة أنهما فترتان منفصلتان تماما على بعضهما البعض، حيث لم تقدم دار الصانع، باستشارة من المهندس المعماري، على حذف أشغال السقف من خشب الأرز المنقوش وتعويضه بسقف من جبس إلا بعدما تم اعتماد نظام التكييف المركزي عبر الملحق رقم 1 للصفقة.

ونظرا للاعتبارات السالفة الذكر، فإن دار الصانع تؤكد بأن لجنة طلب العروض قامت بالمهمة الموكولة إليها على أحسن وجه طبقا لمقتضيات نظام الصفقات الخاص بدار الصانع واقترحت على صاحب المشروع اختيار العرض الأنسب حسب علمها واطلاعها على كل الوثائق المتعلقة بمختلف عروض أثمان المقاولات التي تقدمت لمسطرة طلب العروض المفتوح. وقد اختارت دار الصانع مقاولة الأشغال على هذا الأساس مقتنعة أن أشغال السقف من خشب الأرز المنقوش ستجز كليا ولم تتوفر لدار الصانع آنذاك أدنى معلومة تشير إلى عكس ذلك. فكل التغييرات التي عرفها المشروع تمت أثناء فترة الأشغال بعد عدة شهور من انتهاء مسطرة طلب العروض.

ولهذه الاعتبارات فإن دار الصانع تعتبر أن مسطرة طلب العروض تمت في احترام تام لمقتضيات نظام الصفقات المعمول به في المؤسسة كما مكنت هذه المسطرة من توفير مبالغ مهمة كما تدل على ذلك محاضر اجتماعات لجنة الصفقات.

#### • أداء مبالغ مالية عن خدمات غير منجزة

لاحظ المجلس أن بعض الأشغال لم يتم إنجازها رغم إدراجها في جدول أثمان الصفقة، ويتعلق الأمر بما يلي:

- السقف من خشب الأرز المنقوش (2953 م<sup>2</sup>): 1.594.620,00 درهم؛
- تكسية الأرض والجدران بالزليج التقليدي (5677 م<sup>2</sup>): 2.907.324,00 درهم؛
- أرضية المتحف (978 م<sup>2</sup>): 1.760.400,00 درهم.

أي ما مجموعه 7.762.344,00 درهم من الأشغال التي لم يتم إنجازها. وجوبا على ملاحظة المجلس، فإن دار الصانع تؤكد أن هذا المبلغ المالي مكن من أداء المبالغ المستحقة للمقاول والمتعلقة بالأشغال الإضافية المهمة التي تم إنجازها في الفقرة III-8 (تكسية من رخام بإفريز من 15 سنتمتر من الزليج التقليدي من نوع "الشغل بان") والفقرة

III-16 (سقف من الجبس المنحوت) من جدول أثمان الصفقة كما هو مبين في الجدول التالي:

الثلث عدد	الثلث الأحادي بالدرهم/م <sup>2</sup>	كمية الأشغال حسب جدول الأثمان (م <sup>2</sup> )	كمية الأشغال المنجزة (م <sup>2</sup> )	مبلغ الأشغال حسب جدول الأثمان (درهم)	مبلغ الأشغال المنجزة (درهم)
III-8	7800	155	1103	1.209.000,00	8.603.400,00
III-16	420	250	1390	105.000,00	583.800,00
<b>المجموع</b>				1.314.000,00	9.187.200,00
<b>الرصيد</b>					7.873.200,00

أي ما يناهز 7.873.200,00 درهم من الأشغال الإضافية بالمقارنة مع كمية ومبلغ الأشغال الواردة في جدول أثمان الصفقة، وهو ما يعادل تقريبا مبلغ الأشغال الغير المنجزة المذكورة أعلاه.

الفرق بين المبلغين والذي يناهز حوالي 110.000,00 درهم يتعلق بأشغال الزليج (59.000,00 درهم) وأشغال السقف المنقوش من خشب الأرز (47.250,00 درهم) التي تم إنجازها طبقا لجدول أثمان الصفقة (...).

أما فيما يتعلق بتسليم وتركيب 40 ثريا من نحاس والتي كان منصوب عليها في التصميم الأولي، فإنه بعد التغييرات التي طرأت على هذا التصميم خصوصا في ما يتعلق بارتفاع المبنى، فإن دار الصانع انتبهت إلى كون الارتفاع المطلوب لتركيب هذه الثريات والذي يناهز 1.50 متر لا يتناسب مع الارتفاع المحدود لطوابق المبنى والذي لا يتعدى 2.80 متر، فقامت دار الصانع باستبدال هذه الثريات (39 وحدة) بأخرى مناسبة، واكتفت بتركيب ثريا واحدة بقطر 1.20 متر في قاعة الندوات حيث الارتفاع مناسب.

#### • خلاصة الخبرة التقنية

إن دار الصانع تحفظ على الملاحظات التي خلص إليها تقرير المختبر العمومي للتجارب والدراسات خصوصا الملاحظة التي تنص على أنه "إذا تم اعتماد دفتر المواصفات الخاصة واحتساب الأشغال الغير مدرجة في قائمة الأثمان، فإن المبالغ الناتجة عن الإختلالات ستناهز حوالي 2.4 مليون درهم على ذمة الشركة لحساب دار الصانع".

لقد سبق لدار الصانع أن تقدمت بطلب لدى المجلس من أجل الحصول على نسخة من تقرير الخبرة المذكور أعلاه دون أن تتمكن من ذلك. فالمؤسسة مستعدة لتقديم كل التوضيحات و الأجوبة اللازمة بخصوص الملاحظات والإختلالات التي أشار إليها التقرير في حال حصولها على نسخة منه.

وفي حالة ما لم يتم اعتماد تقرير خبرة متفق عليه، فإن دار الصانع تؤكد على مايلي:

- مبلغ الأشغال المنجزة التي تم أدائها طبقا لأثمان البيان التفصيلي: 22.853.126,00 درهم؛
- مبلغ الأشغال التي تم إنجازها خارج جدول (1): 1.068.948,00 درهم؛
- المبلغ الإجمالي للأشغال المنجزة: 23.922.047,00 درهم؛
- المبلغ الإجمالي للصفقة: 23.901.624,67 درهم.

دون احتساب المبالغ التي طالبت بها الشركة والتي امتنعت دار الصانع عن أدائها نظرا لاستيفاء المبلغ الإجمالي للصفقة.

كما تجدر الإشارة أن دار الصانع لا تواجه أدنى مخاطر مالية كونها لا زالت تحتفظ باقتطاع الضمانة بمبلغ 1.9 مليون درهم.

فيما يتعلق بملاحظة المجلس حول التأخير في إنجاز الأشغال والذي نتج عنه خسائر مالية تقدر بحوالي 2,61 مليون درهم وهو ما يعادل المبالغ المالية التي خصصت لاكتراء المقر المؤقت بحي أكدال طيلة مدة التأخير، فإن دار الصانع تود أن توضح ما يلي:

بعد الترحيل المؤقت لمقر دار الصانع إلى حي أكدال في شهر دجنبر 2008، كان من المقرر أن يتم اقتناء وعاء عقاري و إنشاء مقر لدار الصانع كما يدل على ذلك القرار رقم 3 للمجلس الإداري المنعقد بتاريخ 23 غشت 2010.

بعد أن تعذر الحصول على وعاء عقاري مناسب، أذن المجلس الإداري لدار الصانع بتهيئة المقر القديم الكائن

بشارع القنصل بالوادية مع تخصيص جزء منه لإيواء متحف للصناعة التقليدية، ولهذا السبب أقدم السيد كاتب الدولة المكلف بالصناعة التقليدية بوضع هذا الملك الخاص للدولة رهن إشارة دار الصانع سنة 2011. لكن أشغال تهيئة المقر لم تكن لتنتقل قبل ترحيل مصالح طبع الزرابي التي كانت تشغل جزء منه في الطابق السفلي إلى مدينة سلا .

لذا فإن دار الصانع لم تتسبب في أية خسائر وإنما أعطت الانطلاقة لمشروع التهيئة مباشرة بعد توفر كل الشروط المطلوبة.

على صعيد آخر، يجدر التذكير أن دار الصانع لم تقم بإعداد الدراسات التفصيلية للمشروع كما أنها لم تلجأ لخدمات الدعم التقني لإنجاز المشروع، وهذا ما ساهم في توفير حوالي 10% من المبلغ الإجمالي للصفحة أي ما يعادل 3 مليون درهم.

كما يجدر التذكير كذلك أن خيار إيقاف الأشغال كان مطروحا بحددة بالنسبة لدار الصانع، خصوصا بعد التغييرات المهمة التي عرفها المشروع والتي كانت خارجة عن إرادة دار الصانع، بعدما تم رفض المصادقة على التصميم الأولي من قبل اللجنة المختصة لدى وكالة تهيئة ضفتي أبي رقراق. وفي حالة إيقاف الأشغال فإن مصاريف اكتراء المقر المؤقت التي أشار إليها المجلس كانت سوف تتضاعف نسبيا مع طول فترة التوقف، كما أن الشركة كان من الممكن أن تطالب بتعويضات مالية إضافية لما كانت ستتكبده من خسائر جراء هذا التوقف.

### ب. "معرض الصناعة التقليدية" المنظم بمناسبة عرض القفطان 2011

إن تنظيم معرض لمنتجات الصناعة التقليدية تزامنا مع تظاهرة عرض القفطان المغربي سنة 2011 بقصر التازي بالرباط اشتمل على الخدمات الآتية:

- اكتراء فضاء قصر التازي: 180.000,00 درهم؛
- تنظيم حفل الافتتاح : 489.640,00 درهم؛
- إعداد التصميم: 12.160,00 درهم؛
- الإنارة: 254.300,00 درهم؛
- إخراج وإنتاج شريط فيديو التظاهرة: 97.200,00 درهم؛
- هندسة الصوت: 58.000,00 درهم؛
- الطاقة الكهربائية: 166.676,00 درهم (كراء المولد الكهربائي)؛
- إقامة وتفكيك: 24.000,00 درهم؛
- مختلفات (نظافة وحراسة و...): 36.000,00 درهم؛
- خدمات الفريق التقني: 123.950,00 درهم؛
- وسائل الإطفاء والصرف الصحي: 15.821,00 درهم.

أي ما مجموعه 1.795.500,00 درهم وهو المبلغ الذي تم دفعه للشركة عبر الأمر بالأداء رقم 1958 من أجل القيام بهذه الخدمات. ويتعلق الأمر في هذه التظاهرة بعرض للقفطان المغربي الرفيع الذي يتطلب إعداد 11 حرفة للصناعة التقليدية. وقد تم تنظيم هذه التظاهرة بأمر من كاتب الدولة المكلفة بالصناعة التقليدية، كما تمت دعوة كل أعضاء الحكومة لهذه التظاهرة وكذا شخصيات أخرى من عالم الفن والرياضة والثقافة، وقد حضر التظاهرة أكثر من 500 شخص من أجل الاحتفاء بالقفطان المغربي.

### ج. ملاحظات أخرى حول تنفيذ النفقات

#### ◀ اللجوء لعقود القانون العادي بالنسبة لبعض خدمات تنظيم التظاهرات

إن دار الصانع على استعداد لتوضيح مقتضيات المادة 2 من نظام الصفقات الخاص بها، وذلك بتنسيق مع المصالح المختصة لوزارة الاقتصاد والمالية. وعلى العموم فإن دار الصانع غالبا ما تلجأ لهذه المادة من نظام الصفقات عند المشاركة في المعارض المهنية والتجارية بالخارج، حيث يصعب تطبيق مقتضيات التنظيمية المغربية المتعلقة بالمنافسة.

فعلى سبيل المثال، كل المعارض المهنية عبر العالم تنظم حصريا من قبل شركات بعينها، وفي هذه الحالة فإن دار

الصانع لا تملك خيارا آخر سوى اللجوء لهذه الشركات من أجل ضمان مشاركة مقاولات الصناعة التقليدية المغربية في هذه التظاهرات.

#### ◀ المنافسة المحدودة والمخالفات المتعلقة باحترام دفاتر التحملات

للتذكير، إن صفقة تنظيم معرض الزرابي تمت في إطار مسطرة طلب العروض المفتوح. وقد سبق لدار الصانع في إطار جوابها على الملاحظة أعلاه المتعلقة باختيار التظاهرات أن أدلت بتوضيحات لتبرير و إثبات المصاريف المتعلقة بتظاهرتي "المعلمين الكبار" و"عرض الإبداعات والتصاميم". كما أن دار الصانع أصبحت تلجأ بصفة دائمة لمسطرة طلب العروض المفتوح بالنسبة لكل التظاهرات.

#### ◀ تدقيق الصفقات

تفاعلا مع ملاحظات المجلس، فإن دار الصانع تلجأ بصفة منتظمة لتدقيق كل الصفقات التي تتجاوز مبلغ 5 مليون درهم، كما أنها تعتمد إلى نشر البرنامج التوعوي للمشتريات في البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية.

### IV. تعقيب وزير الاقتصاد والمالية

#### (نص الجواب كما ورد)

#### 6. تنفيذ بعض النفقات

##### أ. صفقة إعادة تهيئة مقر دار الصانع

تجدر الإشارة إلى أن أداء هذه النفقات من طرف الخازن المكلف بالأداء لدى هذه المؤسسة، تم لفائدة الدائن الحقيقي وفقا لما هو متفق عليه في صفقة الأشغال رقم 06/MDA/2011. وذلك على أساس الوثائق التي تثبت الخدمة المنجزة وطبقا للنصوص القانونية الجاري بها العمل، وكما هو مفصل فيما يلي:

##### • خدمة "السقف المنحوت من خشب الأرز"

تم الأداء على أساس الأمر بالأداء رقم 2498/2012 والأمر بالأداء رقم 2502/2013 والأمر بالأداء رقم 2508/2013، تبعا، على أساس كشف الحساب رقم 3 وكشف الحساب رقم 4 وكشف الحساب رقم 5، التي تثبت الخدمة المنجزة والتي تمت المصادقة عليها من طرف الأمر بالصرف ومن طرف المهندس المعماري وكذلك من طرف صاحب الصفقة.

##### • خدمة "التغطية بالزليج التقليدية"

تم الأداء على أساس الأمر بالأداء رقم 2498/2012 والأمر بالأداء رقم 2502/2013 والأمر بالأداء رقم 2508/2013، تبعا، على أساس كشف الحساب رقم 3 وكشف الحساب رقم 4 وكشف الحساب رقم 5، التي تثبت الخدمة المنجزة والتي تمت المصادقة عليها من طرف الأمر بالصرف ومن طرف المهندس المعماري وكذلك من طرف صاحب الصفقة.

##### • خدمة "الثريات النحاسية"

تم الأداء على أساس الأمر بالأداء رقم 2502/2013 وكشف الحساب رقم 4، الذي يثبت الخدمة المنجزة والذي تمت المصادقة عليه من طرف الأمر بالصرف ومن طرف المهندس المعماري وكذلك من طرف صاحب الصفقة.

##### • خدمة الأرضية

تم الأداء على أساس الأمر بالأداء رقم 2241/2012 وكشف الحساب رقم 2، الذي يثبت الخدمة المنجزة والذي تمت المصادقة عليه من طرف الأمر بالصرف ومن طرف المهندس المعماري وكذلك من طرف صاحب الصفقة.

تجدر الإشارة إلى إن إثبات الخدمة المنجزة بخصوص الأشغال السالفة الذكر تم التأكيد عليها في كشف الحساب العام والنهائي رقم 6 وفي محضر القبول المؤقت.

##### ب. معرض الصناعة التقليدية المنظم بمناسبة عرض القفطان 2011 بقصر التازي

لقد تم أداء هذه النفقات، التي تتعلق بثلاثة خدمات مختلفة، بعد تقديمها للأداء من طرف الأمر بالصرف، إلى الخازن المكلف بالأداء لدى هذه المؤسسة، مدعومة بأوامر الأداء والوثائق المثبتة لإنجاز الخدمات المطلوبة، طبقا للقوانين والنصوص المعمول بها. وفيما يلي تفصيل هذه النفقات:

- لقد تم أداء مبلغ 4.332.120,00 درهم، لفائدة الدائن الحقيقي، بعد إصدار الأمر بالأداء رقم 1955، المتعلق بتنظيم معرض للمنتجات التقليدية بمناسبة الحدث « Grands Maallems 2011 » ، بقصر

التازي، من يوم 16 إلى 18 سبتمبر 2011، بعد تقديم وثائق الإثبات التالية: الصفقة الإطار رقم 01/MDA/2011 المؤشرة من طرف مراقب الدولة بتاريخ 19 يناير 2011 تحت رقم 11/04، أمر الخدمة رقم 68 بتاريخ 25 غشت 2011 موقع من طرف الأمر بالصرف لإنجاز هذا المعرض، الفاتورة رقم 335/1022/011 محصورة في مبلغ 4.332.120,00 درهم وموقعة من طرف الأمر بالصرف والأطر المختصة بالمؤسسة، ومحضر التسلم الذي يشهد بإنجاز العمل المطلوب طبقاً لأمر الخدمة رقم 68 المذكور أعلاه مع احترام أجل الإنجاز.

- لقد تم أداء مبلغ 1.795.500,00 درهم، لفائدة الدائن الحقيقي، بعد إصدار الأمر بالأداء رقم 1958، المتعلق بتنظيم معرض ثانٍ للمنتجات التقليدية للحدث (عرض للأزياء 2011) «défilé caftan 2011» ، بقصر التازي، بمناسبة الأسبوع الوطني للحرف التقليدية 2011 من يوم 08 إلى 18 سبتمبر 2011، بعد تقديم وثائق الإثبات التالية: الصفقة الإطار رقم 01/MDA/2011 المؤشرة من طرف مراقب الدولة بتاريخ 19 يناير 2011 تحت رقم 11/04، أمر الخدمة رقم 70 بتاريخ 25 غشت 2011 موقع من طرف الأمر بالصرف لتنظيم هذا المعرض، الفاتورة رقم 338/1022/011 محصورة في مبلغ 1.795.500,00 درهم وموقعة من طرف الأمر بالصرف والأطر المختصة بالمؤسسة، ومحضر التسلم الذي يشهد بإنجاز العمل المطلوب طبقاً لأمر الخدمة رقم 70 المذكور أعلاه مع احترام أجل الإنجاز.

- لقد تم أداء مبلغ 442.080,00 درهم، لفائدة الدائن الحقيقي، بعد إصدار الأمر بالأداء رقم 1492، المتعلق بتنظيم عرض للأزياء بقصر التازي، بمناسبة الأسبوع الوطني للحرف التقليدية 2011، بعد تقديم وثائق الإثبات التالية: عقد رقم 11/047 بتاريخ 26 غشت 2011، مؤشراً من طرف مراقب الدولة بتاريخ 31 غشت 2011 تحت رقم 11/55، رسالة طلب الخدمة رقم 11/17 بتاريخ 05 سبتمبر 2011 موقعة من طرف الأمر بالصرف لتنظيم هذا المعرض، الفاتورة رقم HD111001 محصورة في مبلغ 442.080,00 درهم وموقعة من طرف الأمر بالصرف والأطر المختصة بالمؤسسة، ومحضر التسلم الذي يشهد بإنجاز العمل المطلوب طبقاً للعقد ورسالة طلب الخدمة أعلاه مع احترام أجل الإنجاز.

## تقييم إستراتيجية "المغرب الرقمي 2013"

تعتبر تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات رافعة مهمة لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وقد انخرط المغرب على غرار بلدان أخرى، منذ 1996 في إعادة هيكلة قطاع تكنولوجيا الاتصالات، وكانت أولى الخطوات في هذا المجال تحرير قطاع الاتصالات عبر القانون رقم 96-24. كما قام المغرب باعتماد عدة مخططات واستراتيجيات وهي على التوالي: المخطط الخماسي 1999-2003، وإستراتيجية "e-Maroc 2010" الممتدة من الفترة 2005 إلى 2010 وأخيرا إستراتيجية المغرب الرقمي "MN2013" الممتدة ما بين 2009 و2013.

وعلا بمقتضيات المادة 75 من القانون رقم 99-62 المنظم للمحاكم المالية، قام المجلس الأعلى للحسابات بتقييم إستراتيجية المغرب الرقمي 2013 "MN2013"، وفي هذا الصدد تم حصر حصيلة إنجازات البرامج والمشاريع التي تندرج ضمن هاته الإستراتيجية إلى حدود 2013-06-30، وتم التوقف على أوجه الحكامة وقيادة الإستراتيجية، وذلك بالنظر إلى مسؤوليات الأطراف المشاركة فيها، كما تم تقييم إنجازات الإستراتيجية وأهدافها المنشودة وذلك عبر تحليل بعض الأهداف والمؤشرات التي حددتها الإستراتيجية والعمل على قياس مدى تحقيق الأهداف المسطرة، وذلك علاقة بمدى تأثير تطبيق الإستراتيجية على مستوى تقدم المغرب على الصعيد الدولي فيما يخص مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

اعتمدت إستراتيجية المغرب الرقمي 2013 لتحقيق أهدافها على أربعة أولويات وهي: التحول الاجتماعي (المحور الأول) والخدمات العامة الموجهة للمرتفقين (المحور الثاني) وإنتاجية المقاولات الصغرى والمتوسطة (المحور الثالث) وصناعة تكنولوجيا المعلومات (المحور الرابع). ولمواكبة هاته الإستراتيجية، تم وضع إجراءين مصاحبين متمثلين في الرأسمال البشري والثقة الرقمية.

وتنفيذا لمختلف الأولويات والمبادرات، فقد تم وضع 53 إجراء عمليا في إطار مجموعة من المشاريع يبلغ عددها 105 مشروعا.

وقد وضعت إستراتيجية المغرب الرقمي إطارا للحكامة يحدد أدوار ومسؤوليات كل الأطراف المشاركة. وهكذا تم إنشاء المجلس الوطني لتكنولوجيا المعلومات والاقتصاد الرقمي (CNTI)، الذي أحدث بموجب المرسوم رقم 2.08.444 بتاريخ 21 ماي 2009 واللجنة البين وزارية للحكومة الإلكترونية (CIGOV) المكلفة بالإشراف على تفعيل برنامج الحكومة الإلكترونية (E-Gouvernement) كما شاركت عدة هيآت ومصالح في إنجاز الإستراتيجية.

#### 1. البناء المالي للإستراتيجية

ولمواكبة هاته الإستراتيجية تمت تعبئة موارد مالية بغلاف قدره 5,19 مليار درهم. ويمثل المحوران المتعلقان بالأولوية الأولى "التحول الاجتماعي" والأولوية الثانية "الخدمات العامة الموجهة للمرتفقين" ما يفوق 83% من الغلاف المالي الإجمالي للإستراتيجية.

وتجدر الإشارة إلى أن الإستراتيجية رغم تحديدها للغلاف المالي المرصود لكل أولوية على حدة، لم تحدد نوعية مصادر التمويل المعبأة وكذا لم ترصد أية ميزانية لأول إجراء للمواكبة "الرأسمال البشري".

#### 2. حصيلة منجزات الإستراتيجية الرقمية "MN2013"

تبين الحصيلة الإجمالية لتفعيل المشاريع إلى غاية 30 يونيو 2013، وجود تأخير في وتيرة إنجاز الأولويات الأربعة للإستراتيجية وكذا على مستوى الإجراءات الموكبين لها.

- ففيما يخص الأولوية الأولى والمتعلقة بالتحول الاجتماعي، نجد أن حصيلة الإنجازات لم تتعد 11% من مجموع المشاريع المبرمجة وذلك على بعد 6 أشهر من انتهاء المدة الزمنية المخصصة لإنجاز الإستراتيجية. وتجدر الإشارة أن المشاريع المنجزة تخص دعم اقتناء الطلبة المهندسين وأمثالهم لحواسيب محمولة موصولة بالإنترنت، وكذا دعم اقتناء الأساتذة لنفس المنتج ونخص بالذكر عمليتي "نافذة : Nafid@" و"إنجاز: Inj@z"؛ غير أن الشق المتعلق بتجهيز المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية المعروف ببرنامج "جينني : GENIE"، سجل نسبة إنجاز لم تتعد 7% من حيث الحفانقب المتعددة الوسائط (VMM) ونسبة 24% فيما يخص تجهيز القاعات المتعددة الوسائط (SMM) وذلك عوض تعميم هذه الوسائط على مجموع المؤسسات المدرسية. إلى هذا يضاف أن 20% من المشاريع



المبرمجة في الجدول الأولي قد تم التخلي عنها أولم يشرع في تنفيذها، ونخص بالذكر عملية ترويج عروض للتجهيز بأئمة منخفضة وعملية "جيني GENIE-SUP" لتجهيز مؤسسات التعليم العالي العمومية بأنظمة معلوماتية.

- وفيما يتعلق بالأولوية الثانية الخاصة بالحكومة الإلكترونية، تظهر حصيلة الإنجاز أن 36% من أصل 69 مشروعا مبرمجا تم إنجازها والشروع في استغلالها، في حين نجد أن 3% من المشاريع هي في طور الإنجاز، و38% من المشاريع تعرف مشاكل في عمليات إنجازها، وأن 22% لم يشرع بعد في إنجازها. وتجدر الإشارة أنه ضمن المشاريع الخمسة والعشرون المنجزة نجد أن 15 مشروعا منها، أي بنسبة 60%، هي ذات طابع إعلامي وتفاعلي بينما 5 مشاريع منجزة فقط أي بنسبة 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 إنجازها من بين 13 مشروعا رائدا، في حين مازال المشروع الخاص بـ "القنصلية الإلكترونية" قيد الإنجاز. أما بالنسبة للمشاريع الإحدى عشر المتبقية، فقد سجلت تأخيرا على مستوى التنفيذ أو لم يتم الشروع في تنفيذها كما هو الحال بالنسبة لنظام "التدبير المندمج لنفقات الجماعات المحلية".

- فيما يخص الأولوية الثالثة والمتعلقة بإنتاجية المقاولات الصغرى والمتوسطة فقد تضمنت تسع عمليات، وتبين حصيلة إنجازاتها أن إجراءات عمليتين تم تنفيذهما أي ما يمثل 22%، في حين نجد أن خمسة إجراءات عملية أي 56% مازالت قيد الإنجاز. كما أن المشروع المتعلق بتعبئة كبار صناع القرار لتشجيع تجهيز المقاولات الصغيرة جدا "RAWAJ TI" يعرف تأخيرا في تنفيذه ونجد أن الإجراءات المتعلقة بـ "تكوين مخاطبي تكنولوجيات المعلومات وخبراء المحاسبة" لم يشرع بعد في تنفيذه.

- أما بخصوص الأولوية الرابعة والمتعلقة بصناعة تكنولوجيا المعلومات، فقد تضمنت 14 إجراء عمليا انبثق عنها 15 مشروعا. حصيلة إنجازات هاته المشاريع تبين أن 4 منها أي بنسبة 27% هي التي أنجزت و9 مشاريع أي 60% لازالت قيد الإنجاز في حين لوحظ أن مشروعين اثنين منها لم يشرع في تنفيذهما. للإشارة فإن المشاريع المنجزة في هذا المحور هي: المركز المغربي للابتكار "le Centre Marocain de l'Innovation" وصندوق المغرب الرقمي "Fund Maroc Numeric" و "Technopark Casa" و "Cluster TI".

- أما فيما يخص الأولوية المواكبة الأولى للإستراتيجية والمتعلقة بالرأس المال البشري، فقد تضمنت خمسة إجراءات عملية، وتبين حصيلة إنجازها أن ثلاثة مشاريع لم يشرع بعد في إنجازها ويتعلق الأمر بـ: «إنشاء آلية لتدبير مخططات التكوين» و«تطوير مبادرات التكوين باعتماد الشراكة بين القطاع العام والخاص» و«التحسين من تشغيل حاملي شهادات السلك الثاني الجامعي».

- وفيما يتعلق بالأولوية المواكبة الثانية والخاصة بالثقة الرقمية، فقد ضمت 12 إجراء عمليا، تم تضمينها في 15 مشروعا. وقد تم إنجاز 9 من هذه المشاريع أي بنسبة 60% في حين 6 مشاريع أي بنسبة 40% توجد قيد الإنجاز. وتجدر الإشارة أنه فيما يخص المشروع المنجز والمتعلق بالمركز الوطني لتسيير ومعالجة حوادث الأمن المعلوماتية "MA-CERT"، فإن المديرية العامة للدفاع الوطني المكلفة بهذا المشروع قامت بإنشاء مجموعة من المبادئ التوجيهية الوطنية لتعزيز أمن نظم المعلومات. كما سيتم إنشاء موقع على شبكة الإنترنت من أجل أن يكون أداة للتواصل ونشر كل ما يتعلق بأمن نظم المعلومات.

### 3. تحليل الإستراتيجية

#### أ. قصور على مستوى إعداد الإستراتيجية

تمت بلورة إستراتيجية المغرب الرقمي بتنسيق بين الوكالة الوطنية لتقنين الاتصالات (ANRT) ووزارة الصناعة والتجارة وتكنولوجيا المعلومات (MICNT) في أواخر سنة 2008، في إطار الصفة رقم 01/08/ANRT بغلاف مالي قدره 9,98 مليون درهم. ويلاحظ أنه خلال مراحل إعداد الإستراتيجية، تم إغفال المقاربة التشاركية بين الفاعلين والمتدخلين في الميدان، على عكس ما يتم على الصعيد الدولي، إذ أن مجموعة من الدول تعمد إلى وضع بوابات إلكترونية رهن إشارة المتدخلين والمرتفقين، وذلك لجرد حاجياتهم. ولم يتم الانتباه لهذا الخلل إلا بعد مرور ثلاث سنوات من اعتماد إستراتيجية المغرب الرقمي حيث تم وضع بوابة " www.fikra.gov.ma " التي خصصت لاستقبال حاجات المرتفقين.

وتنتج عن عدم إشراك الفاعلين الجهويين والمحليين في صياغة الإستراتيجية معوقات في تنفيذ بعض المشاريع، ونخص بالذكر هنا برنامجي "GENIE" و"الحالة المدنية" اللذين تأثرا بعامل مستوى نضج الفاعلين المحليين لضمان التطبيق الناجح والذي لا يمكن أن يتأتى إلا عبر تحديث مساطر عملهم.

وتجدر الإشارة كذلك إلى أنه لم يتم أي تقييم لإستراتيجية المغرب الإلكتروني "e-Maroc2010" الممتدة من الفترة 2005 إلى 2010 لمعرفة العوائق والشوائب التي صاحبت تنفيذها لتعتمد النتائج كأرضية لإعداد إستراتيجية 2013.

#### ب. التحديد غير الدقيق لمضامين بعض الإجراءات والمشاريع

لقد عمدت إستراتيجية المغرب الرقمي إلى وضع أولويات ومبادرات وإجراءات لتنزيلها، إلا أنها لم تدعم باستراتيجيات قطاعية تحدد المحتويات التفصيلية لكل مشروع وكذا المساطر التي ستتبع لبلوغ الأهداف، حيث أن برنامج الحكومة الإلكترونية أنجز بشكل مستقل ودون وجود وثيقة مرجعية شاملة كما هو منصوص عليه في الاجراء العملي رقم 11 من الإستراتيجية.

وفي نفس السياق نجد أن الآلية المواكبة الخاصة بالرأسمال البشري، والتي تعد حجر الزاوية في مواكبة الإستراتيجية، لم تعد لها أية إستراتيجية أو برنامج محدد يفصل محتواها وعملية تنفيذ الإجراءات المختلفة التابعة لها وكذا تحديد الشرائح المستهدفة.

#### ج. الوقوف على نواقص على مستوى الأولويات ودقة المشاريع المهيكلة

افتقرت إستراتيجية "MN2013" إلى تحديد الأولويات بين مختلف الإجراءات والمشاريع المعتمدة، وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لضمان التنسيق والتزامن في تنفيذها. ويمثل برنامج "GENIE-Sup"<sup>8</sup> مثالا على ذلك، إذ عرف هذا المشروع تأخيرا في تنفيذه مقارنة مع برنامجي "Nafid@"<sup>9</sup> وبرنامج "INJAZ"<sup>10</sup>، في حين لوحظ أن هذين المشروعين تم الاستعجال في تنفيذهما رغم محدوديتهما في الزمان والشرائح المستهدفة.

بالإضافة إلى هذا نجد أن بعض المشاريع الإستراتيجية والبنوية بالنسبة للإدارة والمرتفقين لم تظهر للوجود وذلك نظرا لغياب الرؤيا الواضحة حول كيفية إنجازها كما هو حال المشروعين "الرقم التعريفي الوحيد للمواطن" و"رقم التعريف الوحيد للشركات".

#### 4. حكمة وقيادة الإستراتيجية

##### أ. محدودية حكمة الإستراتيجية

لم تخضع الإستراتيجية الرقمية "MN2013" للمصادقة من طرف جميع الفاعلين بهدف ضمان تصحيح وتماسك محاورها وإجراءاتها، وذلك لخلق تناسق ضمن محتوياتها والالتزام الرسمي بها والتقيد بتنفيذها، مما أثر سلبا على سير مجموعة من المشاريع المبرمجة.

يضاف إلى هذا أن المجلس الوطني لتكنولوجيات الإعلام والاقتصاد الرقمي "CNTI" الذي عهد إليه بتنسيق الإستراتيجية وكذا اللجنة البين وزارية لقيادة برنامج الحكومة الإلكترونية "CIGOV" لا يضمن بين أعضائهم ممثلين عن الجهات. وتجدر الإشارة أن تغييب البعد الجهوي في حكمة الإستراتيجية وقيادة برامجها أدى إلى إغفال خصائص كل جهة على مستوى تنفيذ المشاريع، وكذا الهوة فيما يخص البنيات المعلوماتية بين الجهات والمركز.

وتجدر الإشارة أن المجلس الوطني لتكنولوجيات الإعلام والاقتصاد الرقمي لم يرقم بالأدوار المنوطة به كما هو منصوص عليها في المرسوم المنظم له، حيث إنه في الفترة الممتدة ما بين 2009 و2013، لم ينعقد إلا ثلاث مرات في حين كان من المفترض أن يعقد اجتماعين على الأقل في كل سنة. ونجد كذلك أن محاضر اجتماعات المجلس انصبت بشكل رئيسي على برنامج الحكومة الإلكترونية، فمن أصل 12 قرارا اتخذته المجلس، تسع قرارات تخص هذا البرنامج.

##### ب. محدودية على مستوى هيئة القيادة

لم تعط اللجنة البين وزارية الموكل إليها قيادة الإستراتيجية العامة لبرنامج الحكومة الإلكترونية الصلاحية الحقيقية لاتخاذ القرارات والتحكيم في شأن إطلاق البرامج وتنفيذها، إذ ظلت الوزارة أو الهيئة المكلفة بإنجاز المشاريع تتمتع بكل الصلاحيات في تدبير مشاريعها وكذا بالاستقلالية في تدبير الموارد المالية للمشروع. لذا نجد أن مجموعة من

<sup>8</sup> يهدف برنامج "GENIE-Sup" إلى تعميم تكنولوجيا الاتصال والمعلومات بمؤسسات التعليم العالي العمومية وإحداث شبكات اتصال بها.

<sup>9</sup> يهدف برنامج نافذة الى دعم اقتناء الأساتذة لحواسيب محمولة موصولة بالإنترنت.

<sup>10</sup> يهدف برنامج إنجاز الى دعم اقتناء الطلبة المهندسين لحواسيب محمولة موصولة بالإنترنت.

المشاريع انطلقت دون أن يتم إخبار اللجنة المذكورة (مثل البوابة الإلكترونية للتشغيل وموقع محاكم ومشروع كفى من التغيب). ومن جهة أخرى لوحظ عدم تقيد الأعضاء الدائمين للجنة، والذين يتمتعون بسلطة اتخاذ القرارات، بالحضور في اجتماعاتها إذ نجد أن نسبة الحضور لم تتعد 35%.

يضاف إلى هذا عدم التوفر على معايير واضحة ومحددة لاختيار المشاريع التي تدرج ضمن محفظة المشاريع المدرجة في E-Gouvernement، وكذا عدم إشراك وزارة تحديث القطاع العام في هذه اللجنة وهي الهيئة الحكومية التي تلعب دورا رياديا في تحديث الخدمات العامة والعلاقة بين الإدارة والمرتكبين.

### ج. رؤية محدودة في آليات القيادة

تميزت آليات قيادة الإستراتيجية باعتمادها القوي على الموارد الخارجية وذلك عبر إبرام عدة تعاقدات بلغ غلافها الإجمالي 42 مليون درهم. إذ نجد أن مديرية الاقتصاد الرقمي كهيئة مكلفة بتنسيق وتتبع إنجاز "MN2013" لم تقم بالإشراك الكافي لمصالحها في قيادة الإستراتيجية (رغم أنها تتوفر على 35 موظف بنسبة تأطير تتعدى 80%). وقد حالت هذه الوضعية دون تنمية قدرات المديرية فيما يخص قيادة وتسيير المشاريع المبرمجة في الإستراتيجية وبالتالي عدم تراكم خبرة وتجربة لهذه المديرية في هذا الميدان.

وتجدر الإشارة أنه خلال السنتين الأوليتين لتنفيذ الإستراتيجية، أسندت مهمة قيادة محور الحكومة الإلكترونية لشركة ولخمسة متعاقدين، في حين أن محور التحول الاجتماعي الذي يمثل أكثر من 41% من الغلاف المالي المخصص للإستراتيجية أسندت مهمة قيادته لمتعاقد واحد. ولم تسند مهمة قيادة الإستراتيجية برمتها للشركة المتعاقدة إلا بعد مرور ثلاث سنوات من انطلاقها (دون محور الحكومة الإلكترونية)، حيث نجد أن الوزارة الوصية على القطاع لم تعط أمر الخدمة إلا بتاريخ 15 سبتمبر 2011 بتأخير 30 شهرا عن تاريخ بداية الإستراتيجية وهذا يدل على ضعف مستوى الأهمية المخصصة لهذه القيادة.

بالإضافة إلى ذلك نجد أن المدة المحددة في العقد المتعلق بقيادة الإستراتيجية تم حصرها في عشرين شهرا، وبذلك تنتهي مهمة الشركة المكلفة بالقيادة بتاريخ 30 أبريل 2013، أي قبل ثمانية أشهر من تاريخ نهاية المدة المحددة لتنفيذ الإستراتيجية وينص العقد المبرم مع الشركة أنها ستكون مكلفة بتنفيذ برنامجي سنتي 2011 و2012. بيد أن استبعاد إنجاز برنامج سنة 2013 يبقى غير مبرر.

ويلاحظ كذلك أن عقود الصفقات المبرمة لقيادة الإستراتيجية لا تنص ضمن بنودها على إنشاء لجنة مكلفة باستلام الخدمات المنجزة، كما أن كشوفات الحساب المرفقة بأوامر الأداء عن الخدمات المنجزة لم ترفق بالوثائق التي تشهد بفعالية الخدمات المقدمة في ميدان القيادة لدى مختلف الإدارات أو الهيئات وموضوعها وكذا تفصيل مجموع اليد العاملة اليومية المؤدى عنها.

وبالإضافة إلى ما سبق، فإن عقود الصفقات المبرمة لا تقدم تفصيلا مدققا عن كيفية تنفيذ تلك الخدمات أو عن نوعية التقارير التي يجب على الشركات أن تسلمها لصاحب المشروع وكذا لجميع الهيئات المكلفة بتنفيذه.

## 5. أهداف ومؤشرات الإستراتيجية الرقمية

### أ. تتبع محدود لمؤشرات الإستراتيجية

لوحظ نقص على مستوى تتبع تطور مجموعة من المؤشرات المسطرة في الإستراتيجية وكذا تقييم مستوى إنجاز مختلف التدابير المبرمجة فيها.

وتجدر الإشارة إلى أنه وبالرغم من إنشاء المرصد المغربي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال "OMTIC" ليكون بمثابة مرجع للحصول على المؤشرات التي تخص هذا القطاع وتحليلها، إلا أن دور هذا المركز يقتصر حاليا على نشر مؤشرات تقاس من قبل هيئات أخرى مثل الوكالة الوطنية لتقنين الاتصالات، وزارة التربية الوطنية، وزارة تحديث القطاعات العامة...، وتواجه عملية تجميع هذه المؤشرات وتحليلها عوائق تتمثل في عدم انتظام إنتاجها وعدم وثوقيتها.

### ب. تطور المؤشرات والأهداف

يظهر من خلال تتبع تطور بعض المؤشرات المسطرة في الإستراتيجية خلال الفترة الممتدة ما بين 2009 و2013 المتوفرة لدى الوزارة الوصية ما يلي:

#### • الأولوية الأولى: التحول الاجتماعي

مكن تطبيق المبادرات المسطرة في هذه الأولوية من إحراز تقدم على مستوى مؤشر ولوج الإنترنت للأسر، حيث ارتفع من 14% سنة 2008 إلى 39% سنة 2012 متجاوزا بذلك الهدف المسطر بست نقاط. ولكن بالرغم من تقدم

مستوى هذا المؤشر تظل هنالك تفاوتات في الولوج بين المناطق الحضرية والقروية، حيث نجد أن مستوى وولوج الإنترنت للأسر يبلغ 51% في المناطق الحضرية في حين لا يتعدى 16% في المناطق القروية.

وفيما يخص تجهيز المؤسسات التعليمية، نجد أن 70% منها جهزت بتقنية VMM في حين أن الهدف الأولي للمشروع والذي يكمن في تجهيز المؤسسات بتقنية SMM لم يتحقق إلا بنسبة 28%. وتجدر الإشارة هنا إلى أن المدارس الفرعية "satellites" والتي يقدر عددها بـ 13451 مدرسة والتي تضم ما يقارب المليون تلميذ أي 20% من مجموع المتدرسين، لازالت لم تدخل في نطاق مشروع "جيني".

ومن جهة أخرى فإن مراكز الولوج الجماعية العمومية CAC المبرمجة ضمن المحور الاجتماعي عرفت تأخيرا في الإنجاز فمن أصل 400 مركزا مزعم إنشائه، نجد أنه أنجز فقط 74 منها أي بنسبة 18%. وللإشارة، فإن المراكز المنشأة لم يشرع بعد في استغلالها.

#### • الأولوية الثانية: الحكومة الإلكترونية

من بين الأهداف المسطرة ضمن هذه الأولوية، نجد تحسين مؤشر الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية لرفعه إلى مستوى 0,8 مع نهاية سنة 2013. وبالرغم من الجهود المبذولة في هذا المجال، إلا أن هذا المؤشر لم يرق إلى المستوى المنشود إذ لم يصل إلا لمستوى 0,5060 مع نهاية المدة المحددة لتنفيذ الإستراتيجية.

وفيما يخص عدد مشاريع وخدمات الحكومة الإلكترونية، نجد أن الإستراتيجية حددت إنجاز 89 مشروعا مع تم سنة 2013 في حين نجد أنه لم يتم إنجاز سوى 42 مشروعا. وفيما يخص مؤشر عدد مواقع الحكومة الإلكترونية المرتبة ضمن 100 موقع الأكثر تصفحا، نجد أن عدد هاته المواقع وصل إلى 17 متجاوزا بذلك الهدف الذي حدد في خمسة مواقع.

#### • الأولوية الثالثة: إنتاجية الشركات الصغرى والمتوسطة

بلغ عدد الشركات التي استفادت من برنامج مساندة "Moussanada TI" الذي يهدف لتزويد الشركات بنظم المعلومات إلى 295 مؤسسة، أي بنسبة تحقيق لا تتعدى 10% مقارنة بالهدف المسطر وهو تزويد 3000 مؤسسة.

وبالنسبة لبرنامج "انفتاح" نجد أن 3040 من مسيري الشركات الصغرى والمتوسطة حصلوا على الرخصة الرقمية أي بنسبة لا تتعدى 30% من الهدف الأولي الذي حدد في 10.000 مستفيد.

#### • الأولوية الرابعة: صناعة تكنولوجيا المعلومات

من بين المؤشرات الخمس المحددة لتتبع مدى تحقيق أهداف هاته الأولوية، نجد أنه تم تتبع تطور مؤشر وحيد والمتمثل في رقم معاملات "الأوفشورين" من تكنولوجيا المعلومات والذي سجل ارتفاعا مابين 2008 و2012 من 0,76 مليار درهم إلى 2 مليار درهم ولكن دون أن يصل للهدف المسطر وهو 6 مليار درهم.

وفيما يخص الأولوية الأولى المواكبة للإستراتيجية والمتعلقة بالرأسمال البشري، تم تكوين 3.000 شخص في مهن ترحيل الخدمات المتعلقة بتقنيات الاتصالات "offshoring TI" ولكن هناك نقص في المعلومات بالنسبة لسير عملية تكوين 30.000 شخص آخر في مهن أخرى صنفتها الإستراتيجية كحاجيات ملحة لقطاع تكنولوجيا المعلومات.

أما بالنسبة للإجراء المواكب الثاني للإستراتيجية والمرتببط بالثقة الرقمية، فقد تم إحداث المركز الوطني لتسيير ومعالجة حوادث الأمن المعلوماتية (MA-CERT)، وتجدر الإشارة أن موقعا إلكترونيا مخصصا لتقديم خدمات المركز مازال في طور الإنجاز. من جهة أخرى منح بريد المغرب 4403 شهادة للمصادقة الإلكترونية مقابل 60.000 كهدف حددته الإستراتيجية أي بنسبة لا تتعدى 7%.

#### ج. تأثير إستراتيجية MN2013 على تطور مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولية للمغرب

ممكن تتبع تطور بعض مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولية وخاصة مؤشر "تنمية تقنية المعلومات والاتصالات IDI" ومؤشر "سلة أسعار تقنية المعلومات والاتصالات- IPB" الصادرين عن الاتحاد الدولي للاتصالات من خلال تقاريره عن قياس مجتمع المعلومات، ومؤشر "جاهزية شبكة المعلومات NRI" الصادر في التقرير الخاص بتكنولوجيا المعلومات عن المنتدى الاقتصادي العالمي ومؤشر "قياس الحكومة الإلكترونية" الصادر عن الأمم المتحدة من استخلاص الاستنتاجات التالية:

- فيما يخص مؤشر قياس مجتمع المعلومات، حقق المغرب تحسنا إذ عرف مؤشر "IDI global" ارتفاعا طفيفا بين 2008 و2012 وذلك بالتقدم من 2.68 نقطة إلى 3.79 نقطة. وهذا ما انعكس إيجابا على ترتيب المغرب بالنسبة لمؤشرات الولوج والاستخدام. غير أن المؤشر الفرعي لـ "IDI" والمرتبط بمهارات النظام التعليمي يوجد في وضعية مقلقة إذ سجل تراجعا خلال الفترة الأولى من تنفيذ الإستراتيجية، حيث

احتل المغرب المرتبة 123 بمؤشر لا يتعدى 4,18 سنة 2011. وللإشارة فإنه تم تسجيل تحسن طفيف بخصوص هذا المؤشر الفرعي سنة 2012 إذ حصل المغرب على 5,03 نقطة.

- هذه الخلاصة يؤكدتها تطور المؤشرات الفرعية المرتبطة بـ "NRI" والخاصة بنظام التعليم واستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال اللذين سجلا إما تحسنا طفيفا أو تراجعاً، ولكن دون أن ينعكس ذلك إيجاباً على المؤشر الكلي "NRI" والذي بقي في مستواه أي بنقطة 3,6، في حين عرف ترتيب المغرب تراجعاً من المرتبة 86 سنة 2008 إلى المرتبة 89 سنة 2013، مما يعني أن الجهود المبذولة لم ترق إلى ما يتم بذله من قبل الدول الأخرى للنهوض بمستوى جاهزية شبكة معلوماتها.

- ومن جهة أخرى توضح مؤشرات قياس أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الاقتصاد والمجتمع أثراً متواضعاً على الاقتصاد المغربي إذ لم تسهم بشكل فعال في تحسين حياة المواطن، فمؤشر تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجتمع سجل تراجعاً بين سنة 2012 و 2013 من 3,4 إلى 3,1 مع فقدان 13 رتبة تقريباً.

- أما فيما يخص الخدمات العامة الموجهة للمرتفقين، فقد سجل المغرب تقدماً ملحوظاً في مؤشر e-Gov الذي يقيس درجة استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارات العامة لتحسين أدائها، إذ سجل هذا المؤشر ارتفاعاً من 0,29 سنة 2008 إلى 0,5060 سنة 2014، وهذا ما خول للمغرب أن يحسن ترتيبه ب 38 رتبة، ويرجع هذا التحسن بالأساس للمؤشر الفرعي "الخدمات عبر الإنترنت" الذي سجل ارتفاعاً من 0,2 سنة 2008 إلى 0,6929 سنة 2014، في حين نجد أن المؤشر الفرعي الخاص بالرأسمال البشري عرف تراجعاً من 0,54 سنة 2008 إلى 0,4901 سنة 2014، مما انعكس سلباً على ترتيب المغرب.

## 6. ملاحظات خاصة ببعض البرامج

### أ. برنامج جيني

يعد هذا البرنامج أحد العمليات الرئيسية المسطرة في إطار الأولوية الأولى المتعلقة بالتحول الاجتماعي، وقد انطلق هذا البرنامج منذ بداية عام 2006 بهدف تعميم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالتعليم تلقيناً ومنهجاً.

وقد عرفت مراحل إنجاز البرنامج المذكور مجموعة من النواقص نذكر منها:

- عدم التزام بين مختلف إجراءات البرنامج. إذ إن تجهيز المؤسسات التعليمية بالمعدات استمر على مدى سنة ونصف من نونبر 2006 إلى مارس 2008 في حين لم يتم ربط هذه المؤسسات بالإنترنت إلا بعد سنتين وذلك ابتداء من نونبر 2008 وقد استمرت هاته العملية مدة سنة. إضافة إلى ذلك، فإن عملية اقتناء الموارد الرقمية رغم أهميتها في استغلال تلك التجهيزات وكذا في العملية التعليمية لم تبدأ إلا منتصف 2009 ولا تزال مستمرة في يونيو 2013.

- وعلاوة على ذلك فإن عملية بلورة التكوينات وتلقينها لم يتم البدء بها إلا خلال 2010 أي بعد مرور أربع سنوات على بدئ البرنامج وذلك رغم أهميتها المحورية.

- لم تضع الإستراتيجية الخاصة ببرنامج « جيني » الأولويات على مستوى اقتناء التجهيزات المعلوماتية وذلك حسب نوعية المستويات الدراسية "أولي -إعدادي- ثانوي".

- وقد نتج عن هذا النقص مع التأخيرات المشار إليها سابقاً تفاوت على مستوى تجهيز المؤسسات التعليمية وبالتالي على المستوى المعرفي للتلاميذ والمدرسين.

- إن غياب منظور إستراتيجي موحد ومنسجم في إطار البرنامج المذكور بين مختلف الأكاديميات والنيابات التابعة لها وكذا المؤسسات التعليمية الواقعة في مجالها من جهة وبين المصالح المركزية من جهة أخرى قصد الولوج للتجهيزات المتاحة على مستوى المؤسسات التعليمية قد أدى إلى صعوبات على مستوى تسيير مختلف الوصلات التي تم اقتنائها.

- بخلاف بعض الإجراءات التشجيعية للعديد من الدول كفرنسا وسويسرا وكندا من أجل استعمال البرامج الحرة وبرمجيات المصدر المفتوح خصوصاً في مجال التعليم، فإن برنامج جيني قد توجه إلى اقتناء البرامج المسجلة الملكية، وقد بلغت نفقات اقتناء هذه البرامج في إطار المرحلة الأولى 43,7 مليون درهم أي 14 % من قيمة التجهيزات.



- لم يستطع برنامج جيني بلوغ الأهداف المسطرة على مستوى استعمال الوسائل المعلوماتية من طرف التلاميذ، إذ أن معدل الاستعمال بلغ 18 دقيقة في الأسبوع بدون احتساب المؤسسات المغلقة قاعاتها بصفة دائمة، وذلك عوض ساعة واحدة من الأشغال بالنسبة لتلاميذ التعليم الأولي، وساعتين بالنسبة لتلاميذ التعليم الإعدادي و 6 ساعات لتلاميذ التعليم التأهيلي كما هو مسطر في الأهداف المحددة.
- إن عملية ربط القاعات المتعددة الوسائط بشبكات الإنترنت اللاسلكية لم يراع فيها مبدأ الحذر الذي نادى به المنظمة العالمية للصحة حول آثار الانبعاثات الكهرومغناطيسية الناجمة عن الربط اللاسلكي "WIFI" على التلاميذ.

#### ب. برنامج الحكومة الإلكترونية e-Gov

يندرج هذا البرنامج في إطار المحور الثاني لإستراتيجية 2013 ورغم أهمية هذا المشروع في ولوج المرتفقين لمختلف الخدمات الإلكترونية، فإنه يسجل تأخيرا بينا على مستوى الإنجاز.

#### • برنامج "البوابة الإدارية" Gateway

يهدف هذا المشروع لتمكين المرتفقين من التوجه لإدارة واحدة لقضاء مآربهم سواء بالطريقة التقليدية أو عن طريق خدمات البوابات الإلكترونية.

ورغم أهمية هذا المشروع في ولوج المرتفقين لمختلف الخدمات الإلكترونية وكذا بين الإدارات المعنية، فإنه يسجل تأخرا على مستوى الإنجاز حيث كان قد تقرر إدراجه من خلال الإستراتيجية السابقة e-Maroc 2010 وبالرغم من ذلك لم تتم المصادقة على خارطة الطريق المتعلقة به إلا بعد مرور ثلاث سنوات. وكان من المفترض أن ينطلق هذا المشروع في شهر ابريل 2011 كي ينتهي في شهر دجنبر 2013 بغلاف مالي يبلغ 14 مليون درهم. وحتى شهر يونيو 2013، كانت الصفقة المتعلقة به ما تزال في طور التفويت.

#### • مشروع "شهادة الميلاد"

يهدف هذا المشروع إلى حوسبة المساطر الخاصة بمكاتب الحالة المدنية ووضع سجل وطني إلكتروني لشواهد الميلاد بغلاف مالي يناهز 600 مليون درهم. ورغم أهميته فإن هذا المشروع يسجل تأخيرا واضحا وقد بقي محدودا على مستوى الدار البيضاء وذلك برقمته 4,5 مليون عقد ازيداد.

وبالتوازي مع هذا المشروع تم إطلاق مشروع آخر يسمى " watiqa.ma " ويمكن هذا الموقع من طلب عقد الازدياد عبر الإنترنت. غير أن هذا المشروع لم يتم تعميمه على جميع مكاتب الحالة المدنية وإنما بقي قيد التجريب. كما يقتصر على طلب الشهادة عبر الإنترنت وليس رقمته الشهادة. وتجدر الإشارة أن هذه الخدمة عبر الإنترنت تم ربطها بالتوصل بالشهادة عبر البريد المضمون مقابل مبلغ قدره 20 درهم. يلاحظ أن سعر هذه الخدمة يبدو مكلفا، فوفقا لتقرير الوكالة الوطنية لتقنين الاتصالات عن استخدام تكنولوجيا المعلومات لسنة 2012، فإن 2 % من مستعملي خدمات الحكومة الإلكترونية فقط أبانوا عن استعدادهم لإنفاق أكثر من 20 درهم، ونسبة 27% مستعدة لتحمل نفقة هذه الخدمة على أن تتراوح التكلفة بين 5 و 10 دراهم، في حين نجد أن 56% من مستعملي هاته الخدمات أبدوا استعدادهم لدفع مبلغ يتراوح ما بين 2 و 5 درهم.

بناء على نتائج هذا التقييم، يوصي المجلس الأعلى للحسابات السلطات الحكومية المكلفة بتنفيذ الاستراتيجيات الرقمية وعلى رأسها الوزارة المكلفة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يلي :

- إضفاء الطابع الرسمي على عملية إعداد واعتماد الإستراتيجية الرقمية والتأكد من إشراك وتعبئة جميع الفاعلين في هذا المجال؛
- تحديد وضبط العناصر المرجعية للدراسات المتعلقة بالإستراتيجية الرقمية وتعريف مخرجات كل مرحلة والعمل على اعتمادها من قبل لجنة مختصة؛
- الأخذ بعين الاعتبار السياقين الجهوي والمحلي ودرجة نضجها على مستوى تكنولوجيا المعلومات خلال مرحلة تصميم وإعداد الإستراتيجية الرقمية؛
- إدراج الآثار المتوقعة من الأهداف المحددة للإستراتيجية ونتائجها المتوخاة وكذا تحديد المؤشرات المناسبة لرصد تنفيذها وتتبعها؛
- تحديد الأولويات وإعداد تخطيط سليم لتنفيذ الإستراتيجية عبر تحديد دقيق للموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذها؛
- مراجعة نظام حكمة وقيادة الاستراتيجيات الرقمية وذلك بتحديد وتوضيح المسؤوليات حتى يتسنى تتبع إنجازاتها باستمرار للاستجابة للمتغيرات والتكيف معها وذلك لضمان تنفيذ الإستراتيجية على الوجه الأمثل؛



- إنشاء هيئة تمنح لها السلطات الكافية لتنسيق مختلف التدابير والبرامج وخصوصا تلك التي يوكل بتنفيذها لمصالح مختلفة وقطاعات وزارية مختصة؛
- العمل على ضمان الاستمرارية في قيادة الإستراتيجيات الرقمية لضمان رؤية واضحة ولتيسير عملية تتبع تنفيذها؛
- التأكد من أن الإدارات والوكالات المسؤولة عن تنفيذ المشاريع المبرمجة ضمن الاستراتيجيات الرقمية تتوفر على المهارات الكافية وخاصة في مجال إدارة المشاريع لضمان الالتزام بمواعيد التنفيذ النهائية؛
- العمل على تقديم تقارير دورية ومنتظمة وتجميعها لدى الجهة المسؤولة عن التنسيق والتتبع وكذا ضرورة الاستعانة بالبرامج المعلوماتية الخاصة بإدارة المشاريع وذلك لتسهيل هذا التتبع؛
- العمل على التتبع المستمر لمؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المغرب وكذا تتبع ترتيبه على المستوى العالمي في هذا المجال والسعي لتحسين موقعه، سيما في المجالات الإستراتيجية المتعلقة مباشرة بالقدرة التنافسية للاقتصاد الوطني وتطوير مجتمع المعلومات.

## II. جواب المؤسسات المعنية باستراتيجية المغرب الرقمي 2013

### (نص مقتضب)

#### ◀ فيما يخص تجهيز المؤسسات التعليمية

##### • جواب وزارة التربية الوطنية

بتاريخ 30 يونيو 2013 بلغت نسبة تجهيز المؤسسات التعليمية بالحقائب متعددة الوسائط، بما في ذلك مؤسسات التعليم الابتدائي، 7412 مؤسسة من بين 9260 مؤسسة مرتقبة في خريطة الطريق، أي ما يعادل 80% (طبقا لخريطة طريق 2009-2013 لبرنامج "جيني" والتي تمت المصادقة عليها من طرف لجنة القيادة التي يرئسها السيد الوزير الأول وذلك بتاريخ 23 يناير 2009).

من جهة أخرى وطبقا لقرارات اللجنة السالفة الذكر، فقد تقرر بتاريخ 30 يونيو 2013 تجهيز الإعداديات والثانويات فقط بالقاعات المتعددة الوسائط وهكذا بلغت نسبة الإعداديات والثانويات المجهزة 1367 مؤسسة من بين 2257 أي بنسبة تعادل 61%.

#### ◀ فيما يتعلق بحصيلة إنجازات مشاريع برنامج الحكومة الإلكترونية

##### • جواب مديرية الاقتصاد الرقمي

تجدر الإشارة إلى أن حقيبة المشاريع الأصلية كانت تحتوي على 89 مشروعا، وقد أضيف 20 مشروعا جديدا لهذه الحقيبة عندما تم تفعيل برنامج الحكومة الإلكترونية الشيء الذي رفع مجموع المشاريع إلى 109 مشروعا. بحلول نهاية شهر نونبر 2014 تم تفعيل 65 مشروعا للحكومة الإلكترونية من بينها 17 مشروعا في طور التعميم و 16 مشروعا آخر في طور الإنجاز (...).

#### ◀ فيما يتعلق بمشروع "رواج - تكنولوجيا المعلومات"

##### • جواب الوكالة الوطنية لإنعاش المقاولات الصغرى والمتوسطة

تجدر الإشارة إلى أن العرقلية التي لقيها المشروع، ترجع بالأساس إلى توقف هذا الأخير في انتظار البث في حوكمته. تم التوقيع على اتفاقية انتقالية في 19 شتنبر 2013 من أجل ضمان استمرارية تفعيل استراتيجية "رواج" وإعداد عرض جديد لمرافقة القطاع في أفق 2020 (...).

في سنة 2014 تم اطلاق مشروع نموذجي من أجل مرافقة 1000 نقطة بيع التي سيق وأن استفادت من برنامج "تحديث رواج" وذلك بغية تجهيزها بعلب "رواج - تكنولوجيا المعلومات" (علبة تسجيل معلوماتية). في هذا الصدد تم إصدار إعلان عن إبداء اهتمام تم على إثره اعتماد ثلاثة موردين موزعين لعلب "رواج - تكنولوجيا المعلومات" من أجل توزيع المشروع الذي أطلق في شهر يوليوز 2014.

#### ◀ فيما يخص الإجراءات الموائمة للرأس المال البشري و الثقة الرقمية

##### • جواب مديرية الاقتصاد الرقمي

تجدر الإشارة إلى ما يلي:

##### - فيما يخص إجراء الموائمة 1: الرأس المال البشري

تجدر الإشارة إلى أنه تم إسناد هذا الإجراء إلى مديرية الاقتصاد الرقمي خلال سنة 2012. وقد قامت هذه المديرية بإنشاء لجنة متابعة وإعداد طلب عروض لإنجاز دراسة تتعلق بوضع خطة عمل وخارطة طريق حول ملاءمة التكوين الأولي في مجال تكنولوجيا المعلومات مع متطلبات سوق الشغل الوطني. لكنه تم تعليق طلب العروض هذا، وذلك بسبب عدم توفر الموارد المالية اللازمة.

##### - وبالنسبة لإجراء الموائمة 2: الثقة الرقمية

فيما يتعلق بعدد ونسبة التدابير التي تم إنجازها، أي 9 و60%، نقترح تعويضها ب 10 و66,67% على التوالي، لأن كل المشاريع المدرجة في إطار العملية 43 تم إنجازها. ويتعلق الأمر بالقانون 31-08 القاضي بتحديد تدابير لحماية المستهلكين الذي تم نشره بالجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 7 أبريل 2011 والمرسوم 2.12.462 القاضي بتحديد النظام الأساسي النموذجي لجمعيات حماية المستهلك التي يمكن الاعتراف لها بصفة المنفعة العامة الذي تم نشره بالجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 10 دجنبر 2013 والمرسوم 2.12.503 القاضي بتطبيق بعض أحكام القانون 31-08 والذي تم نشره بالجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 3 أكتوبر 2013.

وفيما يتعلق بموقع الويب الخاص بالمركز الوطني لتدبير ومعالجة حوادث الأمن المعلوماتي (MA-CERT)، المنجز في إطار العملية 46، تجدر الإشارة إلى أنه منذ إطلاق المركز فقد تم إسناده، في إطار اتفاقية موقعة بين وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة وإدارة الدفاع الوطني، إلى المديرية العامة لأمن نظم المعلومات التي تم إحداثها في شتنبر 2011 لدى إدارة الدفاع الوطني.

#### ◀ بخصوص النقص على مستوى تحديد محتوى بعض الإجراءات العملية و المشاريع

##### • جواب مديرية الاقتصاد الرقمي

تجدر الإشارة إلى أن لائحة مشاريع الحكومة الإلكترونية ذات الأولوية وكذا حقيبة 89 مشروع الخاص بالحكومة الإلكترونية تم تحديدها خلال مرحلة إعداد اسراتيجية المغرب الرقمي 2013 وكذلك قبل اطلاقها.

#### ◀ بخصوص إشراك وزارة الوظيفة العمومية وتحديث القطاعات

##### • جواب مديرية الاقتصاد الرقمي

تجدر الإشارة إلى أن وزارة الوظيفة العمومية و تحديث الإدارة كانت دائما ممثلة في شخص كاتبها العام كعضو دائم في اللجنة بين وزارية للحكومة الإلكترونية بالإضافة إلى عضو آخر كمثل لنفس الوزارة في هيئة قيادة الحكومة الإلكترونية و ذلك منذ انطلاق الاستراتيجية.

#### ◀ فيما يتعلق النواقص على مستوى عملية القيادة

##### • جواب مديرية الاقتصاد الرقمي

تجدر الإشارة إلى أنه تم اعتماد متعاقد واحد لمحور الحكومة الإلكترونية (ثلاثة متعاقدين تعاقبوا على هذا المنصب)، متعاقد مكلف بمحور التحول الاجتماعي، متعاقد مكلف بإنتاجية المقاولات الصغرى والمتوسطة، متعاقد مكلف بمكتب إدارة مشاريع استراتيجية المغرب الرقمي 2013 و متعاقد مكلف بالتواصل الرقمي.

#### ◀ بخصوص التتبع المحدود لمؤشرات الاستراتيجية

##### • جواب مديرية الإحصائيات و اليقظة

- مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: إن المؤشرات (التي تخص سنة 2008 وأهداف سنة 2013) المحددة ضمن استراتيجية المغرب الرقمي 2013 تخص مختلف الجهات المعنية بمن فيهم الموقعين على اتفاقيات شراكة مع وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة مسبقا (وزارة الصناعة والتجارة والاستثمار والاقتصاد الرقمي حاليا) والذين يرسلون دوريا الإحصائيات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يتوفرون عليها إلى المرصد المغربي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

يجدر التذكير أيضا بأن المرصد المغربي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ينشر الإحصائيات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات انطلاقا من المصدرين التاليين:

- المصدر الأول الذي يتمثل في شركاء المرصد والذين يتحملون مسؤولية استمرارية انتاج الإحصائيات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات و مصداقيتها.

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك الكثير من مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الواردة من لدن الشركاء والتي لا تدخل مباشرة ضمن لائحة المؤشرات المحددة في استراتيجية المغرب الرقمي 2013.

- المصدر الثاني يتمثل في التحقيقات التي يقوم بها المرصد المغربي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة تلك المتعلقة بقياس فعالية قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و ظرفيته وهي حاليا في طور الإنجاز. ويمكن إنجاز هذه التحقيقات من تجميع عدد كبير من المؤشرات حول القطاع وذلك فيما يتعلق ب:

- مؤشرات حول التشغيل والمتغيرات الاقتصادية بالإضافة إلى تحاليل ذات علاقة بوضعية قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المغرب (الهيكلة، المساهمة، التوقع، الأرباح، الاستيراد والتصدير، الاستثمار، التكاليف والمصاريف، الديون والتمويل، الموارد البشرية،... الخ)

- مؤشرات وتحاليل متعلقة بالظرفية الراهنة (الميزات العامة لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التشغيل و الكفاءات، الانفتاح الدولي، الابتكار وشركات مقاولات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ادراك البيئة الاقتصادية من طرف شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذا مستوى

المنافسة، مناخ الأعمال دفاقر الطلبات،... إلخ) وذلك خلال الخمس سنوات الأخيرة من الممارسة.

إن هاته التحقيقات من شأنها أن تسلط إضاءة موثوقة فيما يتعلق بتقييم مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

من ناحية أخرى، تعتبر ضرورة إتباع استراتيجيات موصى بها لفائدة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذا عدم وجود قاعدة بيانات شاملة وموحدة مبنية على إحصاء شامل للشركات العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، دفعت مديرية الإحصائيات و اليقظة إلى الشروع في عملية انشاء أول دليل يشمل الشركات العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمغرب (1500 وحدة تقريبا). هذا الدليل يشكل شرطا أساسيا لإجراء تحقيق الميزة لقطاع شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و كذا لكل تحقيق أو دراسة في المستقبل، تخصص قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

#### ◀ فيما يخص تطور المؤشرات وإنجاز الأهداف

##### • جواب وزارة التربية الوطنية

بتاريخ 30 يونيو 2013، نسبة تجهيز المؤسسات التعليمية بحقيبة الوسائط المتعددة بما في ذلك التعليم الابتدائي هو 7412 مؤسسة مقابل 9260 المرتقبة في خريطة الطريق، أي 80 % (طبقا لخريطة الطريق 2009-2013 لبرنامج جيني التي تمت المصادقة عليها من طرف لجنة القيادة التي يرئسها الوزير الأول وذلك بتاريخ 23 يناير 2009).

ومن جهة أخرى وطبقا لقرارات اللجنة السالفة الذكر، فقد تقرر تجهيز الاعداديات والثانويات فقط بالقاعات المتعددة الوسائط، و بذلك فإلى غاية 30 يونيو 2013، بلغت نسبة الاعداديات والثانويات المجهزة بهذه القاعات 1367 مؤسسة من بين 2257 مؤسسة مسجلة كهدف في خريطة الطريق 2009-2013 أي بنسبة 61%.

أثناء إعداد خريطة الطريق 2009 - 2013، بالنسبة ل 13000 من مدارس الأقسام الصناعية، لم تكن سوى 3000 منها مزودة بالكهرباء ( وكذلك بالطاقة الضوئية). من المرتقب تزويدهم بحقيبة الوسائط المتعددة عند توفر الميزانية التي تقدر ب 30 مليون درهم بالنسبة ل 3000 من هذه المدارس، وسيتم تدريجيا، عند تزويد جميع المدارس بالكهرباء، تجهيزهم بحقيبة الوسائط المتعددة، هذا التجهيز لن يكون متاحا عن طريق طلبات العروض إلا إذا تمت برمجة الميزانية اللازمة (صندوق الخدمة الشاملة أو الميزانية العامة).

#### ◀ فيما يخص تطور مؤشر برنامج الحكومة الإلكترونية المقيم من طرف الأمم المتحدة

##### • جواب مديرية الاقتصاد الرقمي

تجدر الإشارة إلى أنه على مستوى المؤشر الفرعي الذي تم تقييمه من طرف الأمم المتحدة، والمرتبط بالخدمات عبر الخط (التي تخص برنامج الحكومة الإلكترونية)، انتقل المغرب من المرتبة 104 (سنة 2010) إلى المرتبة 30 (سنة 2014)، مما مكنه من إحراز تقدم ب 74 مرتبة.

ولقد نوهت هيئة الأمم المتحدة، خلال عدة محطات من تقاريرها، بالمجهودات التي يقوم بها المغرب في مجال الخدمات الإلكترونية وكذا المشاركة الإلكترونية والمعطيات المفتوحة (مشاريع من برنامج الحكومة الإلكترونية).

#### ◀ فيما يتعلق بمشاريع وخدمات الحكومة الإلكترونية

##### • جواب مديرية الاقتصاد الرقمي

تجدر الإشارة إلى أن حقيبة المشاريع الأصلية كانت تضم 89 مشروعا و 20 مشروعا جديدا تمت إضافته إلى الحقيبة أثناء تفعيل برنامج الحكومة الإلكترونية، أي ما يعادل مجموع 109 مشروعا. إلى غاية نونبر 2014، تم إنجاز 65 مشروعا من بينهم 17 في طور التعميم و 16 في طور الإنجاز (...).

#### ◀ بخصوص محور مساندة تكنولوجيا المعلومات

##### • جواب الوكالة الوطنية لإنعاش المقاولات الصغرى و المتوسطة

- فيما يتعلق بمشروع مساندة تكنولوجيا المعلومات : الهدف المحدد في اتفاقية الشراكة المسيرة لصندوق حوسبة المقاولات جد الصغرى / المقاولات الصغرى والمتوسطة ل "مخطط المغرب الرقمي 2013" هو 400 مستفيد في الفترة 2009/2014. عدد المقاولات الصغرى المتوسطة المستفيدة من مساندة تكنولوجيا المعلومات في نهاية أكتوبر 2014 هو 518 أي بنسبة إنجاز وصلت إلى 130%.

- أما بالنسبة لانفتاح: عرفت مرحلة البدء في مشروع انفتاح مشاكل مرتبطة أساسا بشروط أهلية المقاولات جد الصغرى، بضعف تعبتهم من طرف الشركاء الذين تم تحديدهم في البداية وكذا على مستوى المنحة الخاصة بخدمة تكنولوجيا المعلومات.

إضافة إلى مراجعة قيمة المنحة، تمت إعادة تأطير مسطرة التفعيل اعتمادا على موردين- موزعين مصنفين مع إشراك الفاعلين المحليين. هذا البرنامج، الذي بلغ نضجه، يستجيب لتطلعات المقاولات جد الصغرى و يساهم في تقليص الفجوة الرقمية.

في نهاية أكتوبر 2014، استفادت 5320 مقولة جد صغيرة من الحصص التمهيديّة لإنفتاح وحصلت بذلك على رخصة رقمية، أي بنسبة 53 % من الهدف الرامي إلى 10000 رخصة رقمية.

### ملخص لوضعية عمليات الأولوية الثالثة لمخطط المغرب الرقمي 2013

العملية	الوضعية
العملية 14 - تحديد حلول مهنية صالحة للاستعمال موجهة لفروع ذات رهان عالي على الناتج الوطني الاجمالي .	أنجزت العملية بنسبة 100 % في إطار برنامج مساندة تكنولوجيا المعلومات. تم إعداد دليل العروض وترويجه لدى المقاولات (إنجاز بنسبة 100 %).
العملية 21 - تدريب مسيري المقاولات الصغرى و المتوسطة على استعمال تكنولوجيا المعلومات: الرخصة الرقمية.	البرنامج مفعّل.
العملية 15- دعم استثمارات تكنولوجيا المعلومات لقطاع المقاولات الصغرى و المتوسطة	العملية مفعلة في إطار برنامج مساندة تكنولوجيا المعلومات (إنجاز بنسبة 100 %).
العملية 16- التواصل حول العروض القطاعية المحققة	تم تنفيذ برنامج للتواصل خاص بالعروض (دليل العروض، موقع إلكتروني، وسائل الإعلام، لقاءات،...) (إنجاز بنسبة 100 %).
العملية 22- تحديث الإطار القانوني لتشجيع استخدام الخدمات عبر الخط	عملية منجزة تحت مسؤولية مديرية الاقتصاد الرقمي (إنجاز بنسبة 100 %).
العملية 17- مواكبة المقاولات الصغرى والمتوسطة مزودي كبار أصحاب القرارات الملتمزمين في إطار مشاريع خاصة بإزالة الطابع المادي.	إزالة الطابع المادي على الوثائق التجارية - المكتب الشريف للفوسفاط / المقاولات الصغرى والمتوسطة (إنجاز بنسبة 100 %).
العملية 19- تعبئة الجمعيات المهنية من أجل اعتماد تكنولوجيا المعلومات داخل المقاولات الصغرى والمتوسطة.	عملية منجزة بنسبة 100 %.
العملية 18 - تعبئة كبار أصحاب القرارات من أجل الحث على تجهيز المقاولات جد الصغرى.	تم إنجاز مشروع نموذجي خلال سنة 2014 بشراكة مع وزارة التجارة والصناعة والاستثمار والاقتصاد الرقمي و هو حاليا في طور التعميم.
العملية 20- تكوين مراسلي تكنولوجيا المعلومات والمحاسبين الخبراء	تم إطلاق برنامج عمل بشراكة مع هيئة المحاسبين الخبراء لمساندتهم في مجهودهم من أجل الحوسبة و تحسين المقاولات الصغرى والمتوسطة بعروض الوكالة الوطنية لإنعاش المقاولات الصغرى والمتوسطة. تكوين المدربين بغرف التجارة والصناعة وكذا جمعيات التنمية الاقتصادية للشركاء على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إطار مشروع انفتاح.

### ◀ فيما يخص تطور مؤشر الأفسورين

• جواب وزارة الصناعة والتجارة و الاستثمار والاقتصاد الرقمي تجدر الإشارة إلى أن:

- السوق، وخاصة الفرنسي، لم يتطور بالشكل المنتظر (مبالغة في التقدير الأولي لحجم السوق).
- نمو الأفسورين في مجال تكنولوجيا الإعلام بالمغرب هو أقل من التوقعات (تأثير الأزمة الاقتصادية).

حسب تقديرات دراسة Mc Kinsey/PNEI، يقدر رقم معاملات الأفشورين في مجال تكنولوجيا الإعلام بحوالي 4 مليار درهم في أفق 2015 (و ليس 6 مليار درهم كما هو مرتقب في مخطط المغرب الرقمي 2013). هناك فارق في الحجم و التطلعات بين PNEI و مخطط المغرب الرقمي 2014.

### ◀ فيما يتعلق إحداث المركز الوطني لتدبير ومعالجة حوادث الأمن المعلوماتي

#### • جواب مديرية الاقتصاد الرقمي

منذ إنطلاقه في نونبر 2011، يقوم المركز الوطني لتدبير ومعالجة حوادث الأمن المعلوماتي (CERT-MA)، بمراقبة نظم معلومات عدد من الإدارات والمؤسسات العمومية كمواقع نموذجية (مثل وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة، المكتب المغربي للملكية الصناعية والتجارية، الخزينة العامة للمملكة، إلخ) كما قام بإعداد عدة تقارير تتعلق بتقييم أمن نظم معلومات هذه المؤسسات، وهذه تقارير متوفرة لدى إدارة الدفاع الوطني. كما يعمل المركز حاليا على تعميم خدماته على مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية.

هذا، وتجدر الإشارة إلى أنه منذ إنطلاق المركز فقد تم إنساده، في إطار اتفاقية موقعة بين وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة وإدارة الدفاع الوطني، إلى المديرية العامة لأمن نظم المعلومات التي تم إحداثها في شتنبر 2011 لدى إدارة الدفاع الوطني.

### ◀ بخصوص مشروع جيني

#### • جواب وزارة التربية الوطنية

تم اتمام تجهيزات "جيني1" في نهاية سنة 2007، وكذا تلك المتعلقة بالملحق التعديلي في يونيو 2009. لتفادي الفارق بين التجهيز والربط، قامت اللجنة القيادية لبرنامج "جيني1"، برئاسة السيد الوزير الأول، بتاريخ 23 يناير 2009 بإطلاق استشارات مع شركات الاتصالات من أجل شراء خدمات الاشتراك. هذا القرار تم تجسيده من خلال تشغيل معدات الربط الخاصة بـ "جيني2" بقيادة الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات. بالنسبة للمرحلة الثالثة "جيني3" والتي قادتها وزارة التربية الوطنية، فقد تم تنفيذ استشارات مع شركات الاتصالات بغية ربط التجهيزات، وقد سبقت هذه المرحلة طلبات العروض الخاصة بالمعدات، وسيتم التنسيق بدقة بين عملية الربط والتجهيز لـ "جيني1" وذلك من أجل تفادي عدم التوافق بينهما.

وقامت وزارة التربية الوطنية خلال سنة 2008، بإجراء دراسة حول الحاجيات من الموارد الرقمية، تم خلالها حصر لائحة الموارد الرقمية التي يجب التزود بها حسب الأولوية، وقد أطلقت الوزارة بالفعل طلبات عروض بشكل تدريجي للحصول على هذه الموارد الرقمية، وتجدر الإشارة إلى أنه في 30 يونيو 2013، تمت تزويد 90% من التخصصات بالموارد الرقمية المطابقة للبرامج الدراسية، وتم وضعها رهن إشارة الأسرة التعليمية على الموقع الإلكتروني [www.taalimtime.ma](http://www.taalimtime.ma)، (يتم الولوج بواسطة اسم الدخول واسم المرور) وكذا عبر توزيع الأقراص المضغوطة على جميع المؤسسات التعليمية وأقراص الفيديو الرقمية لكل أستاذ.

ومنذ بدء التشغيل في سنة 2006، عملت وزارة التربية الوطنية على تنفيذ التكوين الخاص ببرنامج "جيني1" عبر وحدات تدريبية دولية وكذا تحديد موضعها.

قامت وزارة التربية الوطنية، بعد نشرها المعايير الدولية الأولية للتكوين الخاصة باستعمال تكنولوجيا الإعلام في سنة 2008، بإعداد وحدات عامة خاصة بها. ونشير إلى أن المذكرة التأطيرية رقم 44 لم تنشر إلا في سنة 2009 وذلك بغية تأطير ميزانية التكوين، وذلك لكون هذه التكوينات، التي تؤمنها الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين في إطار برنامج "جيني" لم تكن تحض بأي دعم مالي من طرف الإدارة المركزية.

وتجدر الإشارة إلى أن الاختيار الذي تم خلال سنة 2006، كان يعمد إلى تجهيز الأسلاك الثلاثة بشكل موحد، ويتعلق الأمر بقاعة متعددة الوسائط والتي كانت مستعملة في الوسط الدراسي خلال سنة 2005.

بعد إعادة تعديل استراتيجية التجهيز من طرف لجنة القيادة بتاريخ 23 يناير 2009، ورغم الصعوبات التي واجهتها خلال إجرائها للاستشارات مع شركات الاتصالات في سنة 2011 بالنسبة للمرحلة النهائية، تجدر الإشارة إلى أنه خلال شهر يونيو 2013، تم تجهيز السلك الابتدائي بحوالي 84% بالحل الذي تم تبنيه من أجل هذا السلك (حقيقية متعددة الوسائط).

بلغ معدل تجهيز الإعدادية والثانويات بالقاعات متعددة الوسائط حوالي 1367 مؤسسة مجهزة من بين 2257 مسجلة كهدف بخارطة طريق 2009 - 2013 أي بنسبة 61%

وتجدر الإشارة إلى أن ربط القاعات متعددة الوسائط بالانترنيت موجه للأغراض التربوية للأساتذة والتلاميذ.



مكن مشروع "النظام المعلوماتي الخاص بالإدارة المدرسية" من تجهيز مديري المؤسسات التعليمية بحواسيب تتوفر على مفاتيح الجيل الثالث وذلك من أجل تبادل المعلومات بين المؤسسات التعليمية ومختلف الإدارات (المركزية، الجهوية والإقليمية)، وقد جهزت الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين المفتشين من أجل تمكينهم من القيام بمهامهم التأطيرية والتقييمية.

اختارت وزارة التربية الوطنية خلال المرحلة الأخيرة من التجهيز 6500 مدرسة ابتدائية (ماي 2013) لكي تكون لها نقطة وصل بإدارة المدرسة بغية خدمة المشاريع التربوية (جيني) والإدارية (مسير) وذلك لكون اختيار تجهيز هذا النوع من المدارس بالحقيبة متعددة الوسائط يسمح بهذا الشكل من الربط.

نشير الى أن طلبات العروض الخاصة ببرنامج "جيني" لم تعطي أي توجيه لشراء برمجيات ذات ملكية خاصة، بحيث كانت العروض مفتوحة في وجه جميع أشكال البرامج المعلوماتية .

تتبع وزارة التربية الوطنية سياسة إدخال البرمجيات الحرة، يدير المركز الكوري المغربي للتكوين والمختبر الوطني للموارد الرقمية مشاريع نموذجية كما يقوم بالترويج لاستعمال البرمجيات الحرة بالخميس الحر، وجدير بالذكر أن موقع تكنولوجيات المعلومات والاتصال للتعليم الخاص بوزارة التربية الوطنية تم تطويره باعتماد منصة البرمجيات الحرة (DRUPAL).

وتشير نتائج الدراسة التقييمية لسنة 2007 - 2008 الى ضعف استعمال تكنولوجيات المعلومات والاتصال في المجال التعليمي.

غير أن التقييم الذي أصدره المفتشون في ماي 2012 والخاص ب 16 أكاديمية جهوية للتربية والتعليم أثبت أن معدل استعمال الحقائق متعددة الوسائط فاق 81%، وقد تم اعتماد هذا الاختيار بشكل نهائي بالنسبة للسلك الابتدائي المجهز مسبقا بهذه الحقائق (عملية AMAS)، كما سيحضى هذا السلك خلال المرحلة النهائية لبرنامج جيني وللمرة الثانية من هذه الحقائق وذلك وفقا لقرار لجنة القيادة بتاريخ 21 شتنبر 2012.

ومن جهة أخرى، فإن 75.4% من المفتشين أفادوا بأن الأساتذة يستعملون تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف الأنشطة التربوية (التقديم، التركيب، التقييم، الدعم)

بالنسبة لاستعمال طرق الربط بدون أسلاك "Wifi"، تجدر الإشارة إلى أن طلب العروض تم فتحه من أجل التزود بهذا النوع من الربط والذي يمكن أن يكون إما عبر الربط بدون أسلاك أو بالتكنولوجيا السلكية، ومن جهة أخرى، فإنه لم تصدر هناك توصيات موجهة لفائدة وزارة التربية الوطنية من طرف السلطات الصحية وبالخصوص وزارة الصحة،

ومن جهة أخرى، فطبقا للقرار الساري المفعول والمتعلق بأجهزة الطاقة المنخفضة والضعيفة المدى، فإن قوة إرسال (Wifi Indoor)، كما تم إنشائه بالقاعات متعددة الوسائط لبرنامج "جيني" محدودة في 100 مل واط، وهي قيمة تحترم الحد المرجعي للجنة الدولية المعنية بالحماية من الإشعاع غير المؤين (ICNIRP)، كما هو محدد في المنشور رقم 21 بتاريخ 22 ماي 2003 لوزارة الصحة.

وتجدر الإشارة الى أن وزارة التربية الوطنية قد فرضت خلال طلبات العروض الخاص بتجهيزات القاعات متعددة الوسائط بإدخال العميل الرفيع. وتعتمد حلول هذا العميل على الاتصال اللاسلكي "RJ45 أو USB"

#### ← بخصوص مشروع "البوابة الإدارية"

##### • جواب مديرية الاقتصاد الرقمي

المشروع هو في طور الإنجاز وقد تم اسناد الصفقة المتعلقة بالمشروع في يناير 2014.

#### ← بخصوص مشروع الحالة المدنية

##### • جواب مديرية الاقتصاد الرقمي

تجدر الإشارة الى ان 20 درهم تغطي مصاريف البريد المضمون، فالمواطن يفضل أداء 20 درهم كمقابل لتلقي الوثائق بمقر إقامته على أن يؤدي مصاريف التنقل الى مسقط رأسه وكذا مصاريف الإيواء في بعض الحالات، دون توفقه في الحصول على الخدمة المطلوبة (حالة الاضراب او ظروف أخرى).

### III. تعقيب وزير الاقتصاد والمالية

#### (نص الجواب كما ورد)

تجدر الإشارة إلى أنه بالنسبة للملاحظات التي أثّرت حول التأخر الحاصل في إنجاز برنامج GENIE المندرج في إطار استراتيجية المغرب الرقمي 2013، فيجب التوضيح على أن السيد رئيس الحكومة قد أعطى موافقته لاستمرار تنفيذ هذا البرنامج إلى ما بعد 2013. وبناء عليه تم تقويت الصفقات لإتمام إنجاز هذا البرنامج في أفق 2015.

## مدرسة علوم الاعلام

أحدثت مدرسة علوم الاعلام سنة 1975، وينظمها المرسوم رقم 222-10-2 بتاريخ 16 جمادى الثانية 1432(20 مايو 2011) المتعلق بإعادة تنظيم المدرسة. تتخذ المدرسة شكل مصلحة الدولة مسيرة بطريقة مستقلة وتخضع لوصاية المندوبية السامية للتخطيط.

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

كما عرفت ميزانية المدرسة ارتفاعا ملموسا بين سنة 2008 (7,48 مليون درهم) وسنة 2012 (15,78 مليون درهم). وذلك من أجل مواكبة مشروع اصلاح المؤسسة وتوسيع بناياتها. وقد هم هذا الارتفاع بالخصوص ميزانية الاستثمار التي مرت من 2,71 مليون درهم سنة 2008 الى 10,26 مليون درهم سنة 2012. أما ميزانية استثمار برسم سنة 2013 فتبلغ 8,7 مليون درهم.

### I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

نعرض فيما يلي لأهم الملاحظات والتوصيات التي أدلى بها المجلس الأعلى للحسابات من أجل تدبير فعال وناجع للمدرسة.

#### أولا. تقييم تنظيم المدرسة والعروض التكوينية التي توفرها

##### 1. إعداد النصوص التنظيمية الخاصة بتنظيم التكوين في مدرسة علوم الاعلام

###### ◀ عدم المصادقة على دفتر الضوابط البيداغوجية الوطني

عرف مشروع القرار المشترك للوزير الأول ووزير التعليم العالي والبحث العلمي وتكوين الأطر القاضي بالمصادقة على دفتر الضوابط البيداغوجية الوطني لسلك الاعلامي المتخصص لمدرسة علوم الاعلام، تأخرا ملحوظا. فيعد المصادقة عليه من طرف مجلس المؤسسة بتاريخ 7 يوليوز 2011، ومن طرف مجلس التنسيق شهر يونيو 2012، ثم من طرف وزير التعليم العالي بتاريخ 05 يونيو 2013، تم ارسال المشروع الى رئيس الحكومة من أجل اتمام المسطرة، إلا أنه إلى حدود كتابة هذا التقرير لم يتم ذلك.

فيما يخص دفاتر الضوابط البيداغوجية الوطنية المتعلقة بإعداد الماستر والماستر المتخصص والدكتوراه فإن المدرسة لم تقم بإعدادها بعد.

كما ان التأخير الذي سجلته المؤسسة في تنفيذ بنود الإصلاح لم يمكنها من بدأ العمل في سلك الماستر والدكتوراه.

###### ◀ تأخر في المصادقة على النظام الداخلي للمدرسة

تمت المصادقة على مشروع القرار المشترك للوزير الأول ووزير التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي المتعلق بالنظام الداخلي لمدرسة علوم الاعلام بتاريخ 8 أبريل 2010، بعد أن صودق عليه من طرف هيئة التنسيق بالمدرسة بتاريخ 10 يوليوز 2008، تطبيقا لمقتضيات القانون رقم 00-01 المتعلق بتنظيم التعليم العالي، إلا أن المؤسسة لم تنقيد بنود هذا النص إلا بعد مرور ثلاث سنوات من تاريخ دخوله حيز التنفيذ.

###### ◀ عدم المصادقة على القرار المحدد لتنظيم هيكل التعليم والبحث

أعدت المؤسسة مشروع قرار محدد لتنظيم هيكل التعليم والبحث الخاصة بها، قامت بإرساله لوزارة التعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي بتاريخ 22 مارس 2010 من أجل المصادقة عليه، وقد تم ارجاع المشروع للمدرسة بتاريخ 13 أبريل 2011 بغية استيفاء بعض الملاحظات التي لم يتم الاستجابة لها بعد.

###### ◀ تأخر في إعداد المرسوم المتعلق بالمجلس التأديبي للمدرسة

عرف هذا النص تأخرا كبيرا دام أربع سنوات من أجل خروجه حيز التنفيذ. فيعد أن تمت المصادقة على مشروع القرار المتعلق بالمجلس التأديبي من طرف مجلس المؤسسة بتاريخ 26 فبراير 2010، تم ارساله الى رئيس الحكومة الذي قام بإرجاعه الى المدرسة من أجل تغيير مشروع قرار الى مشروع مرسوم كما تفيد بذلك الرسالة رقم 1810 بتاريخ 25 اكتوبر 2013.

وعليه، فإن المجلس الأعلى للحسابات سجل اعتماد دفاتر الضوابط البيداغوجية الوطنية من طرف مجلس المؤسسة وحث السلطات المعنية على التعجيل بالصادقة على النصوص التنظيمية من أجل ضمان حسن سير الهياكل الداخلية للمدرسة.

◀ **عدم الأخذ بعين الاعتبار نتائج الدراسة الاستقصائية في اعداد عروض التكوين**  
ان التوجه الحالي للمؤسسة يهم بالدرجة الأولى تكوين الاعلاميين المتخصصين خلال ثلاث سنوات بعد الأقسام التحضيرية الى جانب المستر والدكتوراه.

وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستقصائية التي قامت بها المؤسسة الى وجود خصائص في عدد الاعلاميين المتخصصين بنسبة 16 في المائة سنويا، أي ما يمثل 64 خريجا و 51 في المائة من عدد الاعلاميين أي ما يعادل 203 خريج سنويا. إلا أن المدرسة حدثت كليا من تكوين الاعلاميين الشيء الذي يناقش تماما ما جاءت به نتائج الدراسة الاستقصائية. مع العلم أنها المؤسسة الوحيدة وطنيا التي تعمل على تكوين هذا النوع من الأطر.

وقد اقترح المدير الحالي من خلال برنامجه لتطوير المدرسة عن الفترة الممتدة من 2009 الى 2012، وضع تكوين خاص بالاعلاميين والأطر المتوسطة (بكالوريا+2)، من أجل تلبية طلب سوق الشغل لهذا النوع من الأطر والذي يعرف نقصا حسب نتائج الدراسة الاستقصائية. إلا أنه لم يتم تنفيذ أي شيء في هذا الإطار.

كما يجب التذكير أن السياق الراهن يطبعه دخول قوانين جديدة تهتم مجال المعلومات حيز التنفيذ كالقانون رقم 69.99 المتعلق بالأرشيف (ج ر رقم 5588 بتاريخ 20 ديسمبر 2007). كما أن مشروع القانون رقم 31.13 المتعلق بالولوج الى المعلومة، هو في طور المصادقة الشيء الذي يتطلب تزويد القطاعين العام والخاص بأطر ملائمة لمواكبة هذه التغيرات.

لذا، فإن المجلس الأعلى للحسابات، يقف على عدم أخذ المدرسة بعين الاعتبار لنتائج الدراسة الاستقصائية، ويدعو المسؤولين مستقبلا لتفادي القيام بدراسات دون تحديد مسبق ودقيق للأهداف المتوخاة منها، وذلك للمزيد من النجاعة والاحترافية في الأداء.

## 2. هيئة التدريس

◀ **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 793-96-2 بتاريخ 19 فبراير 1997 المتعلق بالنظام الأساسي للأساتذة الباحثين للتعليم العالي، فإن أربع أساتذة فقط من مجموع أساتذة المدرسة تتوفر فيهم شروط القاء المحاضرات.

◀ **صعوبة في توظيف أساتذة مختصين في علوم الإعلام**  
إن النقص في عدد الأساتذة يخص أساسا المواد المتعلقة بعلوم الإعلام. وفي هذا الإطار نظمت مدرسة علوم الإعلام سبعة (7) مباريات خلال المدة 2008-2011 لاختيار أساتذة دائمين غير أنه لم يتم مالا سوى تسعة (9) مناصب من مجموع 24 منصبا مقترحا.

وعليه، يسجل المجلس الأعلى للحسابات النقص الحاد في عدد الأساتذة المتخصصين بالمدرسة، ويوصي المسؤولين عليها وكذلك مسؤولي المندوبية السامية للتخطيط بإعادة النظر في طريقة تنظيم مباريات توظيف الأساتذة، خاصة أساتذة علوم الإعلام، وذلك من أجل تمكين المدرسة من المؤهلات البيداغوجية الضرورية التي من شأنها أن تضمن سيرها بطريقة مثلى.

◀ **النجوء المفرط لخدمات الأساتذة المؤقتين**  
تعرف مدرسة علوم الإعلام نقصا مهما في عدد الأساتذة الدائمين كما تمت الإشارة الى ذلك سابقا. الشيء الذي جعلها تلجأ بشكل كبير لخدمات الأساتذة المؤقتين، حيث بلغ عددهم سنة الدراسية 2013-2014، 53 أستاذا مؤقتا، قاموا بتأمين 107 حصة خلال هذه السنة، بمجموع 1936 ساعة، مما أدى الى ارتفاع حجم التعويضات بنسبة 115 في المائة خلال الفترة ما بين 2008 و2012.

يمثل عدد الأساتذة المؤقتين في المدرسة ضعف عدد الأساتذة الدائمين، ما من شأنه أن يخلق عراقيل على مستوى اعتماد الشهادات والفروع التعليمية، جراء النقص الهائل للموارد البشرية للمؤسسة. كما سجل غياب محاضر التوظيف والالتزام وتتبع أنشطة الأساتذة المؤقتين من طرف المدرسة.

وعليه، يوصي المجلس باعتماد مسطرة موثوق بها خاصة بعملية توظيف الأساتذة المؤقتين وبالسهر على تتبع أشغالهم وتقييم جودتها.

### 3. تطور عدد طلبة المدرسة

#### ◀ انخفاض عدد الطلبة المسجلين بالمدرسة

طبع دخول مشروع اصلاح مدرسة علوم الاعلام حيز التنفيذ انخفاض في عدد الطلبة المسجلين لديها. وذلك راجع أساسا الى تحول المدرسة من تكوين اعلاميين الى تكوين اعلاميين متخصصين الشيء الذي سوف يؤثر حتما على نجاعة استعمال المؤسسة لمؤهلاتها.

#### ◀ عدم كفاية عدد خريجي المدرسة بشكل كبير لحاجيات سوق الشغل

عرف عدد خريجي المدرسة ارتفاعا ملموسا خلال الفترة 2007-2008 الى 2012-2013، 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، فإن الطلب السنوي لمهنيي علوم الاعلام يناهز 394 خريج من بينهم 267 اعلامي و127 اعلامي متخصص. وفي هذا الصدد يجب التذكير على أن وتيرة التكوين الحالية لن تستطيع تلبية حاجيات سوق الشغل.

#### ◀ نقص في جاذبية المدرسة على استقطاب الطلبة

عرفت مدرسة علوم الاعلام منذ بدأ العمل بالنظام الجديد ظهور مشاكل تحد من استقطابها لطلبة جدد مقارنة مع مؤسسات أخرى، من بينها عدم توفرها على محل للإيواء ومطعم. فخلال السنة الدراسية 2012-2013، تم تسجيل 64 طالب جديد من مجموع 80 مقعد مخصص من طرف المدرسة لطلبة الأقسام التحضيرية. إلا أن 19 طالب من بين 64 المسجلين غادروا المؤسسة ليصل عدد المقاعد الشاغرة للسنة المعنية 35 مقعد. أما بخصوص سنة 2013-2014 فقد تم تسجيل 127 طالب الذين اجتازوا المباراة الوطنية المشتركة ومباراة ولوج مدارس التسيير، من مجموع 132 مقعداً مقترحاً من طرف المدرسة، لم يلتحق منهم سوى 101. كما غادر المؤسسة خلال نفس السنة، 19 طالباً ليصل عدد المقاعد الشاغرة 50 مقعداً.

لا تتوفر المدرسة على أي آلية تمكنها من تعويض الطلبة الذين غادروا المؤسسة بمحض ارادتهم الشيء الذي لا يمكنها من تكوين العدد المتوقع، والذي لا يرقى بدوره لمتطلبات سوق الشغل من مهنيي علوم الاعلام، كما يرفع من تكلفة التكوين.

#### ◀ عدم الاعتراف بدبلوم "مهندس" بالنسبة لطلبة الأقسام التحضيرية

رغم اعتماد دفاتر الضوابط البيداغوجية الوطنية لمدارس المهندسين يبقى دبلوم إعلامي متخصص المسلم من طرف المدرسة غير معترف به كدبلوم مهندس وبالتالي فإن خريجي المدرسة يخضعون لنظام المتصرفين على مستوى الوظيفة العمومية.

لذا، يوصي المجلس السلطات العمومية بالعمل على إدماج خريجي مدرسة علوم الاعلام ضمن المهندسين نظرا لكونهم يلجون المرسة عن طريق المباراة الوطنية المشتركة، مما سيمكن من استقرار أعداد الطلبة وطمأنتهم على مستقبلهم المهني باعتماد نظام أساسي للمهندسين.

### 4. التكوين المستمر

#### ◀ 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. ويتضح ذلك جليا من خلال غياب مخطط عمل يحدد احتياجات المؤسسة ويسطر الأهداف المتوخاة من هذا التكوين، كما يبين الاجراءات التي يجب القيام بها من أجل تطوير هذا المجال والنهوض به.

#### ◀ عدم تلبية طلبات التكوين المستمر

منذ إحداثها، قامت المؤسسة بإبرام عقدين فقط للتكوين المستمر الأول لفائدة مؤسسة الدرك الملكي والثاني وهو في طور الانجاز يهم موظفي وزارة الثقافة. وقد ساهم اصدار قانون الأرشيف سنة 2007 في وعي العديد من المؤسسات العمومية بأهمية علوم الاعلام وبضرورة تأهيل موظفيها في هذا المجال. ومن تم فقد تلقت المدرسة عدة طلبات من مؤسسات عمومية بهذا الخصوص، إلا أن قلة الموارد البشرية الذي تعرفه المدرسة من جهة والصعوبات المرتبطة بالتعويضات من جهة أخرى، لم يسمح لها بتلبية طلبات التكوين المستمر التي تلقتها.

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بضرورة النهوض بمهمة التكوين المستمر والسهر على اعداد عروض متنوعة لإرضاء جميع الفرقاء، ذلك لأن دعم المدرسة للتكوين المستمر سيمكنها من ابراز مهنتها في ميادين اختصاصها. كما سيمكنها من جلب موارد جديدة.

### 5. البحث العلمي

يتضح من خلال اللقاءات التي أجريت مع المسؤولين عن المدرسة من جهة ومع الأساتذة من جهة أخرى ومن خلال محاضر مجلس المؤسسة أن هذه الأخيرة لا تتوفر على أية استراتيجية تخص البحث العلمي. كما أن الأبحاث التي يقوم بها الأساتذة حاليا لا تتعدى تلك التي يتم اعدادها من أجل ترقيتهم الخاصة بعيدا عن أي مشروع بحث علمي متكامل.

وعليه، يوصي المجلس مدرسة علوم الإعلام بوضع الهياكل الضرورية للنهوض بالبحث العلمي والانفتاح أكثر على محيطها الوطني والدولي في مجالات اختصاصها.

## ثانيا. الحكامة والتسيير

### 1. الحكامة

#### ◀ نقص على مستوى تواصل المدرسة مع محيطها

تعرف مدرسة علوم الاعلام نقصا فيما يخص التعريف بها وبمجالات اختصاصها على مستوى محيطها الخارجي. الشيء الذي يحد من جاذبيتها للجمهور بشكل عام وللمؤسسات التي تهتم بدراسات في ميدان علوم الاعلام بشكل خاص.

وعليه، يوصي المجلس مدرسة علوم الاعلام بوضع مخطط اعلامي يعتمد على مقارنة ترويجية، تمكن من التعريف بالمدرسة وبمجالات اختصاصها، بالإضافة الى التعريف بعروض التكوين والخبرة التي تمنحها هذه الأخيرة في ميادين علوم الاعلام.

### 2. تدبير المصالح الإدارية

#### ◀ غياب هيكل تنظيمي

لا تتوفر مدرسة علوم الإعلام على هيكل تنظيمي يتم بموجبه تحديد الأقسام الادارية للمؤسسة والمهام المنوطة بكل واحد منها. كما أن المرسوم المتعلق بإعادة تنظيم المدرسة الصادر سنة 2011، لم يتطرق لهذه النقطة. تجدر الاشارة الى أن وزير التعليم العالي والبحث العلمي وتكوين الأطر أوصى بضرورة سن نص تنظيمي لهيكله المصالح الادارية للمدرسة، إلا انه لم يتم اعتماد أي هيكل تنظيمي.

#### ◀ غياب دليل الإجراءات

بالإضافة الى عدم توضيح المهام المنوطة بكل قسم، لا تتوفر المدرسة على دليل إجراءات يتم من خلاله تحديد ووصف المهام الإدارية التي يتعين على المصالح القيام بها، والمساطر المتبعة والأساليب المعتمدة لتسليم الوثائق. تجدر الاشارة الى أن بعض المصالح تتوفر على قرارات داخلية تهم تحديد مهام موظفيها كقسم تدبير الشيات والجرد.

لذی، يوصي المجلس المسؤولين على مدرسة علوم الاعلام بملائمة نظام المعلومات والتدبير لمتطلبات المدرسة وبوضع آليات لتدبير ناجع بدء بإعداد دليل إجراءات وهيكل تنظيمي يبين المهام ويحدد المسؤوليات داخل المؤسسة، إلى جانب تتبع مؤشرات الأداء الخاصة بالمناهج البيداغوجية المعتمدة وأساليب التدبير.

### 3. تدبير النفقات والمعدات

#### ◀ نقص في تحديد المتطلبات وتأخر في التنفيذ

يتضح من خلال دراسة لبعض الصفقات المبرمة أن المدرسة تعرف بعض المشاكل فيما يخص عملية الإقتناء،. ترجع أساسا الى عدم تحديد المتطلبات بشكل أمثل، بالإضافة الى عدم الإلمام بالمنتجات المتواجدة في السوق، ثم الى التأخر في التنفيذ. ويتعلق الأمر على سبيل المثال بالصفقات التالية:

- الصفقة رقم 2009/6 الخاصة باقتناء وتشغيل معدات سمعية بصرية لقاعة المؤتمرات؛
- الصفقات رقم 2009/03 و2010/08 و2012/01 الخاصة باقتناء معدات معلوماتية؛
- الصفقة رقم 2009/01 الخاصة بالحراسة؛



- الصفقة رقم 2011/05 الخاصة بالتنظيف؛

### ← تأخر في تنفيذ الصفقة الخاصة بإعداد مخطط تنمية المدرسة

تم إنجاز هذه الصفقة على ثلاث مراحل، وقد عرفت تأخراً في تنفيذها على النحو التالي:

**المرحلة الأولى:** تم تبليغ الأمر ببدء الأشغال رقم 1 والذي يهـم المرحلة الأولى للحصول على الصفقة يوم 2008/07/23. تستغرق هذه المرحلة شهراً واحداً فقط، إلا أن استلام التقرير الخاص بها لم يتم إلا في يوم 2008/09/12.

**المرحلة الثانية:** الأمر ببدء الأشغال رقم 2 الخاص بالمرحلة الثانية والتي تدوم شهرين تم تبليغه للشركة بتاريخ 2008/09/17. اعتماد نتائج التقرير من طرف سلطات المؤسسة عرف تأخراً بسبب رفض الأساتذة لمقترحات مكتب الدراسات، مما جعل هذه الأخيرة تسلم أمراً بوقف الأشغال للشركة بتاريخ 2008/11/12 دام 19 شهر حيث أن استئناف الأشغال كان بتاريخ 2010/06/20. أمر آخر بوقف الأشغال تم تبليغه للشركة بتاريخ 2010/06/11 من أجل تمكين هيئة الأساتذة من دراسة التقرير الثاني حيث تم الاستلام الجزئي لهذه المرحلة بتاريخ 2011/05/18 أي ما يعادل 28 شهر كتأخير.

**المرحلة الثالثة:** تم الأمر ببدء الأشغال بتاريخ 2011/11/22. وقد تم تبليغ الشركة أمراً لوقف الأشغال بتاريخ 2012/01/16. هذه المرحلة لم يتم تسليمها إلا بعد 3 سنوات و5 أشهر من التأخير.

وعلى العموم، فقد بلغت مدة تنفيذ الصفقة 6 سنوات بدل 5 أشهر المتفق عليه في الصفقة، دون أن يرى مخطط التنمية للمدرسة النور بعد.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بضرورة التطبيق السليم للنصوص المتعلقة بالصفقات العمومية.

## II. جواب المندوب السامي للتخطيط

### (نص الجواب كما ورد)

#### أولا. تقييم التنظيم وعرض التكوين بمدرسة علوم الإعلام

##### 1. صعوبة إعداد النصوص القانونية المنظمة للتكوينات بالمدرسة

###### ◀ عدم المصادقة على دفتر الضوابط البيداغوجية

مع الاصلاح الجديد على الصعيد الوطني لدفاتر الضوابط البيداغوجية لجميع المؤسسات والجامعات المعلن عنه في مارس 2014 من قبل وزارة التعليم العالي، تم اعتماد سلك الاعلامي المختص لمدرسة علوم الاعلام في 16 يوليوز 2014 بناء على دفتر الضوابط البيداغوجية الوطنية لسلك المهندسين.

وتبعاً لذلك تم دعوة المدرسة لإعداد دفتر ضوابط بيداغوجية جديد على هذا الاساس قصد عرضه على مسطرة المصادقة في شكل مشروع مرسوم جديد.

يرجع تأخر انطلاق سلكي الماستر والدكتوراه الى قلة الاساتذة القارين وعدم توفر فرق ومختبرات للبحث. ان دفتر الضوابط البيداغوجية لسلك الماستر قد تم اعداده وصودق عليه من طرف هيأت التسيير للمدرسة. ونظرا لقلّة الاساتذة القارين، تنتظر المدرسة تخرج سنة 2015 الفوج الاخير من سلك الاعلامي (البكالوريا + 4 سنوات) لتسجيل الفوج الاول لسلك الماستر.

###### ◀ تأخر في المصادقة على النظام الداخلي

مباشرة بعد تعيين مدير جديد للمدرسة سنة 2009 تم إدراج مشروع النظام الداخلي للمؤسسة في مسطرة المصادقة. بعد الموافقة على هذا المشروع من طرف مجلس التنسيق وتوقيعه من طرف وزير التعليم العالي تم عرضه على أنظار السيد الوزير الأول حيث قام بتوقيعه بتاريخ 08 ابريل 2010.

###### ◀ عدم المصادقة على قرار رئيس الحكومة المحدد لهياكل التكوين والبحث

الملاحظات المثارة حول هذا النص من قبل وزارة التعليم العالي تم رفضها من طرف هيأت التسيير للمدرسة لتقديرها ان هذا النص يجب ان تدرج ضمن مقتضياته المصالح التقنية البيداغوجية المتدخلة في التأطير وتتبع الطلبة والمتدربين.

كما أنه بعد الاستشارة مع المصالح المختصة بوزارة التعليم العالي، طلب من المدرسة الانتظار الى حين اعداد نص نموذجي موحد لجميع مدارس تكوين الاطر من طرف مديريةية تكوين الاطر.

شرعت المدرسة في ربط الاتصال في الآونة الاخيرة بالمصلحة المكلفة بالملف بوزارة التعليم العالي قصد اعداد مشروع نص جديد على ضوء النص المصادق عليه مؤخرا لفائدة مؤسسة للتكوين ماثلة للمدرسة.

###### ◀ تأخر في إعداد المرسوم المتعلق بالمجلس التأديبي

رغم المصادقة على مشروع قرار تنظيم المجلس التأديبي من طرف مجلس المؤسسة سنة 2010 تعذر في حين عرضه على مسطرة التوقيع في غياب صدور المرسوم بإعادة تنظيم المدرسة. والذي صدر لاحقا في شهر يونيو 2011. وهذا مشروع القرار الذي تمت إحالته على أنظار رئيس الحكومة في 05 يونيو 2013 تم إرجاعه برسالة مؤرخة في 05 اكتوبر 2013 من أجل إعادة صياغته في شكل مشروع مرسوم. وتبعاً لذلك تم إعداد مشروع مرسوم وبعته من جديد بواسطة رسالة المندوبية السامية للتخطيط بتاريخ 29 يناير 2014 الى السيد رئيس الحكومة.

###### ◀ عدم اعتماد نتائج البحث الميداني حول إعداد عرض جديد للتكوين

يعتبر إصلاح 2012 بموجب المرسوم رقم 2.10.222 بتاريخ ماي 2011، أول إصلاح شامل داخل مدرسة علوم الاعلام منذ إنشائها سنة 1974. وهو خلاصة سنوات عديدة من التفكير والبحث داخل المدرسة.

ويستمد هذا الاصلاح، أسسه من الدراسات والابحاث الميدانية المنجزة من طرف مكاتب الخبرة، وكذا المقارنات على الصعيد الدولي بين كثير من الدول: كندا والولايات المتحدة الامريكية وفرنسا وألمانيا وبلجيكا وتونس.

بفضل هذا الإصلاح تم توسيع مهمة مدرسة علوم الاعلام لتشمل أيضا ميادين البحث العلمي والتكوين المستمر وتقديم الخبرة، وتم كذلك إدراج المدرسة ضمن المدارس الكبرى مع مطابقة نظامها لمقتضيات القانون 00-01 وذلك بخلق ثلاث أسلاك جديدة للتكوين تمنح بواسطتها ثلاث شواهد: إعلامي مختص (أقسام تحضيرية + 3 سنوات) وماستر ودكتوراه.

إن تطبيق مقتضيات هذا الإصلاح تتطلب مواكبة لعدة سنوات عبر تحضير مقررات التكوين، اعتماد مسالك التكوين، تأهيل فرق البحث العلمي بعد توظيف الوسائل البشرية اللازمة، بناء وتجهيز المختبرات وكذا تحضير النصوص القانونية الخاصة.

واعتبارا لكون هذا الإصلاح في بدايته، فإنه يبقى سابقا للأوان إخضاعه لأي تقييم مسبق خاصة وأنه لم تمر إلا سنة واحدة على الشروع في ارساء اسسه.

ورغم كون هذا الإصلاح يأخذ بعين الاعتبار معطيات البحث الميداني السالف الذكر، إلا أنه لا يمكن اعتماد جميع نتائج هذا البحث وتبني كل فرضياته خاصة التي توصي بالإبقاء على سلكي الاعلامي والاعلامي المختص المنشئين منذ سنة 1974 انداك (باكالوريا + 4 سنوات) لسلك الاعلامي و(باكالوريا + 4 سنوات من الدراسة + 4 سنوات من العمل الميداني + سنتين من التكوين وكذا على الأقل سنتين لتهيئ رسالة نهاية الدروس) بالنسبة لسلك الاعلامي المختص.

ان حذف سلك الاعلامي (باكالوريا + 4 سنوات) وكذا عدم فتح تكوين جديد (باكالوريا + سنتين)، قرار اتخذته هيأت التدبير بالمدرسة والتي تتكون من ممثلين عن جميع المهتمين بميدان علوم الاعلام بالمغرب من أساتذة وطلبة وموظفين وخريجي المدرسة. الى جانب ممثلين عن المهنيين.

لقد أصبح سلك الاعلامي في السنين الاخيرة غير مطابق لمنظومة التعليم العالي الجديدة (الاجازة/ ماستر/ دكتوراه) وكذا لتنظيم التكوين حسب الأسدس والوحدات كما ينص على ذلك القانون 00-01. ورغم العدد الكبير لساعات التكوين في هذا السلك 4000 ساعة موزعة على أربع سنوات فإنه يرتب في نفس السلم 10 للوظيفة العمومية الذي يرتب فيه الحاصلون على شهادة الاجازة في الوقت الذي لا تتعدى ساعات التكوين في هذه الاخيرة 1800 ساعة موزعة على ثلاث سنوات، مما يعتبر هدرا لحوالي 2200 ساعة وسنة اضافية للتكوين. بالإضافة الى ذلك فان هذا السلك الذي تم خلقه منذ عشرات السنين على غرار سلك المهندسين التطبيقيين في مدارس المهندسين وجب حذفه كما وقع بالنسبة لهذا الإطار في مدارس المهندسين منذ ما يزيد عن 15 سنة. ونفس الشيء داخل هاته المدارس بالنسبة لدبلوم تقني (باكالوريا + سنتين).

كما ان سلك الاعلاميين المختصين الذي تم تصميمه منذ خلق المؤسسة سنة 1974 كدبلوم يمكن الاطر الادارية من الترقية الداخلية، قد فقد جاذبيته منذ سنة 2007 مع حذف الوظيفة العمومية إمكانية الترقية الداخلية عبر التكوين.

وخلال السنوات الخمس قبل حذف هذا السلك لم يتعد عدد الطلبة 12 في كل فوج، كما ان الحصول على هاته الشهادة كان يتطلب أكثر من 10 سنوات بعد البكالوريا مما كان يجعل هذا الدبلوم من بين الاكثر تكلفة بالمغرب.

## 2. هيئة التدريس

### ◀ نقص في أعداد الأساتذة المقيمين

كما أشار إليه أعضاء البعثة فإن أعداد الأساتذة المقيمين، أساتذة التعليم العالي (PES) والأساتذة المؤهلون (PH) جد محدودة. ويحول هذا النقص في الأعداد دون قيام المدرسة بالمهمة المنوطة بها.

يجب تدعيم المدرسة بأساتذة التعليم العالي والأساتذة المؤهلون لكي تستجيب للمعايير الدولية وتنهض بالبحث العلمي. كما يجب على المدرسة أن تعتمد أيضا على الأطر المجربة ومهندسو المقاولات للالتحاق كمكلفين بمهام التدريس أو كأساتذة مستضافين قبل أن يتم إدماجهم، بالنسبة لبعض الحالات، في نظام الأساتذة المساعدين بعد تحضير الدكتوراه وإدماجهم بعد ذلك في هيئة الأساتذة المقيمين لمدرسة علوم الإعلام.

### ◀ صعوبة توظيف أساتذة مختصين في ميدان علوم الاعلام

بالرغم من المناصب المالية المخصصة للمدرسة، ظهرت بعض الصعوبات خلال المباريات السبع (7) التي نظمت من أجل توظيف أساتذة حاملي الدكتوراه. مختصين في مجالات علوم الإعلام نظرا لعدم توفر هذا النوع من المختصين.

لذلك حصلت المدرسة مؤخرا على رخصة استثنائية خولت لها إمكانية توظيف ثمانية مهندسين وأطر ذات تجربة للقيام بمهام التدريس بصفة دائمة مع إمكانية تحضير الدكتوراه في مجالات تخصص المدرسة والانضمام إلى هيئة الأساتذة المقيمين.

### ◀ اللجوء المتكرر إلى الأساتذة المستضافين

يمكن اللجوء للأساتذة المستضافين من استقطاب أساتذة ومكونين في الميادين التي لا تتوفر المدرسة على أساتذة مقيمين مختصين فيها. ورغم كون هذه الفئة من الأساتذة تجعل المدرسة تتقرب أكثر من العالم المهني (وزارات ومقاولات) إلا أن العدد المهم للمتدخلين المستضافين يخلق بعض المتاعب ويعوق السير العادي للدروس خصوصا وأن مصلحة الشؤون البيداغوجية لا تتوفر إلا على إطار واحد، إضافة إلى عدم استقرار بعض الأساتذة المستضافين (المغادرة في أي وقت دون سابق إنذار).

سوف تأخذ المدرسة بعين الاعتبار ملاحظة البعثة بالعمل على إنجاز محاضر توظيف الأساتذة المستضافون.

### 3. تطور أعداد الطلبة المكونون

#### ◀ الاتجاه نحو انخفاض أعداد الطلبة المسجلون

الإصلاح الذي تم تقييمه من طرف البعثة لم يبلغ بعد سرعة الانطلاقة الفعلية، لذا يتعذر استخلاص أن أعداد الطلبة في انخفاض. وإذا لوحظ الاتجاه نحو انخفاض أعداد الطلبة فهذا ناتج عن:

- وضع دبلوم إعلامي في طريق الانقراض حيث أصبح غير مطابق لمنظومة " إجازة، ماستر، دكتوراه"، وغير موافق لسلايم الوظيفة العمومية؛
- عدم استقرار أعداد الطلبة بالسلك الأساسي بالمدرسة (سلك إعلامي مختص) مع بداية العمل بالنظام الجديد؛
- عدم بداية التكوينات على مستويات الماستر، والماستر المنخصص والدكتوراه، والمتوقعة في نظام الإصلاح كما أن النصوص التشريعية لهذه التكوينات هي في طريق المصادقة.
- تراجع اعداد طلبة " سلك إعلامي " مع انقراض التكوين بهذا النظام القديم مع نهاية 2015؛
- خضوع المرافق البيداغوجية للمدرسة (أقسام ومختبرات) لأشغال البناء والتوسيع.

وبغض النظر عن المقاربة المعتمدة في شأن أعداد الطلبة، يجب الإشارة أن أعداد طلبة سلك الاعلاميين المختصين في النظام القديم كانت لا تتعدى 12 طالبا وقد تحولت هذه الأعداد إلى 64 سنة 2012 ثم 101 سنة 2013 في إطار النظام الجديد، أي ما يقارب تسع (9) أضعاف أعداد الطلبة في النظام القديم.

مع فتح التكوينات الجديدة ابتداء من السنة الجامعية 2015-2016، سوف يرتفع العدد الاجمالي للطلبة بصفة تدريجية ليصل إلى 500 طالب ثم يستقر في 750 طالب سنة 2018. وسوف تفوق هذه الأعداد 1000 طالب مع انطلاق التكوين على مستوى " دبلوم المؤسسة" في إطار التكوين المستمر.

#### ◀ عدد الخريجين تحت سقف حاجيات سوق الشغل

مع تطور أعداد الطلبة كما سلف ذكره، سوف تضع مدرسة علوم الاعلام أعدادا أكثر لخريجها في سوق الشغل، بتخصصات متنوعة كما وكيفا ومسايرة لسوق الشغل ولحاجيات البحث والتنمية. وسوف تتجاوز الأعداد المتوقعة من الخريجين 250 في السنة مقابل 100 خريج حاليا.

ويبقى تزايد هذه الأعداد مرهونا بتوظيف الموارد البشرية اللازمة، بما في ذلك الأساتذة المقيمين، الأطر والمهندسين للتأطير داخل المختبرات.

#### ◀ نقص في جاذبية المدرسة

رغم كون جاذبية المدرسة تتحسن من سنة إلى أخرى منذ ولوج نظام المدارس الكبرى والأقسام التحضيرية في إطار الإصلاح الجديد، لازالت المدرسة تعاني من نواقص تمت الإشارة الى اثنين منها في تقرير البعثة، ويتعلق الأمر:

- بعدم وجود داخلية ومطعم (تجدر الإشارة هنا الى توقع بناء داخلية ومطعم في إطار ميزانية 2015)؛
- بعدم وجود "إطار مهندس" مع العلم أن المسجلون الجدد يأتون من الأقسام التحضيرية لكن زملائهم المسجلون بالمدارس الكبرى الأخرى يتوفرون على "إطار مهندس". (يجب التذكير هنا بأن المدرسة

أطلقت مسلسل تغيير هويتها لتمكينها من تسليم شهادة مهندس)؛

- الصورة النمطية القديمة للمدرسة التي تقدمها كمؤسسة للمهن التقليدية النمطية تستقطب حاملي شهادات البكالوريا من كل الشعب.

لقد تمت في إطار الإصلاح الجديد برمجة تزايد تدريجي وحذر في أعداد الطلبة، وذلك أخذا بعين الاعتبار صعوبة تحضير النصوص التشريعية التي ستمكن من إقرار الإصلاح بالشواهد المتوقع تسليمها؛ أشغال توسيع قدرات الاستقبال؛ توظيف الموارد البشرية اللازمة بما فيها الأساتذة المقيمون إضافة الى بناء داخلية ومطعم للطلبة. لهذا برمجت الهيئات المشرفة على المدرسة ومنها مجلس المؤسسة تزييدا تدريجيا في أعداد الطلبة المسجلين بالنسبة لسلك " إعلامي مختص " وذلك على امتداد سنوات حيث بلغ هذا العدد 40 طالبا سنة 2012-2013 ثم 80 طالبا سنة 2013-2014 ثم 120 طالبا سنة 2014-2015 وهكذا إلى أن تصل أعداد الطلبة الى 200 سنة 2018.

ومن أجل تدارك ظاهرة الهدر (الانسحاب او عدم الالتحاق) التي تعرفها المدارس الكبرى التي تسجل مباشرة من المباريات الوطنية المشتركة وتبعاً لمغادرة المسجلين نحو المدارس الكبرى بالخارج خاصة بفرنسا نصت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على زيادة أعداد الطلبة المسجلين بنسبة 30% الى 40% بالنسبة الى مدرسة علوم الاعلام كمؤسسة التحقت لأول مرة بنظام المدارس الكبرى.

هكذا وفرت المدرسة 80 مقعدا بيداغوجيا سنة 2012-2013 و132 مثلها سنة 2013-2014. ورغم ظاهرة الهدر حافظت مدرسة علوم الاعلام على الأعداد الأولية للطلبة كما كانت مبرمجة من طرف مجلس المؤسسة.

ووعيا منها بأهمية المقاعد التي تبقى شاغرة داخل المدارس الكبرى طلبت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العمل بنظام اللوائح الإضافية ابتداء من الدخول الجامعي 2015-2016 وستكون مدرسة علوم الاعلام طرفا في هذا النظام.

#### 4. التكوين المستمر

##### ← غياب استراتيجية التكوين المستمر

بالرغم من تنظيم مدرسة علوم الاعلام دورات للتكوين المستمر فان اعداد استراتيجيه هي نتيجة عدة عوامل من بينها تعيين مدير مساعد مكلف بالتكوين المستمر. هذا التعيين لم يكتمل بعد نظرا لعدم التوفر على استاذ التعليم العالي يقوم بهذه المهمة.

كما ان هناك أيضا غياب إطار قانوني يسمح بتأدية اجرة المؤطرين للتكوين المستمر (أساتذة وخبراء). إضافة الى ذلك فإن الموارد البشرية جد محدودة وخاصة النقص في عدد الاساتذة مما يمنع المؤسسة من القيام بمهمتها في هذا الميدان.

وفي انتظار ذلك هناك عدة مجهودات تقوم بها المؤسسة من اجل تطوير هذا الجانب من التكوين.

##### ← عدم الاستجابة لطلبات التكوين المستمر

بعد القيام بعملية للتكوين المستمر لفائدة مائة من أطر وزارة الثقافة فان المدرسة بصدد إعداد برنامج للتكوين (شهادة المؤسسة) لفائدة اطر بعض الجماعات المحلية. ورغم تجاوز مشكل النقص في الموارد البشرية بالاستعانة بخبراء واساتذة من خارج المؤسسة فان مشكل أداء اجرتهم يظل مطروحا بالرغم من كون هذا التكوين سيمكن المؤسسة من الحصول على مداخيل مهمة.

ان مكتب الخبرة لوضع خطة تنمية المؤسسة قد برمج التطرق للتكوين المستمر في المرحلة الثالثة من دراسته. هذا الجانب هو الان قيد الدرس من طرف هيئات المؤسسة وسيتمكن من وضع الميكا نيزمات الضرورية لهاته الاستراتيجية. وهذا من شأنه ان يجعل مدرسة علوم الاعلام على قدر من الكفاءة والاحترافية في هذا الميدان مع تمكينها من تنمية مداخيلها كمصلحة للدولة مسيرة بصفة مستقلة.

#### 5. البحث العلمي

يرتبط البحث العلمي لمدرسة علوم الاعلام بالمناخ الوطني ويواجه نفس التحديات والنقص الذي تعرفه مؤسسات التعليم العالي بالمغرب.

بالإضافة، وكما جاء في تقرير أعضاء البعثة، تواجه مدرسة علوم الاعلام على الخصوص نقص في الأساتذة الباحثين من درجة أساتذة التعليم العالي والأساتذة المؤهلين.

وبالرغم من هذا، فإن المدرسة تبذل مجهودات لوضع هياكل ومختبرات للبحث في إطار أشغال البناء والتوسيع؛ إضافة الى الشروع في تهيئ الدكتوراه في إطار التأطير المشترك مع جامعات بالخارج وكذا ولوج الأطر والمهندسين المكلفين بالتدريس والذين يحضرون الدكتوراه الى ميدان البحث أعطت حضورا أكبر للمدرسة في هذا الميدان.

## ثانيا الحكامة والتسيير

### 1. الحكامة

#### ◀ نقص التواصل بين المؤسسة ومحيطها

على الرغم من أن مدرسة علوم الاعلام لا تملك وسائل ولا ميزانية مخصصة للتواصل، فان عملية التواصل تصاحب الاصلاح الجديد حيث أن العديد من العمليات قد مكنت من الحصول على نتائج في هذا الميدان من بينها:

- بوابة المؤسسة التي ترتب من بين 30 بوابة الاولى على 100 من بين بوابات 206 جامعات ومؤسسات التعليم العالي بالمغرب والثانية من بين 15 مؤسسة مشتركة في المباراة الوطنية لولوج مدارس المهندسين.
- المشاركة في المنديات والانشطة الوطنية والاقليمية المنظمة للطلبة والمقاولات.
- اعتماد ميثاق جديد حول الهوية الجديدة يشمل شعار المؤسسة وكذا الرسم البياني لرمزها.
- ادراج مدرسة علوم الاعلام في جميع كتيبات المدارس الكبرى والوثائق الاشهارية.
- تنظيم عدة تظاهرات وطنية ودولية ذات أهمية الخ...

### 2. تدبير المصالح الإدارية

#### ◀ غياب هيكل تنظيمي

القانون رقم 01.00 لم يتطرق الى تنظيم هيكل للمصالح الإدارية لمؤسسات تكوين الأطر الغير التابعة للجامعات. ومع ذلك، ومن أجل الاستجابة لملاحظات البعثة تم اعتماد الهيكل التنظيمي من طرف الهيئة المسيرة للمدرسة كما تم تقديمه للاستشارة قبل عرضه على السلطات المختصة.

#### ◀ غياب دليل الإجراءات

سوف تأخذ هذه الملاحظة بعين الاعتبار من طرف المدرسة وسوف يتم إنجاز هذا الدفتر.

### 3. تدبير النفقات والمعدات

#### ◀ النقص في تحديد الحاجيات والتأخر في تنفيذ الخدمات

يتم استلام التجهيزات والمعدات عبر مرحلة تحديد الحاجيات وفحص المواد المتوفرة في السوق الوطني. ومع ذلك تستغرق الفترة الزمنية ما بين تحديد الحاجيات والتسلم عدة شهور مما يجعلها احيانا تمتد الى سنتين مالييتين. وتبذل المدرسة ايضا كل الجهد المطلوب لتوفير التجهيزات الديداكتيكية والخدمات المفوضة في وقتها ليتم تنظيم الدروس في الظروف المواتية.

ستأخذ المدرسة ملاحظات البعثة بعين الاعتبار وستبذل الجهد اللازم لتحسين ظروف تنفيذ الخدمات والصفقات الخاصة بها.

#### ◀ تأخر في تنفيذ الصفقة المتعلقة بإنجاز مخطط تنمية المدرسة

الدراسة المتعلقة بإنجاز مخطط تنمية مدرسة علوم الاعلام التي كلف بها مكتب الدراسات تشتمل على ثلاث مراحل تمكن من انجاز وثائق التوجيه وكذا بيانات وصفية للدروس الى جانب مشاريع نصوص تنظيمية من اجل وضع اصلاح جديد للمدرسة سنة 2008.

مع ذلك تمر التقارير المنجزة من طرف مكتب الخبرة بعدة لجن قبل اقرار تسلمها المؤقت. فبمجرد التوصل بتقرير المرحلة الاولى تم رفضه من طرف الموارد البشرية للمدرسة خاصة الاساتذة وذلك لكون التقرير خلص الى تحويل المدرسة الى مؤسسة عمومية، وترتب عن ذلك توقيف انجاز الدراسة مباشرة سنة 2008.



ومباشرة بعد تعيين مدير جديد للمدرسة سنة 2009 وانطلاق العمل ببرنامج عمله كما تبنته الهيآت الجديدة المسيرة للمدرسة أصبح دور مكتب الخبرة من خلال تقريرى المرحلتان المتبقيتان مواكبة الاصلاح الجديد للمدرسة عبر انجاز الوثائق التوجيهية والبيانات الوصفية للدروس وكذا مشاريع النصوص التنظيمية وتقديمها للمصادقة عليها من طرف السلطات المختصة بعد تبنيها من طرف هيآت المدرسة. حيث تجدر الاشارة هنا الى ان المصادقة على مشروع اعادة تنظيم المدرسة لم يتم المصادقة عليه الا في ماي 2011 مما يجعل انجاز المراحل الاخرى للدراسة تتأخر، وتطلب هذا اصدار اوامر التوفيق واوامر لاستئناف العمل قصد مواكبة هذا المسار.

وهكذا، عرف التقرير الخاص بالمرحلة الثالثة الذي انجزه مكتب الخبرة والمخصص للبحث العلمي والتكوين المستمر توقيفا من طرف الموارد البشرية للمدرسة ايضا وذلك في انتظار صدور النص التنظيمي الخاص بهيكل التكوين والبحث والذي تم الاشارة اليه في تقرير البعثة.

## المدرسة العليا للتكنولوجيا بمكناس

تعتبر المدرسة العليا للتكنولوجيا بمكناس (م ع ت م) مؤسسة تعليمية جامعية أنشئت بموجب المرسوم رقم 2.90.554 الصادر في 2 رجب 1411 (18 يناير 1991) المتعلق بالمؤسسات الجامعية والأحياء الجامعية.

وتتمثل مهمة هذه المؤسسة التابعة لجامعة مولاي إسماعيل بمكناس في تكوين تقنيين عاليين في المجالات العلمية والتقنية والقانونية والاقتصادية والتجارية والاجتماعية. ويخضع هذا التكوين لمناهج تعليمية قصيرة المدى (البكالوريا + 2). ويتوج بالحصول على الدبلوم الجامعي للتكنولوجيا.

مع انطلاق الدراسة بها خلال السنة الدراسية 1993-1994، كان عدد الطلبة المسجلين بالمدرسة يقدر بـ 156 طالبا ليصل إلى 1912 طالبا خلال السنة الدراسية 2012-2013.

تفوض نفقات التسيير لمدير المدرسة بصفته أمرا مساعدا بالصرف، في حين أن نفقات الاستثمار يديرها رئيس الجامعة.

عرفت نفقات التسيير المفوضة تحسنا ملحوظا، إذ انتقلت من مبلغ 2.222.321,05 درهما عام 2003 إلى مبلغ 10.532.590,55 درهم عام 2012.

تتكون الموارد البشرية بالمدرسة من 106 موظفا، موزعة بين الإداريين والأساتذة.

### I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

#### 1. تقييم إنجاز مهام المدرسة العليا للتكنولوجيا

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

##### أ. التكوين الأساسي

تنظم الدراسات في المدرسة على شكل مسالك وتستغرق مدة الدراسة بها أربعة أسدوسات موزعة على سنتين جامعتين ويمكن الاستفادة، عند الاقتضاء، من أسدسين احتياطيين على الأكثر لتحضير مسلك هذا الدبلوم.

تقدم المدرسة تكويننا أساسيا للطلبة من خلال أربعة تخصصات و15 مسلكا. وقد ازداد عدد المسالك بشكل ملحوظ خلال الفترة الدراسية ما بين 2008-2009 و2010-2011 إذ انتقل من 7 مسالك إلى 15 مسلكا سنة 2010-2011. ويفسر هذا النمو من خلال انطلاق البرنامج الاستعجالي الذي راهن على مضاعفة عدد المسجلين بالمؤسسات الجامعية. مما ساعد في الرفع من عدد المسجلين الجدد الذي انتقل من 368 في الموسم الدراسي 2008-2009 إلى 949 في 2011-2012.

##### ب. 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 استاذ واحد لـ 19 طالبا في الموسم الدراسي لسنة 2008-2009 إلى استاذ لـ 33 طالبا خلال الموسم الدراسي 2012-2013. على سبيل المثال، تم خلق مسلك "التسويق وإدارة السياحة" بمساهمة اثنين فقط من اساتذة التعليم العالي مساعدين وتسعة أساتذة زائرين، مما نتجت عنه مشاكل في الإشراف وتأطير بحوث التخرج، إذ أشرف كل استاذ على تأطير 25 طالبا خلال الموسم الدراسي 2011-2012.

##### ج. استخدام مفرط للتعويض عن الدروس والساعات الإضافية

لملء الفراغ الكمي لهيئة التدريس، أقدمت المدرسة على الاعتماد على الأساتذة المتعاقدين، حيث إن نسبتهم بلغت خلال الموسم الدراسي 2011-2012 أكثر من 60% من إجمالي عدد الاساتذة 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 درهما عام 2012، نفس الشيء بالنسبة للتعويضات عن الساعات الإضافية إذ انتقلت من 35.040,00 درهما عام 2009 إلى 1.329.011,20 درهم عام 2012.

### ◀ استخدام الموظفين الإداريين لأداء مهام التدريس

لسد حاجيات التأطير، لم تكثف المدرسة بتكاليف المتعاقدين، بل عمدت الى تكليف الموظفين الإداريين بمهام التدريس، والذين بلغ عددهم 14 موظفا إداريا لتكون النسبة المئوية لهؤلاء قد بلغت 24% من مجموع الاساتذة. ونتيجة لذلك فإن هذه الأطر الإدارية لم تعد تنجز كل ساعاتها اليومية، شأنها في ذلك شأن الموظفين الإداريين، بل أصبحت تستفيد من نظام التوقيت المخصص للأساتذة.

وقد أدت هذه الممارسة إلى تدهور التأطير الإداري والذي انخفض بدوره الى موظف واحد لكل 38 طالب سنة 2011 بعد ان كان بمعدل موظف لكل 4 طلبة سنة 1993.

### ◀ عدم احترام الأهداف الكمية لمواصفات المسالك وبعض شروط التسجيل

تحدد دفاتر المواصفات أعداد الطلبة الواجب تسجيلهم سنويا، إلا أن الأهداف المسطرة من خلال هذه المواصفات لا يتم احترامها في بعض الأحيان ونذكر منها ما يلي:

- بالنسبة للسنة الجامعية 2010-2011، تم تجاوز الهدف المسطر بنسبة تسجيل 89 طالبا إضافيا، وفي المقابل لم يتم تحقيق الأهداف المسطرة المتعلقة بأعداد الطلبة الواجب تسجيلهم (17 في 2011-2012 و 21 في 2012/2013)؛
- تجاوز عدد المسجلين المقترضين في مسلك الهندسة المعلوماتية وذلك برسم كل سنة؛
- إن التسجيل في إحدى مسالك المؤسسة يتم إما عن طريق التسجيل في الأسدس الأول والمفتوح في وجهه الحاصلين على البكالوريا أو ما يعادلها وإما عن طريق التسجيل في الأسدس الثالث عن طريق دراسة الملف بالنسبة للطلبة القادمين من مؤسسات التعليم العالي والمستوفين لشروط كل مسلك. إلا أنه لوحظ بان المدرسة لا تحترم مسطرة التسجيل كما هو مبين في الحالات التالية:
- تم تسجيل الطالب "ت.أ" في السنة الثانية مسلك الهندسة الكهربائية في الموسم الدراسي 2006-2007 بعد طرده من المدرسة الوطنية للفنون والمهن وبعد استبعاده من طرف اللجنة المكلفة بدراسة طلبات التسجيل بالمدرسة وذلك حسب محضر الاجتماع الموقع في 2006/09/13؛
- تم تسجيل الطالبة "ح.ح" في السنة الثانية مسلك المالية، البنك والتأمين خلال الموسم الدراسي 2011-2012 في حين أنها قدمت من مؤسسة لا تنتمي لمؤسسات التعليم العالي؛
- تم تسجيل الطالبة "ج.م" دون تقديم ما يعادل دبلوم البكالوريا المغربية.

### ◀ عدم الإمتثال لمدة الدراسة كما هو محدد في دفتر الضوابط البيداغوجية الوطنية

وفقا للضوابط الخاصة بنظام الدراسات والتقييم (ن د) والذي تمت الموافقة عليه بموجب قرار وزير التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي رقم 2141.08 الصادر في 19 ربيع الأول 1430 الموافق ل 15 أبريل 2009 تتكون السنة الجامعية من أسدسين، يتضمن كل أسدس منها 16 اسبوعا من التدريس والتقييم، إلا أن نظام التدريس والتقييم المعتمد من طرف المدرسة يقتصر على 12 اسبوعا فقط.

لم تقدم المدرسة الوضعية الحقيقية لعدد ساعات العمل المنجزة من طرف الأساتذة، مما تعذر معه تقييم مدى احترام المدرسة لبرامج المواد والحصص الزمنية، وذلك حسب ما تتضمنه الدفاتر الوصفية للمسالك.

### ◀ عدم وجود بيانات عن المردودية الخارجية

إذا كانت المردودية الداخلية التي حققتها المدرسة، والمسجلة في حدود 80% مقبولة بالمقارنة مع مدارس أخرى (فاس 67% وسلا 75%)، فإن المردودية الخارجية، والتي تجسد نسبة المتخرجين الذين ولجوا سوق الشغل وكذا نسبة الطلبة الذين استطاعوا متابعة الدراسات العليا، لم يتم تقييمها لأن المدرسة لا تتوفر على معطيات في هذا الشأن.

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات كل من المدرسة والجامعة بوضع نظام يمكن من تتبع وتقييم المردودية الخارجية.

### ب. التكوين في ميدان ترحيل الخدمات (الافشورينغ)

نصت الاتفاقية المتعلقة ببرنامج التكوين الجامعي في ميدان ترحيل الخدمات والموقعة في 2006/12/20 بين وزارة المالية، ووزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي وجامعة مولاي إسماعيل، على تكوين فوجين في تخصصات "مشغلي خدمة الزبناء" و "تقنيات المحاسبة" و "تسيير مجموعة الآلات المعلوماتية"

و"التطبيقات المكتبية وتسيير التطبيقات المعلوماتية للمقاولات". إلا ان إنجازات هذا البرنامج أثارت الملاحظات التالية:

- استمرار المدرسة في تكوين افواج اضافية برسم الموسم الدراسي 2009-2010 في تخصصات "مشغلي خدمة العملاء" و"تقنيات المحاسبة" دون ان يتم تمديد اعتمادها؛
- تجاوز مبلغ الأموال المحولة للمدرسة للمبلغ المحدد في الاتفاقية، اذ 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، مما يعني تجاوز المبلغ ب 1.050.635,00 درهم؛
- استمرار رصد أموال للتكوين، المشار إليه لما بعد المرحلة المقترحة في الاتفاقية دون التمكن من استعمال هذه الاموال وخاصة بالنسبة لسنة 2010 (578.730,23 درهم)، وسنة 2011 (544.345,43 درهم) وسنة 2012 (504.386,63 درهم).

### ج. التكوين المستمر وتقديم الخدمات

في إطار الشراكة مع جامعة طولون - فرنسا، وفرت المدرسة تكوينا يمكن من الحصول على دبلوم الجامعة للإجازة المهنية في البنك والتأمينات على شكل دبلوم مزدوج. تم انجاز هذا التكوين، المؤدى عنه، برسم السنوات الجامعية 2009-2010 (33 طالبا)، و2010-2011 (16 طالبا)، و2011-2012 (22 طالبا) و2012-2013 (34 طالبا). ومن خلال اقتحاص الوثائق المتعلقة بهذا التكوين، اتضح بان المدرسة عمدت إلى خلق تكوين مؤدى عنه يتجاوز صلاحيتها المحددة في منح الدبلوم العالي للتكنولوجيا، اذ لا يجوز لهذه المدرسة تسليم شهادة الاجازة.

بهذا تكون المدرسة قد استصدرت دبلوما دون ان يكون ضمن صلاحيتها وحددت تعريفة لرسم التعليم في غياب أي قرار مصادق عليه من قبل الهيئات المختصة بذلك في الجامعة. التعريفة المطبقة من طرف المدرسة حددت في مبلغ 37.500,00 درهم في بداية التكوين سنة 2009-2010 ثم في مبلغ 25.000,00 درهم بالنسبة للسنوات الموالية.

عمدت المدرسة الى دفع مبلغ 289.623,71 درهم لجامعة طولون، في سياق هذا الاتفاق، في غياب النصوص التنظيمية التي تسمح لها بذلك.

وإضافة لذلك، ووفقا لملاحق الاتفاقية، التزمت جامعة مولاي إسماعيل بمنح ثلاثة طلبة متفوقين مبلغ 3000,00 يورو للواحد إلا أنها لم توزع أي منحة.

### د. تطوير وتثمين البحث العلمي

على الرغم من توفر المدرسة على مجموعة من المختبرات والمعدات العلمية وعلى رصيد من الخبرات والموارد البشرية، إلا أنها لم تعمل على وضع رؤية استراتيجية للبحث العلمي، في حين أن كيفية تدبير المدرسة للبحث تثير الملاحظات التالية:

- لا يتم تنظيم البحث العلمي في المختبرات، كما هو منصوص عليه في دفاتر ضوابط البحث العلمي، ولكن في إطار سبعة فرق، مما لا يضمن تنسيقا بين مواضيع البحث ولا يخلق نوعا من التعاضد في استعمال الوسائل؛
- حصيلة الإنتاج العلمي لفرق البحث تبقى متواضعة لا سيما من حيث المنشورات والاعمال المسجلة باستثناء فريق "المواد والأجهزة"، والذي أنتج 16 عملا مسجلا؛
- إن مجالات البحث التي تشتغل عليها الفرق السبعة تعتمد اساسا على مواضيع يتم تناولها في إطار أطروحات الدكتوراه التي يؤطرها الأساتذة؛
- لا تتوفر فرق البحث على خطة مستقبلية لمصير مواضيع البحث المقترحة وخاصة في أفق أربع سنوات من الاعتماد؛
- عرفت الموارد المالية المخصصة للبحث ارتفاعا حيث انتقلت من مبلغ 125.000,00 درهم سنة 2010 إلى 450.000,00 درهم سنة 2013. هذه الموارد يتم منحها لفرق البحث في إطار البرنامج الاستعجالي.

## هـ. البرنامج الاستعجالي 2009-2012

لم يتمكن المجلس من تقييم وضعية إنجاز الأهداف المحددة في إطار البرنامج الاستعجالي بما في ذلك عنصر الاستثمار الذي يسعى لتحسين الطاقة الاستيعابية وترميم وصيانة المباني وذلك نظرا لخلو التقارير السنوية المنجزة من طرف الجامعة من بيانات ومعطيات تخص هذه المجالات.

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات كل من المدرسة والجامعة بإنجاز تقارير التتبع المقررة في إطار البرنامج الاستعجالي.

### و. أوجه القصور في تدبير المكتبة

تتوفر مكتبة المدرسة على مجموعة من الكتب والوثائق قدرت ب 12.576,00 مرجعا. كشفت عملية افتتاح هذه المكتبة بان عملية شراء الكتب لا تستند الى دراسة احتياجات الطلاب والأساتذة من خلال إجراء دراسة جدوى ومن خلال الاطلاع على بطائق استعمال الكتب من طرفهم قصد تحديد ومعرفة ميولاتهم للكتب.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن القاعة المخصصة للقراءة ضيقة جدا، مساحتها لا تتجاوز 40 متر مربع مخصصة لأزيد من 1.928 طالبا وطالبة بالإضافة إلى كون الحواسيب المخصصة لعملية البحث المرجعي معطلة.

### 2. الحكامة

تتسم حكاما المدرسة بمجموعة من الاختلالات والتي تؤثر على أداء أجهزتها، وعلى نظام الرقابة الداخلية والنظام المعلوماتي.

وهكذا لوحظ على أن الأعضاء الاربعة الخارجيين، والمعينين ضمن أعضاء مجلس المؤسسة، لم يحضروا اجتماعات المجلس منذ عام 2004 أضف الى كون الجامعة لم تعتمد الى تعيين أعضاء خارجيين منذ عام 2012. ومع ذلك فمن المهم أن نذكر بأن هؤلاء الأعضاء يخول لهم الخوض في كافة الأمور المتعلقة بمهام الجامعة وبحسن سير العمل في المؤسسة وتقديم مقترحات إلى مجلس الجامعة.

كما أن المدرسة لا تتوفر على وثيقة توصيف المهام ولا على دليل مرجعي يبين بدقة مختلف المهام والقواعد التنفيذية الخاصة بهذه المهام. هذه الوضعية أدت الى استلام المدرسة للوالم مواد دون ان تتوفر على ملف الصففة وعلى سندات الطلب، حسب الحالة، كما تسلمت جزئيا بعض اللوازم والمعدات بدل ان تتسلمها كاملة.

وبالإضافة إلى ذلك لم تضع المدرسة مخططا معلوماتيا، ولا تتوفر على نظام مندمج للمعلومات والتدبير قادر على ضمان تغطية وظيفية كافية.

وبالرغم من ذلك تم اقتناء مجموعة من التطبيقات والبرامج بطريقة متفرقة لتدبير الميزانية، وتدبير عملية التسجيل عبر الانترنت، وتدبير البطائق والشواهد المسلمة للطلاب. هذا البرنامج الاخير تم اقتناؤه مع العلم بان الجامعة تتوفر على "تطبيق لتنظيم وتدبير التعليم والطلاب" (APOGEE) والذي يمكن ان يوفر معطيات شاملة على الطالب منذ تسجيله الى غاية تخرجه.

### 3. الموارد المالية للمدرسة

#### أ. تدبير المداخيل

دأبت المدرسة على استخلاص مبالغ مالية مع بداية كل عام دراسي من الطلاب من اجل التكاليف الملازمة للدروس والتأمين. فمذ سنة 2003 تم تطبيق تعرفه حددت في 151 درهما لكل طالب، ثم حددت في 150 درهما عام 2007 لتستقر في مبلغ 200 درهم منذ عام 2008.

بلغت العائدات الاجمالية لهذه التكاليف مبلغ 1.977.433,00 درهم، كان استخلاصها يتم من قبل موظفين واعوان غير مفوضين ودون إذن من السلطات المختصة. وفيما يتعلق بنسخ الدروس كان المقتصد يوزع السندات على الأعوان المكلفين بالمكتبة والنسخ والمبالغ المحصلة من بيع هذه السندات كانت تدفع للكاتب العام للمدرسة. هذه العملية أثارت الملاحظات التالية:

- لم تقدم المدرسة الوضع المفصل بشأن المداخيل المحصلة؛
- تم دفع جزء من المداخيل وقدره 814.827,00 درهم في حساب الجمعية الرياضية الجامعية للمدرسة؛
- لم يتم دفع إجمالي المداخيل المتحصل عليها في حساب المدرسة، اذ ان محضر 26 مارس 2013 المنجز من قبل لجنة من داخل المدرسة يشير الى ان مبلغا قدر ب 14.863,50 درهم والمتعلق بالسنوات الجامعية 2008-2009 و 2009-2010 و 2010-2011، بقي بحوزتها لمدة 5 سنوات.

وبالإضافة إلى ذلك، لم يتم دفع المداخل المتعلقة برسوم التسجيل وكراء المقصف برسم الفترة الممتدة من 2003 إلى 2005 في حساب المدرسة. وكان المقصف يستغل من طرف شخص مقابل مبلغ 500 درهم لكل شهر على أساس تصريح بالشرف للطرف المستغل للمقصف ودون اللجوء إلى المناقصة. وأفاد مستغل المقصف بأنه كان يدفع مبلغ الإيجار نقدا لمقتصد المدرسة منذ عام 2003. ومع ذلك فإن هذا الأخير لم يدفع المبالغ المحصل عليها، من عملية كراء المقصف، في حساب المدرسة.

#### ب. تدبير الطلبات

عرفت الاعتمادات المخولة للمدرسة من طرف الجامعة زيادة بمعدل 43,88% ما بين عامي 2006 و2007 بسبب انطلاق برنامج "ترحيل الخدمات" وبمعدل 37% بين عام 2008 و2009 بعد انطلاق البرنامج الاستعجالي. بالنسبة لبداية عام 2007، سجل معدل الالتزام بالنفقات انخفاضا من 72,25% (2007) إلى 56,66% في عام 2009. أما بالنسبة لسنة 2012 فبلغ هذا المعدل 76,25%.

أما فيما يخص معدل الأداء، فإنه عرف انخفاضا مطردا، فبعدما كان في حدود 75,04% عام 2004، انخفض إلى 50,71% عام 2012. ويفسر هذا الانخفاض في محدودية قدرة المدرسة في إدارة الاعتمادات المخولة لها في إطار البرنامجين المشار إليهما وفي التأخير المسجل على صعيد تأشير الميزانيات من طرف الوزارة الوصية ووزارة المالية (تم التأشير على ميزانية عام 2012 في 2012/07/20).

وعلاوة على ذلك سجلت عملية افتتاح المصاريف المنجزة عن طريق الصفقات وسندات الطلب الملاحظات التالية:

#### • الصفقات العمومية

تتكلف المدرسة بعملياتي تسيير وتنفيذ الصفقات المتعلقة بميزانية التسيير، في حين أن تلك المتعلقة بميزانية الاستثمار تتكلف بها رئاسة الجامعة، ويبقى دور الكلية في هذه الحالة هو تتبع عملية انجاز هذه الصفقات (التوقيع على محاضر الورش) بالإضافة إلى التسلم المؤقت والنهائي. إلا أن عملية تسيير وتتبع انجاز الصفقات شابتها العديد من المخالفات.

#### ◀ ضعف تتبع عملية انجاز الصفقات

في إطار الصفقة رقم 26/1/2010 والمتعلقة باقتناء عتاد علمي بمبلغ 1.601.884,00 درهم، ومن خلال المقارنة ما بين ما هو وارد بسندات التسليم والكشف المؤقت رقم 4 والنهائي اتضح بأن الثمن رقم 9 والثمن رقم 15 الواردين بالكشف المشار إليه في حين انهما غير موجودان ضمن ما هو وارد بسندات التسلم.

فيما يخص الصفقة رقم 25/1/2010 والمتعلقة بشراء عتاد معلوماتي بمبلغ 536.280,00 درهم، فلقد تم اداء مبلغ 529.080,00 درهم قبل التأكد من أن المقاول قد انجزت ما طلب منها في إطار البند 21 من الصفقة، بالإضافة إلى كون المقاول قد عمدت إلى تسليم بعض المواد والتي لا تتوافق والمواصفات التقنية المذكورة في الصفقة.

أما بالنسبة للصفقة رقم 27/1/2008 والمتعلقة بأشغال إنهاء بناء مجموعة من المكاتب بالمدرسة، اتضح بان بعض المواد الواردة بالكشف المؤقت رقم 2 تتجاوز الكميات الواردة بالكشف المؤقت رقم 3 والنهائي، وبلغ المبلغ الزائد 50.709,85 درهم.

#### ◀ التسلم المؤقت للأشغال قبل إنهاءها

اسفرت عملية افتتاح الوثائق المكونة لملف الصفقات عن التصريح بالتسلم المؤقت قبل الانتهاء من الأشغال. ويستنتج هذا من بعض محاضر الورش، ويلخص الجدول التالي هذه الحالات:

الصفقة رقم	موضوع الصفقة	مبلغ الصفقة بالدرهم	تاريخ التسلم المؤقت	تواريخ محاضر الورش
2009/1/30	بناء قاعات للدروس والأشغال التوجيهية بالمدرسة	5.153.976,00	2011/02/23	2011/04/10
2010/1/18	بناء قاعات للأشغال التوجيهية ومجمع اداري	5.257.023,60	2011/07/20	2012/01/31
2011/1/26	اشغال تهيئة بعض محلات المدرسة	1.011.704,40	2012/08/27	2012/11/07
2007/1/18	أشغال بناء مجموعة من المكاتب بالمدرسة	1.183.533,70	2008/10/06	2009/02/28



### ← التأخر في إنجاز الصفقات

عرف إنجاز الصفقة رقم 2008/1/27، والمتعلقة بأشغال استكمال مجموعة من مكاتب المدرسة بمبلغ 1.335.488,40 تجاوزا للمدة المحددة لإنجاز الأشغال (سنة أشهر مقرر) بستة أشهر أخرى.

### ← عدم إنجاز المواد المقررة بالصفقات

لا يتم إنجاز المواد المقررة في بعض الصفقات إلا بنسب تجاور 60%، ويبين الجدول التالي معدل إنجاز مواد بعض الصفقات.

رقم وموضوع الصفقة	عدد مواد الصفقة	عدد المواد غير المنجزة	نسبة عدد المواد غير المنجزة %
2009/I/30: بناء قاعات الدروس والأشغال التوجيهية	74	14	19
2010/I/18: بناء قاعات للأشغال التوجيهية ومجمع اداري	96	16	16
2011/I/26: اشغال تهيئة مباني المدرسة	38	12	30
2010/I/19: تهيئة مباني المدرسة	20	8	40

### ← تقديم أوامر إيقاف واستئناف الأشغال بمعطيات غير مضبوطة

فيما يخص الصفقة رقم 2011/1/26 والمتعلقة بأشغال تهيئة مباني المدرسة، لوحظ بان أوامر إيقاف واستئناف الأشغال المقدمة، تم وضعها من اجل تمكين المقاولين من عدم أداء غرامات التأخير إذ تم وضع أمر بإيقاف الأشغال مؤرخ في 2012/04/09 وأمر باستئناف الأشغال مؤرخ في 2012/6/8 في حين أن المقاول استمرت في إنجاز الأشغال ما بين التاريخين المذكورين وذلك بناء على محضري الورش المؤرخين في 2012/5/2 و2012/6/1.

### ● سندات الطلب

تعتمد المدرسة إلى التعاقد بواسطة سندات الطلب مع نفس المومنين ولنفس التوريدات. وهكذا تم احتساب أربع شركات في عام 2010 و2012 استفادت على التوالي من 44% و42% من قيمة سندات الطلب التي عقدتها المدرسة.

وعلاوة على ذلك فقد أدت المدرسة مبلغ سند الطلب رقم 104 المؤرخ في 2012/9/17 كاملا، والمتعلق باقتناء العتاد المكتبي بمبلغ 96.000,00 درهم. مع العلم انه لم يتم تسلم إلا 94 طاولة من أصل 100 طاولة المطلوبة.

## II. أجوبة وزير التعليم العالي والبحث العلمي وتكوين الأطر ورئيس جامعة مولاي اسماعيل (نص مقتضب)

### 1. تقييم إنجاز مهام المدرسة العليا للتكنولوجيا

#### أ. التكوين الأساسي

إن العدد الإجمالي للطلبة عرف ارتفاعا ملحوظا من 2003 إلى 2013 بحوالي خمس مرات في حين لم تتجاوز نسبة تطور عدد الأساتذة 1,6%. الشيء الذي انعكس سلبا على مستوى التأطير وذلك ما يفسر اللجوء إلى الأساتذة العرضيين والساعات الإضافية مع الاستعانة ببعض الأطر الإدارية.

(...)

فيما يخص احترام دفتر الضوابط البيداغوجية المتعلقة بعدد المسجلين، (...إن تحديد العدد يخضع للمذكرة الوزارية السنوية وليس للملفات الوصفية للمسالك فقط.

(...)

إن خمسة طلبة لم يسمح لهم بمتابعة الدراسة بسلك المهندسين السنة الثانية من ENSAM، وبناء على توصية من مدير ENSAM قصد تسجيلهم تقدموا بملفاتهم للتسجيل بالمؤسسة (...). وبعد إحالة ملفاتهم على الشعبة وافقت هذه الأخيرة من خلال التقرير الذي أعدته على تسجيل المرشحين الثلاثة الأوائل. تخلى المرشحان الثالث والرابع عن التسجيل، فتم تسجيل المرشح الخامس (ت. ع.) على اعتبار أن الطاقة الاستيعابية للشعبة تسمح بذلك.

الطالبة "الج.ح" تم تسجيلها في السنة الثانية مسلك المالية والبنك والتأمين خلال الموسم الجامعي 2012/2011 بناء على موافقة منسق المسلك ورئيس الشعبة شريطة استيفاء المجزوء (module) الخامس والسادس من الأسدس الثاني. المعنية بالأمر استوفت M5 (Langues et préparation à la vie active) و M6 (Comptabilité et droit de l'Entreprise) من الأسدس الثاني.

أما بالنسبة للطالبة G D (...) تم تسجيلها بالمؤسسة خلال الموسم الجامعي 2011/2010 بناء على:

- رخصة من الوزارة الوصية قسم التعاون (تحويل التسجيل رقم 003/0009/2011 بتاريخ 28 شتنبر 2010)؛

- المذكرة الوزارية الخاصة بتسجيل الطلبة الأجانب رقم 12/03702/1323 بتاريخ 31 دجنبر 2010.

(...) أما عدد الأسابيع المحددة في 12 عوض 16، فمدتها الزمنية لكل حصة ساعتان عوض ساعة ونصف المعمول بها في المؤسسات الجامعية الأخرى.

(...)

#### ب. التكوين في ميدان ترحيل الخدمات

تعتبر المسالك المفتوحة في إطار برنامج offshoring تكوينات أساسية من المنظور الأكاديمي والتنظيمي، وتخضع لنفس الإجراءات الجاري بها العمل في باقي المسالك الأساسية سواء تعلق الأمر بالاعتماد ومدة الاعتماد وإعادة الاعتماد.

تم اعتماد هذه المسالك من طرف الوزارة الوصية وبتوافق مع الشعب.

الاعتمادات المالية المخصصة لبرنامج offshoring لسنوات 2007 و 2008 و 2009 وكما هو مبين في الجدول أسفله، بلغت في المجموع 4.816.751,00 درهم. في وقت كان المبلغ المحدد في الاتفاقية هو 4518 491.00 درهم، مسجلة تجاوزا بنسبة 6,6%.

Dotation Offshoring	2007	2008	2009	Total
Budget de Fonctionnement	1 016 227,00	2 375 600,00	1 016 227,00	4 408 054,00
Budget d'Investissement	22 800,00	272 500,00	113 397,00	408 697,00
Total Offshoring BF+BI	1 039 027,00	2 648 100,00	1 129 624,00	4 816 751,00

برمجة اعتمادات برنامج offshoring لسنوات 2010-2011-2012 : برمجت المؤسسة هذه الاعتمادات في

اقتناء برامج التطبيقات واقتناء عتاد التعليم. إلا أنه لم يتحقق ذلك نظرا لعدم التزام من جانب الأطر التربوية الأمر الذي أدى إلى إغلاق مسلك « Administrateur de parc informatique et bureautique » مباشرة.

### ج. التكوين المستمر وتقديم الخدمات

تم فتح مسلك الإجازة المهنية (شهادة البكالوريا + 3) (Bancassurance) في إطار دبلوم جامعي مزدوج بشراكة مع المعهد الجامعي للتكنولوجيا لجامعة تولون فار بعد اعتماده من طرف مجلس المؤسسة ومجلس الجامعة وذلك للفترة الممتدة بين 2009 و2014. ولكن هذه الاتفاقية لم تدم سوى سنة واحدة 2009-2010 نظرا للصعوبات التي واجهتها أثناء تنفيذ بعض بنودها.

تم الاتفاق بين رئيسي الجامعتين على مبلغ 37500.00 درهم لكل متدرب. وتم توزيع المداخيل وفقا لبنود الاتفاقية في شطرها المالي.

استمرارية هذا التكوين (بعد 2009-2010) خضع في مجمله للاتفاقية السابقة على اعتبار أنه تم اعتمادها من طرف الهيئات ذات الصلة : مجلس المؤسسة ومجلس الجامعة، وتم تحديد مبلغ 25.000.00 درهم قياسا مع التكوين المستمر بباقي المؤسسات.

### د. تطوير وتثمين البحث العلمي

في مجال البحث العلمي، يلاحظ أن عدد الأساتذة ضعيف وموزع على مختلف التخصصات (العلوم الحقة وعلوم الهندسة والعلوم الإنسانية وعلوم الاقتصاد والتدبير والعلوم الاجتماعية) خلافا لباقي مؤسسات الجامعة. لذلك يستحيل على المدارس العليا للتكنولوجيا أن تتوفر على تكوينات من مستوى الدكتوراه (تكوينات من خلال البحث) كما يصعب على المؤسسة في وضعها الراهن تطوير التجهيزات والبنى التحتية وبالتالي إحداث مختبرات. ورغم ذلك عملت المؤسسة على تشجيع إدماج فرق البحث العلمي داخل الجامعة تماشيا مع سياسة هذه الأخيرة ومنظور الوزارة الوصية.

(...)

### 2. الحكامة

إن الأعضاء المعيّنين بمجلس المؤسسة غالبا ما يتخلفون عن حضور اجتماع المجلس رغم توصلهم بدعوات الحضور.

يعزى عدم وجود دليل تحديد المهام إلى غياب هيكل تنظيمي (organigramme) مصادق عليه من طرف مجلس الجامعة والوزارة الوصية.

(...)

في عام 2011 تخلت الجامعة عن البرنامج (APOGEE) مما اضطرت معه المؤسسة للجوء إلى برامج إعلامية أخرى.

أما البرامج المتعلقة بالتسيير المالي والمحاسباتي، فقد تم اقتناؤها بالتنسيق مع الجامعة وذلك لتلبية الاحتياجات الفورية للمؤسسة.

### 3. الموارد المالية للمدرسة

#### أ. تدبير المداخيل

إن استخلاص المبالغ المالية من الطلبة لتغطية مصاريف النسخ والتأمين هو أمر متداول لدى شبكة المدارس العليا للتكنولوجيا ولم يسبق التفكير في قانونية هذا الإجراء.

يتم إيداع جزء من هذه المبالغ في حساب الجمعية الرياضية للمؤسسة، والجزء الآخر يتم إيداعه في حساب المؤسسة.

واستخلاص هذه المبالغ يتم في بداية الموسم الدراسي، ونظرا لارتفاع أعداد الطلبة وضيق المدة الزمنية المحددة للتسجيل يتم الاستعانة ببعض الموظفين خارج مصلحة التموين

(...)

توزيع المبالغ المالية المستخلصة من الطلبة بين سنة 2003 و2005:

السنة	عدد الطلبة	مصاريف التأمين	المبلغ الإجمالي	دفعات لمكتب التأمين	دفعات لحساب ESTM
2003	388	151,00	58 588,00	58 365,62	222,38
2004	518	151,00	78 218,00	77 914,42	303,58
(...)					
السنة	عدد الطلبة	مصاريف التأمين	المبلغ الإجمالي	دفعات للجمعية الرياضية لـ ESTM	دفعات لحساب ESTM
2005	579	151,00	87 429,00	86 221,00	1 208,00

بالنسبة للمبالغ المستخلصة من مقصف الطلبة والذي شرع في العمل ابتداء من الدخول الجامعي 2003-2004-2005 فقد تم توزيعه على الشكل التالي:

وضعية المداخل: المقصف والمتوفر بعد أداء التأمين

السنة	مدخل المقصف	المتوفر بعد أداء التأمين	الدفعات لحساب الجمعية
2002/2003	-	*19 333,63	19 333,63
2003/2004	3 500,00	*222,38	3 722,38
2004/2005	3 500,00		3 500,00
<b>المجموع</b>			<b>**26 556,01</b>
*الباقي خلال تسليم السلط في نونبر 2003 (...)			
**جدول الدفعات المرفق في يوليوز 2014			

ب. تدبير الطلبيات

فيما يخص BC رقم 104 بتاريخ 2012/09/17 المتعلق بشراء المعدات المكتبية، حيث ذكر BL تسليم الطاولة الملاحظة 94 من أصل 100، في الواقع كان هناك 06 طاولات لم تذكر في BL. وأصبح العدد 100 طاولة تم استلامها وجردها.

إن المؤسسة أخذت بعين الاعتبار كل ملاحظات (...) المجلس الأعلى للحسابات وستسهر على احترامها مستقبلاً.

• الصفقات العمومية

(...)

◀ عن التواريخ الخاطئة

على عكس ما ورد في تقرير المجلس الأعلى للحسابات بشأن تواريخ مغلوطة بالمحاضر PVRD و PVRP والادلاء بأوامر التوقف واستئنافات العمل لتجنب تطبيق عقوبة التأخير، فهذا لا يعني العمل على تجاوز القوانين المعمول بها، وإنما لتجنب عرقلة أشغال المشاريع التي هي في طور الانجاز، وهذا للتغلب على الصعوبات المرتبطة بزيادة أعداد الطلبة الشيء الذي يشكل مصدر انشغالاتنا بالجامعة.

◀ عدم انجاز المواد الموجودة بدفتر التحملات

لم تكن هناك نية المبالغة في تقدير قيمة الصفقات ولكن لتلبية حاجيات ظرفية ولتدبير يمليه ترشيد النفقات. وعلاوة على ذلك، فإن التغييرات المحدثة لا تؤثر على طبيعة وموضوع الصفقة، بل أنها قدمت في اتجاه التحكم في جودة المشاريع.

### ◀ عدم تقديم أوامر الوقف واستئنافات العمل غير النزيهة

لم تكن هناك أي محاببات لتجنيب المستفيدين من الصفقات دفع غرامات التأخر، على أي حال، لم يكن هناك أية نية للمحسوبة ولكن استجابات تملئها المتطلبات الظرفية واستمرارية المرفق العام.

### ◀ إنتاج بيانات غير صادقة

ليس هناك عدم احترام قوانين المراقبة كما يفهم من الملاحظة، ولا لمنح مزايا غير مستحقة كتسبيق للمقاول. أثناء عرض طرف الحساب رقم (2) وجدول الكميات ووضعيات الأشغال لا يمكن معرفة ما سيعرض في طرف الحساب الرقم 3 والأخير والذي يستخدم عادة لضبط الكمية السابقة وتصحيحها.

### ◀ الصفقات الخاصة بشراء المعدات العلمية والمعلوماتية

(...) وفيما يتعلق بالصفقة رقم 26 / I-2010 مع M T يجب التأكيد أن دفع الأداءات للموردين يستند على شهادات استلام المواد "ARM" موقعة من قبل مسؤول المدرسة وليس على أساس مذكرات التسليم التي هي داخلية لسجلات التاريخ التي لا يمكن الاعتماد عليها "عدم وجود BL". المورد لم يتم دفع مستحقاته على نحو غير ملائم لأن ARM يشمل كافة العناصر.

هذا هو نفسه بالنسبة للصفقة رقم I-2010/25 التي أبرمت مع شركة F I، نؤكد أن صاحب المشروع قد دعا الشركة لتركيب جميع المعدات. وعلاوة على ذلك فإن الكتابات المحاسبية تؤكد أن المورد المستفيد لم تدفع له مستحقاته بالكامل. سوف يعاقب التأخير في تسليم وتركيب المعدات من تطبيق تعويضات بمعدل 10% من الصفقة.

## المكتبة الوطنية للمملكة المغربية

أنشأت المكتبة الوطنية للمملكة المغربية كمؤسسة عمومية ابتداء من 2003 بمقتضى القانون رقم 67.99 بتاريخ 11 نونبر 2003 المتعلق بها.

وطبقا للقانون رقم 68-99 بتاريخ 11 نونبر 2003 المتعلق بالإيداع القانوني أصبحت المكتبة الوطنية والمصالح الإدارية المرخص لها هي فقط المخول لها بتلقي وتسجيل الإيداع القانوني لحساب الدولة. وعليه فقد تم إلغاء الظهير المؤرخ بتاريخ 6 جمادى الثانية الموافق للسابع من أكتوبر 1932 المتعلق بتنظيم الإيداع القانوني.

بالإضافة للإيداع القانوني، فإن المكتبة الوطنية وطبقا للقانون رقم 67.99 المؤرخ بتاريخ 11 نونبر 2003 تقوم بعدة مهام:

- الجمع والمعالجة والمحافظه والنشر للتراث الوثائقي الوطني وكذلك للمجموعات الوثائقية الأجنبية الممتلئة للمعرفة الإنسانية؛
  - تشجيع وتسهيل الولوج للمجموعات الوثائقية والمعلومات المتعلقة بالفهرسة والمراجع (البيبليوغرافية)؛
  - القيام بدور التنسيق والتعاون داخل الشبكة الوطنية للمكتبات؛
  - المشاركة في الأنشطة العلمية الوطنية والدولية وإعداد برامج البحث التي لها علاقة بمهامها وتراثها الوثائقي.
- وحسب الإحصائيات المقدمة من طرف المكتبة الوطنية فإن عدد الوثائق المحملة في مختلف الحوامل (supports) ، يقدر بحوالي 600.000,00 وثيقة، تتلخص أهمها في:
- الكتب: 300.000 (140.000 بالولوج المباشر و160.000 بالولوج غير المباشر)؛
  - المخطوطات: 13.486 حجما يضم حوالي 34.000 عنوان؛
  - النشرات 21.080 (مجلات وجرائد)؛
  - الوثائق الخرائطية: 4269؛
  - الوثائق الأيقونية: بطائق بريدية وصور وكليشيهات فوق الزجاج وصور منقوشة والملصقات والطوابع والرسوم: 4.269؛
  - الميداليات وأوسمة أخرى: 95؛
  - المجموعات السمعية-البصرية: 4.981؛
  - الوثائق المرقمنة: حوالي 2.000.000 صفحة.

بلغت ميزانية المكتبة الوطنية سنة 2013 ما قدره 55.750.928,83 درهم خصصت منها 41.025.200,92 درهم للتسيير و14.725.727,91 درهم للاستثمار. وقد عرفت هذه الميزانية زيادات هامة بين 2005 و2013، إذ ارتفعت من 3.925.019,00 درهم إلى 55.750.928,83 درهم. ويعزى هذا الارتفاع إلى التوظيفات التي قامت بها المكتبة خلال هذه الفترة حيث انتقل عدد مستخدميها من 66 مستخدما سنة 2005 إلى 191 سنة 2013 وإلى تشييد المقر الجديد للمكتبة الذي دشن يوم 15 أكتوبر سنة 2008 وكذلك بسبب ارتفاع مصاريف اقتناء الكتب إذ اقتنت المكتبة في هذه الفترة (2005-2013) كتبا بقيمة 19.213.398,12 درهم.

وبلغ عدد مستخدمي المكتبة الوطنية سنة 2013 إلى 191 مستخدما منها 106 إطارا والباقي مكون من تقنيين وكتاب ومساعدتي تقنيين.



## I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

### أولاً. تقييم إنجازات مهام المكتبة الوطنية

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:

#### 1. تطوير المجموعات

إن تطوير المجموعات هو الحلقة الأولى في السلسلة الوثائقية، إذ يتعلق الأمر بإغناء الرصيد الوثائقي إما عن طريق الاقتناء أو من خلال الإيداع القانوني والتبادل والهبات، وقد مكن فحص هذه الأنشطة من إثارة الملاحظات التالية:

#### ← ضعف حجم المجموعات

يعتبر حجم مجموعات المكتبة الوطنية للمملكة المغربية جد متواضع مقارنة مع المكتبات الوطنية لدول أخرى، كما يبين من الجدول التالي:

مقارنة مجموعات المكتبة الوطنية مع مكتبات وطنية في دول أخرى

المخطوطات	الدوريات	الكتب	
13.486	20.000	300.000	المكتبة الوطنية للمملكة المغربية
-	38.737 (2002)	1.026.689 (2002)	المكتبة الوطنية لتركيا
3.468	200.000	1.018.119	المكتبة الوطنية للجزائر
40.000	13.000	1.000.000	المكتبة الوطنية لتونس
250.000	360.000	14.000.000	المكتبة الوطنية الفرنسية

المصدر: المواقع الإلكترونية لهذه المكتبات

#### ← نقص مرتبط بإعداد الميثاق الوثائقي

يهدف الميثاق الوثائقي إلى وضع معالم السياسة الوثائقية للمكتبة الوطنية وبالتالي يتوجب فيه تحديد أهداف رقمية لتطوير المجموعات على مستوى جميع أنواع الحوامل حسب المعايير المتعلقة بالتغطية اللغوية وبالتعميق المرتقب وبالتغطية الجغرافية ونسبة التجديد. في حين لوحظ أن هذا الميثاق اكتفى فقط بالجوانب المتعلقة باقتناء الكتب والدوريات ولا يتعداها ليشمل الحوامل الأخرى كالمخطوطات والخرائط والصوتيات والسيمي البصري والإلكترونيات في مختلف أشكالها.

كما لوحظ أن إعداد هذا الميثاق لم يكن نتيجة لعمل جماعي، إذ لم يتم إشراك جميع المسؤولين على المجموعات ومختلف المتدخلين في السلسلة الوثائقية على المستوى الداخلي، والوزارة الوصية والمهنيين على المستوى الخارجي.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الميثاق لم تتم المصادقة عليه من طرف الهيئة التقريرية للمكتبة الوطنية أي المجلس الإداري. والواقع أن المصادقة عليه من طرف المجلس الإداري كانت ستعزز تطبيقه وتنفيذه.

ولم تقم المكتبة الوطنية بتقييم الميثاق الوثائقي منذ إعداده سنة 2005، على الرغم من وجوب القيام بعملية التقييم بصفة منتظمة، علماً أن القواعد الجيدة للتسيير توصي بتحديثه كل خمس سنوات.

و عليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بتعيين الميثاق الوثائقي مع الأخذ بعين الاعتبار الحجم المضبوط للمجموعات المتواجدة والانطلاق في تقييمها.

### ◀ عدم تطبيق مقتضيات الزجربة المتعلقة بالإيداع القانوني

لوحظ أن المكتبة الوطنية لا تطبق المقتضيات المنصوص عليها في المادة 9 من القانون رقم 99-68 المتعلق بالإيداع القانوني في حق الأشخاص الذين لا يودعون لديها النسخ المطلوبة. إذ تنص هذه المادة على أن: "الأشخاص المشار إليهم في المادة 6 من هط القانون والمطالبين بضرورة الإيداع القانوني يعاقبون بغرامة مالية تتراوح بين 10.000,00 درهم و100.000,00 درهم، على حسب طبيعة وقيمة الوثائق موضوع الإيداع. وفي حالة العود، يرفع مبلغ الغرامة أعلاه إلى الضعف".

### ◀ 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 صفقة إنجاز هذا النظام باستيراد 2.500 ملف استنادي متعلقة 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.

وعليه، يوصي المجلس بما يلي:

- الحرص على اتخاذ التدابير الضرورية لاحترام نص الإيداع القانوني وتعميمه؛
- تفعيل إعداد الملفات الاستنادية.

### ◀ صعوبة اقتناء حوامل غير الكتب والدوريات

تواجه المكتبة عراقيل قانونية تحول دون إمكانية اقتناء بعض أنواع الحوامل والوثائق كالمخطوطات والطوابع والخرائط والمقاطع الموسيقية والبطائق البريدية وملصقات العملات والميداليات. إذ أن النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالمكتبة لم تدرج أي إجراءات أو مساطر خاصة لاقتناء هذه الوسائط والوثائق كما لم يتم تخصيص أي تبويب أو اعتمادات في ميزانية المكتبة لهذا الغرض.

بالإضافة إلى ذلك، فإن المكتبة الوطنية، لم تشترك في الوسائل والمصادر الإلكترونية -قاعدة المعطيات على الأنترنت والجراند والدوريات والمجلات المتخصصة - نظرا لأن القانون لا يسمح لها بذلك خصوصا المادة 10 من القانون رقم 00-69 المتعلق بالمراقبة المالية للدولة على الشركات العمومية والمؤسسات الأخرى والذي ينص على أنه يجب على القابض المكلف بالأداء التأكد من إنجاز العمل قبل أداء النفقات.

### 2. المعالجة البيبليوغرافية للمجموعات

تقوم المكتبة الوطنية بالمعالجة البيبليوغرافية على مرحلتين: المعالجة اليدوية والمعالجة الفكرية. تتم المعالجة اليدوية عن طريق وضع طابع المكتبة وملصق أو رقم وتقسيم وتفعيل وترميز الشريحة RFID وإسناد الرمز الشريطي "code barre" الذي سيصبح فيما بعد رقما للجرد.

في حين أن المعالجة الفكرية تركز أساسا على وصف الحامل مما سيسمح للمستعمل بإيجاد الوثيقة المناسبة لتلبية طلبه.

### ◀ 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 الجذاذات المحدثة من طرف المفهرسين

يقوم المفهرسون بإحداث جذاذات 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 جذاذات غير مكتملة كما أظهرت المراقبة عن وجود جذاذات مكررة مرتين أو ثلاث مرات.

وتجد هذه الحالة تفسيرها في إحداث جذاذات من طرف المفهرسين دون إلغاء الجذاذات المستوردة من المكتبة الوطنية الفرنسية أو من قاعدة المعطيات "ACCESS" للمكتبة العامة والأرشيف وقت وضع "VIRTUA"، أو تلك التي تم إحداثها من طرف مصلحة الإيداع القانوني أو مصلحة الاقتناءات. مما أدى إلى اكتظاظ "VIRTUA" بجذاذات غير مكتملة أو متضمنة لأخطاء مما يؤدي إلى نقص في وثوقية هذا النظام.

### 3. حفظ وتأمين المجموعات

إن الحفظ والمحافظة على المجموعات يستوجبان إنجاز جرد عام وسنوي كما يستلزمان عند الاقتضاء القيام بعمليات الفهرسة والرقمنة والميكروفيلم وترميم الحامل.

#### ◀ هيمنة الترميم لفائدة الأعمار وبدون أي مقابل

يقدر عدد المخطوطات التي تم ترميمها لفائدة الأعمار خلال الفترة الممتدة من 2003 إلى 2012 ب 326 في الوقت الذي تم ترميم 41 مخطوط فقط في ملكية المكتبة، أي أن معدل الترميم السنوي هو مخطوط واحد لفائدة المكتبة مقابل خمسة للغير.

من ناحية أخرى، لوحظ أن أغلبية الترميمات لفائدة الغير تكون بدون مقابل على الرغم من استعمال مواد ومعدات المكتبة. وبالفعل، فإن مداخيل الترميم ما بين سنتي 2003 و2012، طبقا لقرار مجلس الإدارة رقم 2011\1 بتاريخ 15 أبريل 2011 المحدد لتعريف الترميم والتي تقدر ب 1000 درهم عن كل يوم عمل للشخص، وصلت إلى 18.000,00 درهم أي 18 يوم عمل للشخص فقط.

#### ◀ عدم القيام بالإجراءات الضرورية من أجل استرجاع المخطوطات الضائعة

قدمت المكتبة الوطنية للمجلس الأعلى للحسابات 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 يتعرف 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.

لذا، يوصى المجلس باتخاذ جميع التدابير الضرورية لأجل استرجاع المخطوطات الضائعة وتأمين المجموعات المتوفرة.

#### ◀ عدم التحكم في أعداد المجموعات المخصصة لقاعات القراءة

إن مصلحة "الخدمات للقراء" تدبر رصيذا وثائقيا يقدر ب 84.946 وثيقة مخصصة لمساحة "الخدمات الموفرة للعموم" و 7.171 نسخة مخصصة لقاعة "الباحثون"، وتجدر الإشارة إلى أن هذان العددان يمثلان مجموع النسخ الموجودة داخل تطبيق "VIRTUA" وليس تلك المخزنة فعليا فوق الرفوف داخل قاعات القراءة، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- إن مصلحة "الخدمات للقراء" لا تقوم بجرد مادي للنسخ الموجودة ولا تقوم كذلك بأي مسح (récolement) منذ إنشاء المكتبة الوطنية في سنة 2003؛
- وجود عدة مجموعات وثائقية لم تتم فهرستها بعد في نظام "VIRTUA"؛
- وجود مجموعة من الجذاذات الموجودة بـ "VIRTUA" لا تتلاءم والنسخ الموجودة في الرفوف.

ولهذه الأسباب فإن المكتبة الوطنية غير قادرة على تحديد عدد المجموعات الموجودة داخل قاعات القراءة بدقة وكذا تحديد الوثائق التي يمكن أن تكون قد اختفت أو ضاعت.

#### ◀ خلل في الفهرس الإلكتروني

لأجل تسهيل البحث في الرصيد الوثائقي للمكتبة الوطنية، تم إنشاء فهرس إلكتروني عن طريق التطبيق المعلوماتي "Online Public Access Catalogue" (OPAC) وهو عبارة عن قاعدة بيانات لجذاذات بيبليوغرافية والتي تعطي بشكل تفصيلي معلومات حول المجموعات الوثائقية التي تتوفر عليها المكتبة والموضوعة رهن إشارة المستعملين عبر البوابة الإلكترونية.

لقد أثار تصفح هذا الفهرس الإلكتروني الملاحظات التالية:

- يظهر من خلال تصفح الفهرس الإلكتروني وجود عناوين بعض الوثائق الغير المتوفرة داخل قاعات القراءة. ويعود وجود هذه الوثائق إلى فهرسة كتب تم اقتناءها عن طريق صفقة لم يتم تسلمها بعد وإلى

فهرسة الكتب التي حصلت على رقم للإيداع القانوني قبل التوصل بنسخ هذه الكتب من طرف المكتبة وأخيرا إلى إدراج كتب لازالت في طور الفهرسة في هذا الفهرس الإلكتروني؛

- جذاذات مجموعة من الكتب تظهر بترقيمات مختلفة وهي تخص نفس العنوان؛

- الجذاذات الموجودة في الفهرس الإلكتروني كلها مستنبطة من تطبيق "VIRTUA" وبما أن مجموعات المكتبة الوطنية ليست كلها مفهرسة في التطبيق المذكور، فإن الباحث المتصفح عبر الفهرس الإلكتروني لا يمكنه الوصول إلى كل مجموعات المكتبة.

تبعاً لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بخلق خلية تنسيق بين قسم "الكتب والمجموعات الخاصة والخدمات للقراء" وقسم "المعالجة البليوغرافية" والتي ستتكفل بتتبع الفهرس الإلكتروني وتعمل على تصحيح الأخطاء الموجودة بالجذاذات.

#### 4. الترويج والتعريف بأنشطة ومجموعات المكتبة الوطنية

بالإضافة إلى مهام المكتبة والمشار إليها سلفا تعمل هذه الأخيرة على الترويج لنشاطاتها عبر تنظيم عدة أنشطة ثقافية. ويلاحظ أن هذه النشاطات الثقافية تنظم في غياب لأي رؤية أو سياسة موثقة وواضحة في هذا المجال والتي تمكن من تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة ومدى تأثيرها على صورة وإشعاع المكتبة الوطنية.

كما لوحظ أن المكتبة لا تتوفر على إطار تنظيمي يؤطر مثل هذه الأنشطة وتحدد بموجبه قيم المكتبة وحقوق والتزامات الشركاء، وكذا العلاقة بين مستخدمي المكتبة الوطنية والمترددن عليها.

في هذا الإطار، يوصي المجلس بما يلي:

- وضع سياسة واضحة وموثقة مع التعريف بالأهداف والفوائد المنتظرة من تنظيم هذه الأنشطة؛
- وضع نظام يحدد الشروط الواجب توفرها في المتعاقدين مع المكتبة عند استعمال مرافقها.

#### ثانيا. الحكامة ونظام التسيير والنظام المعلوماتي للمكتبة الوطنية

تسير المكتبة بواسطة هيئات الحكامة المنصوص عليها في النصوص القانونية كما تتوفر على هيكل تنظيمي وكذا على نظام معلوماتي.

##### 1. الحكامة

###### ← التأخير في وضع استراتيجية يتم تنزيلها 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 الأجال المتوسطة والطويلة وكذا وسائل تنفيذها.

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

لذا، يوصي المجلس بتنزيل الاستراتيجية الموضوعية على شكل برامج سنوية تسطر فيها بوضوح جميع الأهداف مع تحديد الوسائل البشرية واللوجستية والمالية الضرورية لذلك.

###### ← تقصير في ممارسة مهام مجلس الإدارة

يتسم عمل المجلس الإداري بنوع من التقصير لا سيما فيما يخص تحديد التوجهات العامة التي يجب إتباعها والمصادقة على برنامج العمل السنوي الخاص بالمكتبة الوطنية والذي من المفترض أن يتقدم به مدير المكتبة وذلك طبقا لمقتضيات الفصل الرابع من القانون رقم 99-67.

كما أن تفحص محاضر المجلس الإداري يظهر أن المجلس وخلافا لما ينص عليه الفصل الرابع السالف ذكره لا يقوم بحصر الحسابات الختامية السنوية، ويقتصر عمله على فحص تقرير أنشطة المكتبة المقدم من طرف المدير الذي يضم معلومات عامة حول كتل ميزانية المكتبة كما أن هذا التقرير لا يتم نشره.

بالإضافة إلى أن المجلس الإداري لا يسهر على تتبع تنفيذ التوصيات المتخذة ولا يتوفر على جدول للقيادة يمكنه من تتبع كيفية صرف الميزانية.

## 2. نظام المعلومات والتسيير

← غياب كل من التصميم المديرى المعلوماتى ونظام مندمج للمعلومات والتسيير لا تتوفر المكتبة الوطنية على تصميم مديرى معلوماتى يغطى جميع أنشطتها، كما لوحظ أن مجموعة من المصالح لا سيما المخزن ومكتب الاستقبال ومصحة تسيير الميزانية وكذا قسم الأنشطة الثقافية لا تتوفر على تطبيقات معلوماتية.

نتيجة لغياب هذا التصميم فإن المكتبة لا تتوفر على نظام معلوماتى مندمج يمكنها من حفظ ومعالجة وتوصيل المعلومات الخاصة بمختلف مجالات تدخلها وخاصة المهن المكتبية وأنشطة التسيير والمراقبة والقيادة. مع العلم أن المكتبة تتوفر على مجموعة من التطبيقات المعلوماتية (systeme Dinclock et le progiciel VIRTUA) ولكن هذه التطبيقات ليست مندمجة داخل نظام معلوماتى منظم في كتل وظيفية تتواصل فيما بينها.

### ← نقائص في نظام التسيير المندمج للمكتبة الوطنية "VIRTUA"

يمكن نظام "VIRTUA"، الذي تم اقتناؤه سنة 2008 بمبلغ يقدر بـ 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 الكتروني (OPAC) الموضوع رهن إشارة رواد المكتبة. إن تفحص استعمال هذا النظام مكن من استخراج الملاحظات التالية:

- توفر هذا النظام على وحدات غير مستغلة: ويتعلق الأمر بكل من وحدة "الشراء" ووحدة "التبادل" ووحدة "الجرد"؛

- وجود صعوبات في الاستغلال الأمثل للنظام بالنسبة لبعض المصالح: بالنسبة للإيداع القانونى مثلا فإن النظام لا يأخذ بعين الاعتبار المراقبة الأوتوماتكية لأرقام الإيداع القانونى التي لا تتوفر على الرقم الدولى المعيارى للكتيب ردمك (ISBN) والرقم الدولى المعيارى للدوريات ردمك (ISSN) ، وذلك لتفادي منح أرقام متكررة أو مغلوبة، بالإضافة الى أن النظام لم يأخذ بعين الاعتبار وضع إدخال " إيداع قانونى" بما أن جميع أوضاع الإدخال تعتبر على أنها مشتريات سلمت من طرف ممون؛ كما أن هذا النظام لا يمكن من تحرير دليل خاص بأصحاب المطابع والناشرين المغاربة رغم وجود وحدة خاصة لهذا الغرض، وكذلك لا يمكن من معالجة الكتب المدرسية والتي تتم معالجتها بواسطة اكسل EXCEL.

- وجود تناقضات في الإحصائيات المستخرجة من هذا النظام المعلوماتى: لوحظ أن نظام "VIRTUA" لا يوفر معطيات إحصائية صحيحة خاصة بعدد الجذازات حسب الوسائط وعدد النسخ المتوفرة، مما يبين قصور النظام عن توفير إحصائيات صحيحة أو ضعف في التمكن من استغلاله من طرف المكتبة الوطنية.

### ← نقائص نظام "Dinclock" الخاص بضبط حضور الموظفين

لوحظ أن نظام مراقبة حضور الموظفين لم يتم وضعه بملحقة المكتبة الوطنية كما لوحظ كذلك وجود مصالح أخرى لا يخضع موظفوها لمراقبة الحضور حيث أن الولوج لهذه المصالح لا يلزم المرور عبر بوابة المراقبة (مثل: قسم الأنشطة الثقافية والتواصل، مصحة الإيداع القانونى، مكتب خازن الأداء). بالإضافة أنه لا يتم تحيين النظام وفق المعطيات أو متغيرات الوضعية الإدارية للموظفين كالعطلة السنوية أو رخصة الرضاة.

يوصى المجلس الأعلى للحسابات بوضع نظام معلوماتى متكامل لتسيير أنشطة المكتبة ومواردها وكذا وسائل العمل مع الاستغلال الأمثل للتطبيقات الموجودة.

## ثالثا. الموارد المالية والبشرية والمادية

لأجل تحقيق مهامها تعتمد المكتبة الوطنية على مجموعة من الموارد منها البشرية والمالية والمادية.

### 1. تدبير المداخيل

#### ← عدم احترام ميثاق التعريفه الخاص بكراء مرافق المكتبة الوطنية

تتوفر المكتبة على مجموعة من المرافق والمساحات التي تقوم بكرائها وفق ميثاق التعريفه رقم 2005/01 المؤرخ بفتح أبريل 2005، والمصادق عليه من طرف مدير المكتبة الوطنية والمجلس الإدارى ومؤشر عليه من طرف وزير الثقافة ووزير المالية.

خلال التأكد من مدى التزام المكتبة الوطنية بهذا الميثاق، لوحظ أن المكتبة الوطنية تمكن بعض المؤسسات من تسعيرة منخفضة أو مجانية لاستغلال المرافق دون احترام الشروط المنصوص عليها في الميثاق المذكور. وهكذا لوحظ أنه خلال الفترة ما بين 2010 و2012 والتي عرفت تنظيم 526 نشاطا ثقافيا، بلغ عدد الأنشطة التي استفادت من المجانية والتي كان ينبغي أن يؤدي عنها 501 نشاطا أي بما يعادل 95 بالمائة من مجموع الأنشطة المنظمة بالمكتبة الوطنية وقد بلغ بذلك النقص المسجل في المداخل التي كان يفترض تحصيلها من هذه الأنشطة ما قدره 341.500,00 درهم.

إن استغلال مرافق المكتبة الوطنية بشكل مجاني، وهو قرار يتخذه مدير المكتبة كما صرح بذلك المسؤول المكلف بالأنشطة الثقافية، يجرم المكتبة الوطنية من استغلال مرافقها لتنظيم أنشطتها الخاصة وكذلك حرمانها من مداخل مالية محتملة.

#### ◀ ضعف استغلال آلات الاستنساخ المزودة بالخدمة الذاتية

في سنة 2010 قامت المكتبة الوطنية باقتناء أربع آلات تصوير للاستنساخ المزودة بالخدمة الذاتية بقيمة 1.407.335,95 درهم، مزودة ببطاقة ممغنطة يمكن شحنها وقد لوحظ على أنه هناك ضعف في استغلال هذه الآلات حيث أن المداخل المحصل عليها منذ 2012/03/02 لا تتجاوز 4.210,00 درهم.

#### ◀ عدم احترام إجراءات طلب إبداء الاهتمام من أجل استغلال المقصف

قامت المكتبة الوطنية بمنح امتياز استغلال المقصف الموجود بالطابق الأول لبنانية المكتبة للشركة "س"، وقد شابته هذه العملية مجموعة من الخروقات منها:

- رغم أن إعلان التفويض ينص على أنه لا تقبل ملفات طلب الاستغلال إلا من الشركات التي قامت بزيارة الموقع، فإن تفحص محضر زيارة الموقع والمؤرخ في 2009/04/15 لا يضم اسم شركة "س" التي فازت بامتياز استغلال المقصف.

- لقد تمت دعوة الشركة "س" من طرف المكتبة الوطنية بالرسالة رقم 570/52/09 لفتح شنتبر 2009 للإدلاء بملف الانتقاء رغم أنها لم ترسل أي رسالة من هذا القبيل للشركات التي شاركت في زيارة الموقع؛

- لم تقم لجنة الانتقاء بصياغة محضر بخصوص أشغال انتقاء الشركة التي حظيت بامتياز استغلال المقصف.

#### ◀ تحصيل مدخول المقصف من طرف مستخدم غير مؤهل لذلك

لقد لوحظ أن شيكات أداء كراء المقصف لا تسلم للتسليم حسب ما تنص عليه المادة 33 من عقد تفويت امتياز استغلال المقصف ولكن يتم تسليمها لرئيس قطب التنسيق بالمكتبة. وتبعا لذلك لم تتمكن هذه الأخيرة من تطبيق غرامات التأخير المحددة في المادة 37 من العقد السالف ذكره.

وعلى الرغم من إصدار المدير لقراره بتاريخ 2011/05/09 من أجل أن يقوم التسليم بتحصيل مدخول كراء المقصف إلا أن رئيس قطب التنسيق بالمكتبة استمر في تسلم الشيكات التي تصدرها الشركة "س" (على سبيل المثال شيكات مايو ويونيو ويوليو 2011).

#### ◀ عدم التنصيص على التعاقد من الباطن لتسيير المقصف في اتفاقية عقد تفويت امتياز استغلاله

لم تحترم الشركة المستفيدة من امتياز استغلال المقصف المادة التي تنص على منع المناولة من الباطن لتسييره وهكذا لوحظ وجود شركتين تقومان باستغلال المقصف "ر.م" و"س.ا" ولا تتوفر المكتبة على أية وثيقة تثبت تبعية هاتين الشركتين للشركة "س" المستفيدة من الامتياز.

## 2. تسيير الموارد البشرية

#### ◀ صعوبة تطبيق النظام الخاص بالمستخدمين

لا يضم النظام الخاص بالمستخدمين إلا 10 مواد أما بالنسبة لباقي الوضعيات والحالات التي يمكن أن يوجد فيها المستخدمون فقد تمت الإحالة على ظهير 1958 المتعلق بالنظام العام للوظيفة العمومية كما تم تنميته وتغييره.

وعليه فإن بعض القرارات المتعلقة بتدبير المستخدمين تم رفضها من طرف الخازن المكلف بالأداء وخاصة فيما يتعلق بالإدلاء بمرسوم للوزير الأول يتيح لمختلف فئات مستخدمي المكتبة الاستفادة من الحقوق والامتيازات التي يحصل عليها الموظفون الخاضعون للنظام العام للوظيفة العمومية في كل مرة يطرأ فيه تغيير على النصوص المنظمة للوظيفة العمومية التي تنظم هذه الفئات.



### ◀ نواقص تشوب إجراءات التوظيف

لقد أسفرت عمليات فحص بعض ملفات التوظيف على الوقوف على النواقص التالية:

- تقوم المكتبة بتنظيم عدة مباريات للتوظيف في نفس فئة المناصب خلال نفس السنة المالية مما يترتب عنه أعباء إضافية للمكتبة على المستويين المالي (إعلانات في الجرائد، مصاريف الحراسة والتصحيح...) والتنظيمي؛
- في إطار عملية توظيف ثلاثة مستخدمين من فئة معلوماتي متخصص، معلوماتي ومتصرف برسم سنة 2006، لوحظ أن المدة الفاصلة بين تاريخ صدور الإعلان في إحدى الجرائد (2006/09/07) وآخر أجل لوضع ملفات الترشيح (2006/09/08) هو يوم واحد مما سيؤدي إلى إقصاء عدد كبير من المرشحين الراغبين في التقدم إلى المباراة ويحد من اختيارات المكتبة؛
- لقد قامت المكتبة بتوظيف معلوماتية بتاريخ 07 مايو 2010 رغم أن اسمها لا يظهر في محضر المرشحين المقبولين برسم المباراة المنظمة بتاريخ 2009/07/17 بالإضافة إلى أن مرسوم التوظيف المتعلق بعملية التوظيف يحدد عدد المستخدمين المسموح بتوظيفهم في خمسة في حين أن المكتبة قامت بتوظيف ستة مستخدمين.

### 3. تدبير الممتلكات

#### ◀ غياب محضر نقل ملكية المقر الجديد للمكتبة بين المكتبة الوطنية 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. في هذا الإطار، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوزارة والمكتبة الوطنية بنقل ملكية المقر الجديد والتجهيزات بصفة رسمية.

#### ◀ عدم احترام معايير حفظ المجموعات

بما أن الظروف الطبيعية وطرق التخزين تلعب دورا هاما في حفظ المجموعات فإنه تم بناء برج من تسعة مستويات لحفظ الوثائق التراثية التي تتوفر عليها المكتبة.

للتأكد من توفر هذا البرج على الظروف الملائمة لحفظ المجموعات قامت المديرية الجهوية للتجهيز بالرباط-سلازمورز عبر بإجراء خبرة، بصفتها صاحب المشروع المنتدب المكلف ببناء المكتبة، على نظام التكييف الخاص بالبرج. ولقد جاء في تقرير الخبرة أن البرج غير معزول حراريا وأن الفوارق الموسمية لدرجات الحرارة الخارجية كبيرة وتخلق اضطرابات حرارية تعرض حفظ الوثائق التراثية للخطر.

وفي تقرير آخر حول وضعية هذا البرج أنجزته المقالة النائلة لصفحة صيانة تجهيزات المكتبة تمت إثارة مجموعة من النواقص والتي نذكر منها، مثلا:

- 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 التشوير التي تدل على أمكنة أجهزة مكافحة الحرائق.

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.

كما أثبتت الزيارة والمراقبة في عين المكان صحة كل الملاحظات التي أثارها الدراسات سالفتي الذكر، حيث لوحظ ما يلي:

- انبعاث رائحة قوية من المستوى الأرضي من البرج حيث يتم حفظ المخطوطات بسبب وجود درجة عالية من الرطوبة، مما يظهر أن هذا الطابق لا يستفيد من التهوية الضرورية مما قد يكون له أثر سلبي على شروط حفظ المخطوطات؛

- غياب نظام داخلي خاص بتسيير البرج.

يظهر من 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 تمثلت في اقتناء وتركيب أجهزة إزالة الرطوبة من أجل تجاوز هذه النواقص وأداء فواتير مرتفعة لاستهلاك الكهرباء مقارنة بحجم احتياجات المكتبة (بلغ استهلاك الكهرباء في 2010 ما يناهز 1.622.999,52 درهم وفي سنة 2011 إلى 1.614.279,61 درهم وفي سنة 2012 إلى 1.504.842,45 درهم). حيث أن غياب العزل الحراري للبرج دفع المكتبة إلى تشغيل نظام التكييف في جميع بناياتها لتوفير ظروف التهوية الملائمة لحفظ المجموعات في البرج، وكان من الممكن تفادي هذه المصاريف الإضافية بتقسيم نظام التكييف حسب المناطق لتشغيله حسب حاجيات كل منطقة على حدة.

#### 4. تدبير الطلبات العمومية

##### ◀ عدم إنجاز بعض الخدمات في إطار الصفقة رقم 2011/04

تم إبرام الصفقة رقم 2011/04 المتعلقة بصيانة التجهيزات التقنية للمكتبة بمبلغ 1.464.000,00 درهم على شكل صفقة قابلة للتجديد. لقد لوحظ من عملية مراقبة شروط إنجاز هذه الصفقة أن المكتبة قامت بأداء المبلغ المتعلق بشهري نونبر ودجنبر 2011 (130.133,48 درهم) والمبلغ السنوي 1.464.000,00 درهم برسم سنة 2012 في حين أن المقاوله النائلة للصفقة لم تنجز الخدمات والتقارير التالية:

- تتبع استهلاك الماء والكهرباء، ومعالجة النتائج واقتراح إجراءات وتدابير لعقلنة الاستهلاك؛
- فحص جودة وثائق ومستندات الصيانة التي يقدمها الموردون وإحصاء الناقص منها والذي يمكن أن يكون له أثر سلبي على جودة خدمة الصيانة وإنجاز تقرير عن عمليات وإجراءات الصيانة؛
- إنجاز تقرير شهري تركيب يتضمن بالخصوص جردا لعمليات الصيانة الوقائية التي تم إنجازها والمبرمجة، خلاصة للتأخير المسجل في عمليات الصيانة وكذا حصيلة طلبات التدخل المسجلة خلال الشهر المنصرم؛
- إنجاز تقرير سنوي للأنتشطة يتضمن كل الخدمات المبرمجة في الصفقة وخاصة جرد تفصيلي للتجهيزات مع تحديد العمر الافتراضي، الإنتاجية الفعلية، إحصائيات حول عدد الأعطاب والعيوب المسجلة.

##### ◀ نقائص تهم تدبير عملية الترحيل في إطار صفقة رقم 2008/06

لقد همت هذه الصفقة ترحيل المجموعات وتجهيزات ووسائل اشتغال مستخدمي المكتبة من المقر القديم إلى المقر الجديد، بمبلغ 1.008.000,00 درهم.

تم التحضير لعملية الترحيل من طرف لجنة شكلت لهذا الغرض من مستخدمي المكتبة وقد تلخص دور هذه اللجنة في المرحلة الأولى في إنجاز الدراسات أو القياسات الحجمية للمجموعات، والتجهيزات ووسائل اشتغال مستخدمي المكتبة وكذا عمليات توزيع وتثبيت المجموعات والمستخدمين في المقر الجديد وفي المرحلة الثانية على توزيع مقرات وضع وتوطين المجموعات.

- لقد لوحظ أن هذه الدراسات أنجزت في غياب مخطط توزيع يمكن من تحديد مواقع المجموعات وأماكن تكليف المستخدمين في البناية الجديدة. أضف إلى ذلك أن المكتبة شرعت فيما بعد في إرجاع بعض المجموعات وخاصة المجلات إلى المقر القديم نظرا لامتلاء المقر الجديد وعدم وجود مستودعات كافية لتخزين المجلات التي يتم اقتنائها.

كما أسفرت مراقبة هذه الصفقة على الملاحظات التالية:

- لقد أسندت الصفقة للمقاوله "سوك" بالرغم من أنه قد تم إبعادها في طلب العروض الأول رقم 2008/2 بتاريخ 2008/04/29 والذي أعلن عديم الجدوى، لأنها لا تتوفر فيها الشروط المنصوص عليها في نظام الاستشارة ونظرا لعدم توفرها على خبرة في ميدان ترحيل المكتبات؛
- فيما يخص عملية إنجاز خدمات الصفقة، تبين غياب محاضر الاستلام الجزئية؛

- من خلال الزيارة التي تم القيام بها للمقر القديم لوحظ أن محتويات مجموعة من المخازن، ما يناهز 3500 كتاب (هبة فرنسية ونسخ من الإيداع القانوني)، لم يتم ترحيلها إلى المقر الجديد.

## II. جواب مدير المكتبة الوطنية للمملكة الوطنية

### (نص الجواب كما ورد)

#### أولاً. تقييم الإنجازات المتعلقة بمهام المكتبة الوطنية

يندرج نمو المكتبة الوطنية للمملكة المغربية المحدثه سنة 2003 في مسار تفاعلي مندرج. ففي سنة 2006 حين تلقت المكتبة الوطنية ميزات مستقلة الأولى فقد حددت أولويات تدخلها فيما يلي:

- هيكلة المؤسسة وتحديد مسار أنشطتها وتنظيمها الداخلي؛
- معالجة الفهرس باستخدام الأنظمة الحديثة وإحداث قطب خبرات في مجال المكتبات؛
- تكوين مستخدميها وتطوير خبراتها من خلال التكوين المستمر؛
- التحسيس بأهمية المحافظة ونتمين التراث الوثائقي المعرفي الوطني؛
- الإعداد الجاد للمجموعات الوثائقية لترحيلها إلى المقر الجديد (طور البناء أنذ).

إن المكتبة الوطنية لم تتوان في الاضطلاع بمهامها الأساسية؛ في هذا الإطار فإن عدة أنشطة تمت لتأطير الشبكة الوثائقية الوطنية من خلال:

- ضمان معيرة ببليوغرافية لمجموع الشركاء، مع مساهمتها الفاعلة في مشاريع إدخال المعلومات والرقمنة في عدد من المكتبات. كما نظمت عدة ورشات تكوينية للرفع من المستوى المهني للمكتبات التي تطلب المساعدة.
- بلورة الفهرس المغربي والذي يضم حالياً 173000 تسجيلة تتعلق بالمطبوعات والوثائق حول المغرب أو التي ألفها مغاربة وتلك التي نشرت بالمغرب أو من طرف أحد المغاربة.
- المكتبة الوطنية كانت دائماً منفتحة على الشركاء المهنيين لتقديم الخبرة والمساعدة لهم في مجالات الترميم والمحافظة والمعالجة الببليوغرافية والرقمنة؛ في هذا الإطار تم توقيع عدة اتفاقيات شراكة مع الفرقاء.

#### قائمة مختصرة للأنشطة المنجزة في إطار اتفاقيات الشراكة

نوع الأنشطة	المؤسسة
إحداث فهرس المغرب وفهرس المكتبات المغربية، هذه القاعدة متاحة في الموقع الإلكتروني للمؤسستين وتسمح بقياس الولوج لهذه القاعدة وتهم كل المكتبات التي تتوفر على أنظمة معلوماتية. - وصل عدد التسجيلات الببليوغرافية إلى 173000 إلى حدود نهاية 2014.	مؤسسة الملك عبد العزيز آل سعود للدراسات الإسلامية والعلوم الإنسانية
- تكوين الأطر - المعيرة الببليوغرافية - المرافقة لأجل رقمنة المجموعات الخاصة (الصور والخرائط) - المرافقة لأجل إدخال وضبط النظام المعلوماتي المندمج.	المكتبة العامة والأرشيف بتطوان
- تكوين التقنيين في مجال ترميم المخطوطات - المرافقة لأجل رقمنة المخطوطات. - بلورة برامج للرقمنة والتصوير على الميكروفيلم.	مكتبة القرويين بفاس
- التكوين على الفهرس الخاص بالمخطوطات الأمازيغية - نشر الفهرس الأمازيغي للمخطوطات.	المعهد الملكي للثقافة الأمازيغية
- المساهمة في تكوين الطلبة. - استقبال طلبة المؤسسة والإشراف العملي على تداريبهم.	مدرسة علوم الإعلام
- جمع وتصنيف رصيد الصحف المغربية.	وكالة المغرب العربي للأنباء
- التكوين على الفهرسة لفائدة خزانة الوزارة بمكناس. - التحسيس في مجال رقمنة التراث الوطني المخطوط لفائدة الزاوية الحمزاوية.	وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية
- رقمنة مجلة الاقتصاد والاجتماع كاملة. - إدراج المجلة في المكتبة الرقمية ليطلع عليها الجمهور الواسع.	المعهد الجامعي للبحث العلمي

الجامعة الدولية للرباط	- الإشراف على إدخال المعلومات في مكتبة المؤسسة - تكوين أطر المكتبة الجامعية.
المكتبة الصبيحية بسلا	- إدخال المعلومات ونظم الفهرسة. - التكوين في مجال علم المكتبات. - رقمنة المخطوطات والمحافظة عليها. - تثمين رصيد التراث المخطوط للمكتبة الصبيحية.
مجلس الجالية المغربية المقيمة بالخارج	جمع المطبوعات وإصدارات المغاربة المقيمين بالخارج المنشورة ببلدان الإقامة.
كلية الآداب والعلوم الإنسانية بالرباط	التأطير التقني للأعوان والتقنيين بالمكتبة.
الوكالة الوطنية لتطوير الطاقات المتجددة والفعالية الطاقية	- إدخال المعيرة البيبليوغرافية. - بلورة نظام التقييم التصنيفي. - التكوين في مجال علم المكتبات. - المرافقة لأجل تعميم استخدام النظام المعلوماتي المندمج. - استفادة المكتبة الوطنية من خبرة الوكالة لأجل إدخال الطاقة الشمسية وتخفيض كلفة استهلاك الكهرباء.
مكتبة جامعة محمد السادس للعلوم الطبية	- المرافقة لتعميم المعلومات والنظام المعلوماتي المندمج.
مكتبة ثانوية مولاي يوسف بالرباط	- المرافقة لتهيئة المكتبة وإدخال النظم المعلوماتية. - تكوين العاملين بالمكتبة في مجال علم المكتبات.
مكتبة اللجنة الرقمية الأولمبية المغربية	- المرافقة والمساعدة على إدخال وضبط النظام المعلوماتي المندمج. - التكوين في مجال علم المكتبات.
الحرس الملكي	- التكوين في مجال ترميم المخطوطات وإعارة بعض الوثائق التراثية للعرض في معرض الفرس.
المكتبة الحسنية	- التكوين في مجال ترميم المخطوطات.
مكتبة الدولة العلوية بضريح محمد الخامس	- إدخال المعلومات. - ضبط المعيرة البيبليوغرافية. - رقمنة الوثائق الصادرة حول الدولة العلوية.
معرض المغرب المعاصر	- المحافظة على التراث الوطني. - ترميم كل المخطوطات المختارة للعرض بمتحف اللوفر والتي أشرف عليها متحف محمد السادس للفنون المعاصرة.
مكتبات ومؤسسات أخرى	- استقبال المتدربين. - تأطير عدة ورشات تكوينية لفائدة العاملين بالمكتبات. - تعميم المعايير البيبليوغرافية. - التحسيس بأهمية المحافظة على التراث الوثائقي.

المكتبة الوطنية تشارك في أنشطة علمية وطنية ودولية وقد أنجزت برامج للبحث في علاقة مع مهامها ومع التراث الوثائقي التي تضطلع به.

في هذا الإطار نظمت المؤسسة بتعاون مع شركائها عدة لقاءات فكرية وأيام دراسية وأبواب مفتوحة وتقديم مؤلفات جديدة وعروض فنية ومعارض وطنية ودولية، وقد أصبحت المكتبة الوطنية بفضل هذا التنوع في الأنشطة فضاء للثقافة والمعرفة والحدثة بالمغرب.

## 1. تنمية المجموعات

### ◀ ضعف حجم المجموعات

إن الرصيد الوثائقي الذي آل إلى المكتبة الوطنية (من الخزانة العامة) كان في الأصل ضعيفا من حيث الحجم وقد جعلت من أولوياتها تنمية رصيدها الوثائقي بوتيرة هامة للوصول إلى مستوى مشرف وجعلت كهدف لها، عند تقديم حصيلتها واستراتيجيتها لسنة 2013 عند انعقاد مجلس إدارتها، الوصول إلى 1 مليون كتاب في أفق 2020.

وهذا يتطلب اقتناء 60.000 كتاب سنويا دون احتساب المجموعات التي تقدم على شكل هبات من لدن أطراف خارجية والتي تشكل بدورها مصدرا هاما لإغناء المجموعات.

وحسب نتائج الجرد الأولي الذي أعد سنة 2001 فإن حجم المجموعات الوثائقية كانت في حدود 273.620 كتاب.

لقد قامت المكتبة الوطنية بمراجعة سياسة الاقتناء لتستجيب لحاجياتها المتزايدة ولتصل إلى مستوى المكتبات المماثلة والموجهة للبحث العلمي. في هذا الإطار فقد عملت على:

- تنوع مجموعاتها المعروضة في الرفوف المفتوحة؛
- ضمان تغطية شاملة ومجموعات البحث وتجديد الرصيد المرجعي وتطوير العرض المعرفي؛
- سد النقص الحاصل في المجموعات التراثية وتلك الخاصة بالدوريات.

#### ◀ نقص مرتبط ببلورة السياسة الوثائقية

لقد تمت بلورة النسخة الأولى في السياسة الوثائقية سنة 2005 بتعاون مع المكتبة الوطنية الفرنسية. وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة وتطويرها، كما سمحت بتوضيح الرؤى وتحديد طلب دراسة جدوى حول:

- النظام المعلوماتي المندمج والذي أنجز دراسته مكتب IT6؛
- دراسة تخصص التدبير والتي أنجزها مكتب ACOR.

وقد سمحت هاته الدراسات بتحيين دليل السياسة التوثيقية الذي شرع في بلورته سنة 2011. هذا وأصبحت الدراسة جاهزة وقدمت نتائجها أمام المجلس الإداري في دجنبر 2012. وقد سمح ذلك بمراجعة النسخة النهائية ونشرها نهاية سنة 2014.

#### ◀ عدم تطبيق المقترحات الزجرية الخاصة بالإيداع القانوني

يتسم قطاع النشر بالمغرب بكونه قطاع غير مهيكّل (غياب قواعد معطيات خاصة بالناشرين، غياب شبكة للمطابع ودور النشر، ضعف إنتاج دلائل المطبوعات) إلى جانب الخلط فيما بين الإيداع القانوني وحقوق المؤلف وهي مشاكل قائمة تحد من فعالية الإيداع القانوني، فأغلب الناشرين والمؤلفين تعتبر بأن الحصول على تصريح يتضمن رقم الإيداع القانوني بمثابة شهادة إثبات تسمح لهم بضمن حقوقهم الثقافية.

أمام هذا الوضع، فإن الوكالة البيبليوغرافية الوطنية بالمكتبة الوطنية للمملكة المغربية قامت بتعديل مطبوعات التصريح للإيداع القانوني بهدف الحصول على معلومات مدققة خاصة بالمصرح لأجل المطالبة بإيداع النسخ المطلوبة عند نشر العمل المصرح به، وقد فررت بهذا الخصوص عدم قبول تصريح الجهات التي لا تلتزم بإيداع النسخ الواجبة مع إمكانية المتابعة القانونية.

#### ◀ ضعف حجم الملفات الاستنادية المنجزة

بعد تثبيت وضبط مفتاح التحكم الاستنادي بالنظام المعلوماتي المركزي (فرتوا) وتكوين فريق عمل متخصص، أوكلت له هاته المهمة، فإن المكتبة الوطنية شرعت في إنتاج التسجيلات الاستنادية كالتالي:

- 2012 – بلورة استراتيجية لإنتاج البطاقات الاستنادية؛
- 2013 – الشروع في إنتاج التسجيلات الاستنادية؛

هكذا فإن المكتبة الوطنية للمملكة المغربية لم تبدأ في إنتاج البطاقات الاستنادية إلا مع سنة 2013. وقد تمكنت منذئذ من تكوين رصيد لا بأس به وصل إلى 9510 تسجيلة استنادية، كما تم وضع مسار لفهرس موازي متعلق بالتسجيلات الاستنادية.

فيما يخص التسجيلات الاستنادية المغربية المتوفرة لدى المكتبة الوطنية الفرنسية، فإن المكتبة الوطنية قد استوردتها ووضعتها في القاعدة التجريبية في النظام المعلوماتي المندمج Virtua سنة 2012. وتستعمل المكتبة الوطنية فهرس المكتبة الوطنية الفرنسية كخزان ومورد يسمح لها باستيراد تسجيلات استنادية تهم المغرب عند الحاجة.

#### ◀ صعوبة اقتناء حوامل غير الكتب والدوريات

اعترضت المكتبة الوطنية للمملكة المغربية عدة صعوبات في مجال الاشتراكات الالكترونية وذلك راجع لأسباب مسطرية حيث أن قانون الأداء لا يسمح بالأداء إلا بعد الحصول على المقتنيات والخدمات بصفة فعلية، في حين أن الاقتناء الالكتروني والاشتراكات تتطلب الأداء المسبق، وقد تمت تسوية هذا الأمر منذ السنة الماضية، مما سمح للمكتبة الوطنية من الاشتراك في خمس باقات إلكترونية.

- فيما يخص المخطوطات والمجموعات الخاصة (صور، خرائط، رسوم...) فإن مساطر الاقتناء تتسم بالتعقيد إضافة إلى أن المكتبة الوطنية لا تتوفر على موارد مالية يمكن رصدها لاقتناء مجموعات نادرة عند عرضها للبيع، ويحتاج الأمر إلى إحداث لجنة مشتركة فيما بين وزارة الثقافة والمكتبة الوطنية وإيجاد موارد خاصة لحل إشكال اقتناءات المجموعات التراثية الخاصة والنادرة.



## 2. معالجة الببليوغرافية للمجموعات

### ◀ ضعف نسبة فهرسة المجموعات

للتذكير فإن المكتبة الوطنية للمملكة المغربية شرعت في التفتح على التكنولوجيات الحديثة بدءا باقتناء نظام معلوماتي مندمج سنة 2006 مما سمح باستخدام معايير الفهرسة الحديثة.

### تطور مسار الفهرسة المعلوماتية (2006-2013)

السنة	المهام
2006	إعداد مختلف مسارات ومساطر وعناصر السلسلة التوثيقية.
2007	اختيار وتقديم البرمجة التوثيقية المناسبة.
2008	- وضع خريطة لقاعدة (Access). - التحويل لقاعدة أكسيس. - التكوين على استخدام قاعدة أكسيس.
2009	- ضبط مختلف عناصر النظام المعلوماتي الخاصة بالفهرسة.
2010-2013	- الاشتغال على الفهرس باستخدام النظام المعلوماتي 100%.

لأجل تسريع وثيرة المعالجة الفكرية، فإن المكتبة الوطنية للمملكة المغربية قررت إنجاز تسجيلات استنادية مختصرة للوثائق الأجنبية وتسجيلات استنادية كاملة للوثائق المغربية، وقد سمح هذا الإجراء من الرفع من عدد الوثائق المرجعية المفهرسة كما سبق وأن أعلن في التقارير المرفوعة إلى المجلس الإداري للمكتبة الوطنية.

المكتبة الوطنية انخرطت في مشروع فهرسة 100.000 عنوان (ما يناهز 150.000 نسخة).

وللإشارة فإن اللجوء إلى إحدى المقاولات بموجب صفقة مرت سنة 2012 لفهرسة كتب من الرصيد القديم، باءت بالفشل مما جعل المؤسسة تلغي الصفقة بسبب عدم قدرة المقاول على جلب مستخدمين ذوي الخبرة في مجال الفهرسة.

### ◀ عدم التأشير على التسجيلات المنجزة من طرف المفهرسين

إن عملية الفهرسة التي تتم داخل المكتبة الوطنية تنجز من لدن أطر علوم الإعلام الذين شاركوا في عدد من الدورات التكوينية.

كإجراء وقائي أحدثت المكتبة الوطنية للمملكة المغربية خلية مسؤولة عن تفحص التسجيلات الببليوغرافية المنجزة لضمان جودتها، وقبل نشرها على الفهرس الإلكتروني للمؤسسة.

## 3. المحافظة على المجموعات وتأمين سلامتها

### ◀ غلبة ترميم الوثائق لفائدة الأغيار

للتصحيح فإن العدد المقدم الذي هو 326، يهيم عدد الأوراق المخطوطة التي تمت معالجتها وليس عدد المجلدات وهذا العدد يتناسب مع ترميم مخطوط متوسط الحجم، وقد تم بالفعل التدخل لترميم 326 من الأوراق المخطوطة فيما بين 2003 و2012 للأغيار والشركاء في حين تم ترميم 41 مجلدا كاملا من 400 ورقة للواحد أي ما يناهز 164000 ورقة في المجموع من رصيد المؤسسة. ويبين هذا أن عملية الترميم للشركاء والأغيار لا تتجاوز 0.2% من مجموع عمل المختبر لنفس الفترة. وفيما يخص الأداء فإن أغلب الأغيار مشكلون من مؤسسات لها روابط شراكة مع المكتبة الوطنية. إضافة إلى ما سبق فإن المكتبة الوطنية للمكتبة الوطنية، باعتبارها رأس شبكة المكتبات المغربية تقوم بتأطير دورات تكوينية لفائدة المؤسسات التي ترغب في إحداث مختبرات خاصة بالترميم والمحافظة على الوثائق الملكية والحرس الملكي... وللتذكير فبعض هاته المؤسسات قدمت للمكتبة الوطنية مواد ومستلزمات تهم الترميم والمحافظة، استعملت في المحافظة على جزء من رصيدها الوثائقي الذي قبلت المكتبة الوطنية معالجته.

### ◀ عدم اتخاذ إجراءات استرجاع المخطوطات الضائعة (المعارة)

للإشارة فمذ سنة 2003 لم يسجل أي ضياع للمخطوطات কিما كان فيعد تنصيب مدير المكتبة الوطنية للمملكة المغربية تمت مراسلة عدد من الأشخاص المسجلون في قائمة من أعيرت لهم وثائق من الخزنة العامة ولم يرجعوا باستثناء أرملة أحد الشخصيات التي أرجعت بعض الكتب التي كانت موجودة في خزنة زوجها المتوفى، أما الآخرون فلم يردوا بشيء.

كما تمت مراسلة ثلاث وزراء للثقافة بهذا الخصوص بصفتهم رؤساء للمجلس الإداري فيما بين 2005 و2011

وتم إخبار المجلس الإداري خلال انعقاد دوراته السابقة منذ 2005 كما تدل على ذلك المحاضر المتوفرة.

#### ◀ ضعف الإجراءات الأمنية للمجموعات

بعد اقتناء واستخدام النظام المعلوماتي المندمج، فإن المكتبة الوطنية شرعت في تثبيت لصيقات RFID الكترونية لحماية وثائقها من السرقة.

إلى حدود اليوم فإن كل الكتب والوثائق التي تتم فهرستها يتم تجهيزها بالنظام المضاد للسرقة وهو النظام الذي سيسمح في نفس الآن من القيام بجرد للرصيد المعالج؛ بهذا الخصوص فقد تمت معالجة 334.75 مجلد بهذا النظام أي ما يناهز 56% من مجموع الرصيد المونوغرافي.

#### ◀ عدم التحكم في أعداد المجموعات الموجهة لقاعات القراءة

لقد كان من الضروري معالجة كل الرصيد الوثائقي الموضوع رهن إشارة القراءة وتصحيح المعطيات الخاصة بالموضوع وعدد النسخ وذلك باستخدام النظام المعلوماتي كما أن جزءا من الكتب كان موجودا بالفناء الذي خصص للمعالجة من لدن المقولة التي كلفت بفهرسة الوثائق غير المعالجة.

وقد تم منذئذ تصحيح كافة المعطيات حيث أن العدد الموجود اليوم بقاعدة المعطيات البيبليوغرافية هو العدد الموجود ماديا بالقاعات.

#### ◀ خلل في الفهرس الإلكتروني

إن سياسة الترتيب الخاصة بالمونوغرافيا تختلف بحسب مكان الكتاب، وهكذا فإن رقم أحد النسخ في فضاء القراءة للعموم يختلف عن رقم نفس العنوان الموضوع في أحد المخازن.

يمكن لرواد المكتبة الوطنية الولوج إلى مجموع الرصيد الوثائقي المفهرس عبر (OPAC) أما بالنسبة لباقي المجموعات فإن هناك فهرس ورقي موضوع رهن إشارة العموم.

العناوين التي ليست معالجة بعد والتي تدخل عبر الإيداع القانوني أو بواسطة الشراء فإنها تظهر عبر خانة (في طور المعالجة) مما يسمح للرواد من معرفة أن الكتاب قد تم اقتناؤه وهو في طور الفهرسة.

#### 4. إبراز أنشطة ومجموعات المكتبة الوطنية

تتوفر المكتبة الوطنية على نظام داخلي لاستعمال الفضاءات المفتوحة للعموم وهي منشورة على الموقع الإلكتروني.

### ثانيا. الحكامة ونظام التدبير والنظام المعلوماتي للمكتبة الوطنية

#### 1. الحكامة

##### ◀ تأخر في بلورة استراتيجية مفصلة وموجزة عبر برامج سنوية

كل التقارير المرفوعة إلى المجلس الإداري منذ سنة 2008 تشير إلى ثلاث محاور:

- حصيلة الأنشطة المنجزة برسم السنة المنصرمة؛
- الإستراتيجية والبرنامج الثلاثي السنوات سواء من حيث الجانب المهني التخصصي أو من حيث تدبير الموارد البشرية والمالية؛
- التوصيات والقرارات

##### ◀ خصائص في تحمل مسؤوليات المجلس الإداري

اضطلع المجلس الإداري دائما بمهامه الثلاث المرتبطة بالموافقة على الحسابات وبمناقشة والموافقة على الإستراتيجية ومناقشة والموافقة على القرارات والتوصيات (وهو ما تشهد عليه تقارير الدورات السابقة للمجلس)

#### 2. نظام المعلومات والتسيير

تتوفر المكتبة الوطنية للمملكة المغربية على هندسة موجهة منجزة من لدن مكتب الدراسات. وهي عبارة عن ورقة طريق معلوماتية للمكتبة الوطنية. وتصف هذه الوثيقة العناصر التالية:

- المسارات المهنية والحوامل والقيادة؛
- التراث المعلوماتي المتوفر والمشاريع الجارية؛
- تقييم تغطية النظام المعلوماتي المندمج.

فيما يخص الجانب المهني فإن مختلف المجالات المقدمة في الوثيقة تتعلق بـ:

- تنمية وتطوير المجموعات؛
- المعالجة البيبليوغرافية،
- تدبير المجموعات؛
- الرقمنة؛
- الخدمات للعموم.

فيما يخص جانب الحوامل في مختلف المجالات تتمثل في:

- تدبير الأنشطة الثقافية والتواصل؛
- تدبير الموارد البشرية؛
- تدبير الموارد المالية.

هناك دراسة أخرى أنجزها مكتب الدراسات ACOR وتهتم بلورة مساطر مهنية لكل وحدة من الوحدات المتخصصة بالمكتبة الوطنية للمملكة المغربية.

### ← تطور النظام المعلوماتي المندمج "Virtua"

#### • صعوبة الاستغلال الناجح النظام المعلوماتي

إن رفق مقترح اقتناء يتم عبر النظام المندمج والذي يمكن من إنجاز قوائم وتسجيلات على النظام المركزي. هذا ويتم معالجة الكتب المدرسية بنفس الكيفية التي تعالج بها باقي المؤلفات باستخدام النظام المعلوماتي المندمج.

#### • وجود تناقضات في الإحصائيات بالنظام المركزي

حسب طلب وحاجيات كل مصلحة فإن متصرف النظام ينشر الإحصائيات حسب المصدر وحسب مكان التواجد وحسب اللغات، ويكفي أن تسجل المجالات المبحوث عنها في النظام للحصول على المطلوب.

### ← ضعف استخدام نظام ضبط الحضور "DINCLOCK"

اعتبارا لملاحظات المجلس للحسابات فقد اتخذت عدة إجراءات لتحسين مردود وأداء النظام لتحكم في مراقبة حضور وتواجد المستخدمين بالمؤسسة في أوقات العمل.

## ثالثا. الموارد البشرية والمالية والمادية

### 1. تدبير المداخل

#### ← عدم احترام شرعة ائمان الخدمات الخاصة ببراء فضاءات المكتبة الوطنية

تنظم المكتبة الوطنية أنشطة متعددة للأسباب التالية:

- تجميع مجموعاتها الوثائقية؛

- توسيع نطاق إشعاعها ولاحتلالها موقعا متميزا بين المؤسسات الثقافية وطنيا ودوليا.

هكذا، فإن عددا هاما من الأنشطة تنظم في رحاب المكتبة الوطنية بشراكة مع مختلف المؤسسات مما يكون له انعكاس إيجابي على صورة وإشعاع المغرب داخليا وخارجيا.

#### ← ضعف استغلال آلات الاستنساخ المزودة بالخدمة الذاتية

تم اقتناء آلات استنساخ متطورة ووضعها رهن إشارة العموم في نطاق تطوير الخدمات وهي سهلة الولوج وتسمح لرواد المكتبة استنساخ ما لديهم مع الأداء المسبق بتعبئة بطاقة خاصة. إلا أن جل القراء والباحثين يفضلون إيداع الكتب لدى مصلحة الاستنساخ لأخذ صور عن الصفحات التي تهمهم. وتفكر المؤسسة في سبل تحسيس روادها حول خدمة الاستنساخ وجعلهم يقبلون على الآلات الجديدة الموضوعه رهن إشارتهم.

#### ← عدم احترام مسطرة إسناد استغلال فضاء المقصف

بعد فتح أطرفه عروض الأئمان المقترحة تبين أن أحد المهتمين بالعروض قدم ثمنا مضاعفا عن باقي عروض

المتنافسين ونتيجة لذلك فقد تم إسناد هذا المرفق للعرض الأكثر فائدة للمكتبة الوطنية لدعم مواردها المالية.

#### ← **تحصيل مدخول المقصف من لدن عون غير مؤهل لذلك**

لقد تم بالفعل تسلم شيك كراء المقصف المعياً باسم المكتبة الوطنية للمملكة المغربية من لدن منسق المؤسسة لتسليمه لتسييع المؤسسة الذي لم يكن موجوداً حينئذٍ بعين المكان وقد تسلم الشيك بعد ذلك وودعه في حساب المؤسسة ولم يكن في الأمر أدنى نية للإخلال بالمسطرة. بل كان الهدف هو تسهيل مأمورية الطرفين.

#### ← **التعاقد من الباطن لكراء المقصف**

حول هذه المسألة فإن الشركة الأولى والشركة الثانية التي تستغل المقصف ينتسبان لفرع واحد وهما الشركتان اللتان يمتلكهما شخص واحد. وسيتم تسوية هذا الأمر بصفة نهائية مع انتهاء عقد الكراء نهاية شهر ماي 2015.

#### 2. **تدبير الموارد البشرية**

لقد تم قبول تعديل بعض بنود النظام الأساسي للمستخدمين لمعالجة التقصير المعني.

#### ← **الوقوف على اختلال على مستوى التوظيف**

بهذا الخصوص فإن المستخدم الذي وظف سنة 2009 كان موجوداً على رأس القائمة الاحتياطية. وقد تم توظيفه بعد انتظار فترة لم يتقدم خلالها الشخص الناجح بالقائمة الأولى لولوج المؤسسة.

#### 3. **تدبير الممتلكات**

#### ← **غياب محضر نقل الملكية العقارية فيما بين وزارة الثقافة والمكتبة الوطنية**

لقد طرحت مسألة نقل الملكية العقارية فيما بين وزارة الثقافة والمكتبة الوطنية وهو أمر تم طرحه مراراً خلال انعقاد دورات المجلس الإداري لسنوات 2012 و2013 و2014 مع مراسلة خاصة في الموضوع وجهت لوزير الثقافة باعتباره رئيساً للمجلس الإداري للبت في الأمر وذلك بعدما تم ضبط وثائق إنجاز المشروع فيما بين صاحب المشروع وصاحب المشروع المنتدب كما تتطرق المراسلة أيضاً إلى العقار القديم الذي كان يضم المكتبة السابقة وأصبح يستغل كملحقة.

#### 4. **تدبير الطلبات العمومية**

#### ← **عدم إنجاز بعض الخدمات في إطار الصفقة رقم 04/2011**

كل الخدمات المشار إليها في عروض أثمان رقم 04/2011 أنجزت بالكامل وتتوفر المؤسسة على كل الوثائق التي تشهد على ذلك.

#### ← **قصور في تدبير عملية الترحيل في إطار الصفقة رقم 06/2008**

تمت عملية الترحيل وفق برنامج مدقق.

دراسة توطين المجموعات أنجزت من لدن لجنة عينت من داخل المؤسسة وكان هدفها يرمي إلى تحديد المكان المناسب لكل مجموعة حسب طبيعتها وحجمها (انظر ملحق دفتر التحملات).

للإشارة عرفت المكتبة الوطنية للمملكة المغربية فيما بين 2009 و2013 تلقي كميات مهمة من الكتب والمجلات حصلت عليها عن طريق الهبات (أكثر من 200.000 مجلد) وأدى هذا إلى نسبة ملاء كبيرة من فضاءات التخزين، واقتضى الأمر إعادة توزيع المجموعات وترحيل بعضها إلى فضاءات أنسب بالملحقة بعد إدخال إصلاحات عليها.

طبقاً للمادة 21 من دفتر التحملات فقد تم احترام إجراءات الأداء كاملة.

أما بخصوص أول عرض أثمان أطلق بالنسبة لعملية الترحيل فقد تم إلغاؤه بسبب تلقي عرض واحد وغياب متنافسين، كما أن العرض لم يكن مستوف للشروط المطلوبة. بهذا الخصوص فإن المكتبة الوطنية اختارت إعادة إطلاق العرض واختيار شكل العرض المحدود لسببين: ربح الوقت من ناحية والتحكم في حجم الغلاف المالي المخصص. هذا وإن صاحب العرض الذي أبعد من قبل كان ضمن قائمة المقاولات المهتمة بالصفقة والتي تم استدعاؤها. وكان عرض الفائز أقل تكلفة كما أنه عرض خدمة أفضل.

فيما يتعلق بـ3500 كتاب (المتبقي من الهبة الفرنسية) والمحفوظ بالملحقة، فإنه لا يشكل جزءاً منسياً أو مهملاً تبقى من عملية الترحيل. وهي كتب استعملت في قاعات القراءة وسيتم إدماجها بعد المعالجة مع بقية المونوغرافيات في قاعات القراءة.

وبصدد الملحقة، فقد قررت إدارة المؤسسة تخصيصها لحفظ الدوريات ومناولتها للباحثين كما خصص جانب هام من الملحقة للمجموعات المهداة وعلى رأسها رصيد مكتبة لاسورس.

## 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 و 3,8% من الناتج الداخلي الخام. أصبح المبلغ الإجمالي للنفقات الجبائية التي خضعت للتقييم يفوق ميزانيات قطاعات وزارية مهمة كالدخالية 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، علماً 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 والمتعددة السنوات 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 للقيادة والتتبع والتقييم خاصة بها، إذ يقتصر تتبعها على جمع الإحصائيات واحتماب 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 الى 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 إقراره 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.

ولمساعدة السلطات العمومية على تقوية الإطار المنظم للنفقات الجبائية وتحسين حكامتها وتقييمها، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي:

- فيما يخص التأطير القانوني: إعطاء مفهوم محدد للنفقات الجبائية ووضع مسطرة واضحة لإقرارها واحداثها؛
- فيما يخص الكلفة المالية المرتفعة للنفقات الجبائية: اللجوء للمراجعة الدورية لللائحة النفقات الجبائية في أفق التحكم في كلفتها خصوصا بالنسبة للمراكز الأكثر كلفة؛
- فيما يخص حكاما وقيادة النفقات الجبائية:
- إدماج اللائحة الكاملة لمجموع النفقات الضريبية المرخصة بمبالغها التقديرية في القانون المالي السنوي؛
- وضع نظام تأطير خاص وتحديد ما يتعلق بمبدأ التصويت السنوي بشأن المبلغ التقديري الإجمالي لهذه النفقات من طرف البرلمان؛
- تبني وإقرار مبدأ السقف بالنسبة للنفقات الجبائية؛
- إقرار مدة صلاحية محددة لكل الاستثناءات الجبائية المحدثه؛
- خلق بنية إدارية خاصة للقيادة والتتبع والتقييم؛
- فيما يخص نظام التقييم:
- مواصلة مجهود التقييم للنفقات الجبائية السارية المفعول والتوجه أكثر نحو تقييم الأثر السوسيو اقتصادي؛
- تحسين محتوى التقرير حول النفقات الجبائية بهدف تحقيق دراسات تقييم معمقة حول ملائمة وفعالية وجدوى الاستثناءات الجبائية المقررة؛
- قياس الأثر السوسيو اقتصادي للنفقات الجبائية وذلك بتبني أهداف ومؤشرات أداء قابلة للقياس.



## منظومة المقاصة بالمغرب التشخيص ومقترحات الإصلاح

بناءً على رسالة السيد رئيس مجلس النواب بتاريخ 18 يوليوز 2013 والتي يطلب فيها من الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات القيام بمهمة تقييم لمنظومة المقاصة بالمغرب وذلك طبقاً للمادة 148 من الدستور والمادة 224 من النظام الداخلي لمجلس النواب، قام المجلس الأعلى للحسابات بإنجاز مهمة تقييم لمنظومة المقاصة بالمغرب. وقد حاول هذا التقييم تشخيص وضعية منظومة المقاصة المعمول بها حالياً بالمغرب، بالنسبة لمجموع المواد المدعمة، من خلال إبراز الاختلالات الأساسية التي يتسم بها، وذلك بهدف تقديم مجموعة من التوصيات ومقترحات الإصلاح.

### أولاً. خلاصات التشخيص

#### 1. منظومة المقاصة

##### أ. المرتكزات

تمثل المواد المدعمة رهانا ماليا ضخماً، إذ فاقت قيمتها سنة 2013 مبلغ 115 مليار درهماً، أغلبها عن طريق الاستيراد وتعادل ما يقارب 13% من الناتج الداخلي الخام. لذلك، يتعين أن تكون مبادرة الدولة في هذا المجال في مستوى هذا الرهان.

يتم تقديم المقاصة كأداة للتحكم في مستوى التضخم ودعم تنافسية المقاولات وكوسيلة للحفاظ على القدرة الشرائية للسكان وتحفيز للطلب وبالتالي تحقيق النمو الاقتصادي.

بيد أنه، وبالمقابل، يترتب عن المقاصة انحرافات وسلوكات غير اقتصادية، كما هو الشأن بالنسبة لتبذير الموارد وعدم التشجيع على استغلال الطاقات المتجددة وتحقيق الفعالية الطاقية وعدم التحفيز للحث على التقليل في التكاليف، فضلاً عن الآثار السيئة الناجمة عن اختلال التوازن الاقتصادي.

من الناحية العملية، يتحمل الخاضعون للضرائب عبء المقاصة عوض المستهلكين الذاتيين أو المهنيين.

وبصفة إجمالية، يتم تدبير نظام المقاصة من طرف الدولة، خاصة من خلال تحديد نسبة الأسعار. وبالرغم من خضوع هذا النظام لتعديلات ظرفية، إلا أنه لم يعرف إصلاحاً عميقاً وشاملاً.

ويترتب عن ثقل تكاليف المقاصة مضاعفات تزيد من هشاشة الإطار الماكرواقتصادي وتقلص من هامش الميزانية خاصة في مجال الاستثمار. كما تشكل خطراً كبيراً على النمو الاقتصادي والتشغيل.

وهكذا، تؤدي تكاليف المقاصة إلى تفاقم عجز ميزانية الدولة والميزان التجاري والحسابات الخارجية.

وإذا كان من المفترض أن تستهدف منظومة المقاصة بشكل رئيسي الفئات المعوزة، فإن تطورها عبر السنين، أفضى إلى جعلها أداة لصرف الدعم من الميزانية لفائدة المنتجين المحليين، خاصة العاملين في قطاع النقل وإنتاج الطاقة الكهربائية والنباتات السكرية بل حتى على مستوى بعض الصناعات. ويستحوذ هؤلاء المنتجون والمهنيون على ما يناهز ثلثي تكاليف المقاصة الاجمالية في حين لا تستفيد الأسر إلا من حوالي ثلث مبالغ هذا الدعم.

وبينت الحسابات التي تم القيام بها استفادة كل أسرة لا تتوفر على سيارة من معدل سنوي قدره 2.552,00 درهم من المساعدات المباشرة عبر المقاصة برسم سنة 2012 ومبلغ 1.953,00 خلال سنة 2013. أما الأسر التي تستعمل سيارة واحدة، فقد استفادت من دعم سنوي قدره 5.319,00 درهم و3.970,00 درهم على التوالي.

وترجع حصة هامة من مبالغ الدعم بصفة غير مباشرة إلى الدولة والهيئات العمومية التي تستفيد من المواد المدعمة لفائدة حظيرة السيارات التي تمتلكها.

وتبعاً لذلك، انحرف نظام المقاصة عن وظيفته الأصلية المتعلقة باستقرار أسعار المواد الأساسية ليتحول إلى آلية للمساعدة لا تعكس واقع التكاليف وتحجب حقيقة الأسعار خاصة في قطاعات الطاقة الكهربائية والنقل.

وتتمثل مزايا نظام المقاصة لبعض المواد البترولية السائلة، الذي تم إقراره في شتنبر 2013، في التحكم في تكاليف المقاصة بالنسبة للاعتمادات المسجلة في قانون المالية دون أن يعمل هذا النظام على إيجاد الحلول لإشكالية أعباء المقاصة بل قد يسهم في استدامة الطابع البنوي لهذه الأعباء.

بيد أن من شأن الاجراءات التي اتخذتها الحكومة خلال سنتي 2013 و2014 التخفيف من تحملات المقاصة في المستقبل.

وعلى ضوء ما سبق، يتبين أنه، وباستثناء الاصلاحات الهيكلية، ليس هناك ما يمكن من خفض مبالغ المقاصة إلى مستوى يمكن تحمله بواسطة المالية العامة.

وتفضي هذه الخلاصات إلى الحاجة الماسة لإصلاح يستهدف إعادة تأطير نظام المقاصة وفقا لمنطق العقلانية الاقتصادية والاستهداف الاجتماعي للفئات المعوزة.

### ب. الحكامة

تتسم حكامه منظومة المقاصة بالتجزئة والانغلاق، إذ لا تعمل القطاعات الوزارية والهيئات المعنية بتدبير المقاصة على التنسيق بشكل كاف على مستوى المهام والمبادرات المتخذة حيث يعمل كل طرف في حدود اختصاصاته، الأمر الذي لا يوفر الظروف الكفيلة بإحداث التكامل الذي يساعد على تقنين وتدبير هذه المنظومة.

فعلى سبيل المثال، فيما يتعلق بالمواد البترولية، تتولى الوزارة المكلفة بالطاقة إعداد بنية الأسعار دون التشاور المسبق مع صندوق المقاصة ويقتصر دور هذا الأخير على أداء مبالغ الدعم استنادا على إقرارات الشركات البترولية التي تصادق عليها الوزارة المذكورة في مرحلة سابقة.

ولا يتم إشراك بعض القطاعات بشكل كاف، كوزارات الفلاحة والنقل في تحديد آليات تدبير أنظمة المقاصة على الرغم من كونها معنية بشكل كبير بالموضوع؛

فيما يتعلق بالمعلومات الإحصائية المرتبطة بالمواد البترولية، طبقا لما تنص عليه المادة 10 من المرسوم التطبيقي بتاريخ 7 أبريل 1973 كما تم تغييره في 1996، فإنها تبقى جد مختصرة وتقتصر على عمليات تحويل المنتجات دون تقديم تفاصيل أخرى.

تخضع المواد المدعمة لنظام حرية الاستيراد الذي يستفيد منه الفاعلون في الميدان دون تدخل الدولة على مستوى طرق وشروط التمويل.

ويقدم صندوق المقاصة الدعم لشراء المواد البترولية وليس للاستهلاكات الحقيقية. ولا يتوفر على نظام للمعلومات يمكن من مقارنة الكميات المستوردة مع تلك التي تم نقلها وضبط التسديدات المرجعة على الفاتورات والمتعلقة بحالات إرجاع المواد المقتناة سابقا.

لا يتوفر صندوق المقاصة على سلطة النظر في اختيار الممولين وفي أثمان الشراء. كما لا يقوم بشكل كاف بعمليات المراقبة على الفاعلين المستفيدين من هذه الاعانات.

ويستوجب الاندماج الكبير المسجل لدى الفاعلين المرتبطين بصندوق المقاصة من هذا الأخير تطوير تقنيات لإعمال مراقبات ناجعة وفعالة نظرا على وجه الخصوص، لنظام الفوترة داخل مجموعة الشركات المتعاملة.

لا يتوفر الصندوق على قاعدة للمعطيات حول شركائه حتى على مستوى المعلومات المالية الأساسية كالحسابات السنوية وتقارير مدققي الحسابات لهؤلاء المتعاملين رغم عددهم المحدود.

لا يوجد إطار قانوني يتضمن مقتضيات واضحة تجيز للصندوق تحصيل ديونه في الحالات التي يصبح فيها الصندوق مدينا إزاء المتعاملين معه.

### ج. الجوانب الضريبية

تزيد الضرائب المفروضة على المواد المدعمة من ثقل أعباء المقاصة التي تتحملها الدولة.

تتضمن المساعدات التي تتحملها الدولة لفائدة المواد البترولية والسكر الضريبية على القيمة المضافة التي تقدر ب 6,4 مليار درهم برسم سنة 2012 و 5,2 مليار درهم خلال سنة 2013.

تمول المقاصة بشكل غير مباشر الجماعات الترابية بواسطة نسبة من الضريبة على القيمة المضافة التي تحول إلى ميزانياتها ويقدر هذا التمويل في سنة 2012 بمبلغ 1,9 مليار درهم.

## 2. المواد المدعمة

### أ. المواد البترولية السائلة

يستهلك الغازوال ما يزيد عن 40% من تكاليف المقاصة الموجهة للمنتجات البترولية. وهو أحد المحروقات التي تدعم بنسبة عالية، إذ بلغ الدعم للوحدة من هذه المادة خلال السنين الأخيرة مستويات جد مرتفعة (نسبة 55% سنة 2011 و49% في 2012 و38% خلال سنة 2013).

يستهلك الغازوال بصفة رئيسية في قطاع النقل (43%) والفلاحة (21%) والصناعة (17%) ومن طرف الأسر (19%).

فيما يخص البنزين، فيتم استهلاكه أساسا من طرف الأسر (76%). ويستفيد من أقل حصة من الدعم. ويفترض أن ينتج مداخيل للموازنة بين الأسعار تستعمل لتمويل وحدة غاز البوطان.

يواجه تطوير ظروف تموين السوق الوطنية من المنتجات البترولية عدة إكراهات بسبب الإمكانيات المحدودة للاستقبال والتخزين.

وهكذا، لم يعرف تكوين المخزونات، التي تبقى دون المعايير التي تحددها النصوص التنظيمية، تحسنا ملموسا على الرغم من الاجراءات المتخذة سابقا لتجاوز هذه الوضعية.

ليس من شأن نظام تحديد الأسعار الجاري به العمل منذ 1995 على أساس مستويات أسعار السوق الدولية في "روتterdam" توفير أفضل الظروف لعمليات الشراء وذلك لانعدام المنافسة بين المتعاملين.

وتتسم بنيات أسعار المواد البترولية بتعديدها وتعقيدها كما تتضمن عناصر للتكاليف غير مرتبطة بحقيقة التكلفة التي يفترض أن تحملها. ولم تخضع هذه البنيات للمراجعة قصد مراعاة التطورات التقنية وظروف السوق.

بالنسبة للجازوال والبنزين، تعتمد تركيبات تحديد أثمانه البترولية على سوق "روتterdam" بالنسبة للمواد التي تحتوي على 10 أجزاء من المليون من الكبريت، في حين أن المواد المسوقة بالمغرب تحتوي على 50 جزء من المليون من الكبريت.

وعلى اعتبار أن المواد التي تتضمن 10 أجزاء من المليون من الكبريت أعلى جودة من تلك التي تحتوي على 50 جزء من المليون من الكبريت، فإن أثمان الأولى تكون مرتفعة، مما ينتج عنه ارتفاع في الأثمان وزيادة في تحملات المقاصة المرتبطة بها.

### ب. غاز البوطان

يتوزع استهلاك غاز البوطان أساسا بين الأسر (59%) والفلاحة (39%) ويتم تغطيته بنسبة 92% عن طريق الاستيراد.

يستفيد هذا المنتج من أكبر حصة من الدعم حيث إن المساهمة للوحدة من هذه المادة بلغت نسبة 224% سنة 2012. وبالنظر إلى ثمنه، يعرف دعم الغاز انحرافا كبيرا عن وظيفته الاجتماعية الأصلية نحو استعمالات صناعية ومهنية تستفيد من أثمانه المنخفضة.

يستفيد المتعاملون من دعم يشمل جميع المراحل انطلاقا من عملية الشراء في السوق الدولية إلى التوزيع. وبالتالي، لا يبحث هؤلاء بالضرورة عن أفضل الفرص المتاحة لتموين السوق الوطني.

يتسم هذا القطاع بتعرفة معتمدة على أساس متعاملين مستقلين عن بعضهم البعض، تحدد مقابلا عن خدمات كل متدخل بصفة منفصلة، في حين أن بعض المتعاملين اندمجوا بشكل كبير، كما أن التعرفة الجاري بها العمل لم تعد ملائمة للبنية الحالية لهذا القطاع.

### ج. فيول الكهرباء

في إطار الدعم الذي يشمل تقريبا كل أثمان المواد البترولية، اختارت الحكومة منذ سنتي 2008 و2009 تدعيم مادة الفيول التي تستعمل في إنتاج الكهرباء.

ومع تفاقم الأسعار العالمية للبترول وتزايد الطلب على الكهرباء وعدم إنجاز وحدات الإنتاج الجديدة، تبين أن هذا الاختيار التقني غير ملائم نظرا لتكاليفه الإضافية التي يتعذر تحملها.

وفي سنة 2012، استهلك مبلغ الدعم للفيول ما قدره 7,2 مليار درهم، أي ما يفوق الدعم المخصص في نفس الوقت للسكر والدقيق. وفي الفترة الممتدة من سنة 2008 إلى سنة 2013 وصل مبلغ الدعم لفيول الكهرباء بصفة تراكمية ما يزيد عن 22,8 مليار درهم. ويقدر أن يفوق 54 مليار درهم فيما بين سنتي 2008 و2022 على افتراض

وضعية جيدة تتمثل في إنجاز الخطة الاستثمارية للمكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب في الأجل المقررة.

#### د. السكر

في سنة 2012، بلغت كلفة الدعم 5 مليارات درهم في حين عرفت انخفاضا ملموسا سنة 2013 لتصل إلى 3,6 مليار درهم؛

يستنتج من خلال توزيع كلفة الدعم بين تلك المرتبطة ب واردات السكر الخام والحصة المتعلقة بالإنتاج المحلي أن المبلغ الرئيسي لدعم السكر يستفيد منه النسيج الإنتاجي الوطني.

وفي سنة 2013، مثل دعم السكر المحلي نسبة 96% من القيمة الإجمالية لدعم السكر مقابل نسبة 4% للواردات علما أن الكميات المدعمة من السكر المحلي لا تمثل سوى نسبة 30% من الكميات الإجمالية المدعمة.

وخلال الفترة الممتدة من سنة 2011 إلى سنة 2012 التي اتسمت بارتفاع غير مسبوق للأسعار الدولية، استحوذ الإنتاج الوطني للسكر على 57% من مبلغ الدعم على الرغم من كونه لا يمثل سوى 20% من الاستهلاك المحلي؛

ويتجسد هاجس تحسين الاكتفاء الذاتي للبلاد من المنتجات الغذائية في حماية الجزء الأعلى من سلسلة الإنتاج الفلاحي لاعتبارات اجتماعية، منذ العمل بعقود البرامج بين المهنيين والدولة، من خلال الرفع الملموس لأسعار النباتات السكرية ابتداء من سنة 2011 والذي تحمله صندوق المقاصة.

وبقيت أسعار الانتاج الوطني مجمدة خلال الفترة ما بين 2006 و 2011 في مستويات مرتفعة بالنسبة للأسعار المرجعية العالمية. غير أن النتائج المسجلة بقيت دون الطموحات المنتظرة من حيث الانتاج والمردودية. وتستفيد المنتجات الفلاحية أيضا من عدة تحفيزات يقدمها صندوق التنمية الفلاحية.

وإذا كان نظام الدعم قد عمل على تحسين مداخيل الفلاحين، فإن أثمان السكر بالنسبة للمستهلك ظلت منخفضة بل في أدنى مستوياتها بالمقارنة مع البلدان المجاورة.

وقد واکب استقرار الأثمان الموجهة إلى المستهلك منذ سنة 2006 ارتفاعا للدعم الجزافي الممنوح للمتعامل الوطني الذي يتولى استيراد مجموع الحاجيات تقريبا من السكر الخام مع إحداث دعم إضافي كلما فاقت كلفة الاستيراد الثمن المستهدف الذي تحدده الإدارة.

يتم الاستمرار في دعم كل أصناف السكر سواء الصنف الأولي في شكل حبوب أو القالب أو المقروط والقطع على الرغم من ارتفاع تكلفة الأصناف الأخيرة.

وتجدر الإشارة إلى أن الآلية المعتمدة لاسترجاع جزء من الدعم من أرباب الصناعات التي تستعمل السكر وكذا المصدرين مكنت من تحصيل مبالغ جد ضئيلة.

#### هـ. الدقيق

منذ سنة 2007، تخصص للدقيق اللين نسبة تناهز 50% من هذا الدعم، علما أنه، وعند بداية العقد السابق، كان الدقيق الوطني للقمح اللين يستفيد من غالبية الدعم بنسبة تزيد عن 80%.

وتبرز المعطيات المتعلقة بدعم الدقيق الوطني للقمح اللين والدقيق الممتاز للقمح اللين أن مبالغ المقاصة تراجعت نظرا للانخفاض الطفيف الذي عرفته حصص كميات الدعم الموزعة على الجماعات المعنية. غير أن الدعم الممنوح للقمح اللين شهد ارتفاعا ملحوظا مرده أساسا إلى تحمل الدولة للانعكاسات الناجمة عن تفاقم الأسعار العالمية بواسطة عدة برامج.

لم تعرف الأسعار الرسمية للدقيق الوطني للقمح الطري أي تغيير منذ ما يزيد عن عقدين. وقد انعكست وضعية تجميد الأسعار عند الاستهلاك بصفة سلبية على تكاليف المقاصة نظرا لتحمل الدولة، من خلال المكتب الوطني المهني للحبوب والقطاني، لعدة عناصر ضمن بنية الأثمان.

كما أكدت دراسة أنجزت لفائدة الهيئة المهنية المعنية وجود عدة اختلالات على مستوى الأثمان. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن ثمن الدقيق الوطني للقمح اللين المطبق فعليا يتراوح ما بين 2,60 درهم و 3 دراهم للكيلوغرام عوض السعر الرسمي المحدد في 2 دراهم للكيلوغرام.

ويتسم النظام الحالي للدعم بعدة اختلالات، إذ لم تكن للإمدادات التي استفاد منها القطاع آثار ملموسة على تحسين المردودية الفلاحية. وبالتالي، لم تنقلص التبعية الغذائية، ذلك أن واردات القمح اللين تغطي ما بين 30% و 80% من حاجيات البلد.

كما تتجلى هذه الاختلالات أيضا في دعم أصناف الدقيق الحر، من خلال دعم القمح اللين، المستعملة جزئيا في صناعة منتجات ذات قيمة مضافة مرتفعة ويتم تسويقها بأثمان عالية (حلويا وخبز من صنف ممتاز).

## ثانيا. مقترحات الإصلاح

### 1. التوجهات الاستراتيجية

تستوجب عقلنة نظام المقاصة تحديد استراتيجية حقيقية في إطار مخطط مندمج للسياسات العمومية وبرامج إعادة الهيكلة تدرج وفق رؤية تركز الطابع الاجتماعي لهذه السياسة.

وتتمثل المحاور الكبرى لهذه الاستراتيجية التي يجب تطبيقها بشكل مندمج وتدرجي ومتناسق في:

- التقليل التدريجي والمركز لمجال المقاصة في المواد الأساسية الموجهة إلى استهلاك الأسر، كما هو الشأن بالنسبة لغاز البوتان والدقيق والسكر؛
- رفع الدعم تدريجيا عن المواد البترولية السائلة وتعويضه بمساعدات على الاستثمار خاصة لفائدة قطاع النقل من أجل تحديث حظيرة السيارات واقتناء السيارات ذات الاستهلاك المحدود للطاقة؛
- مواكبة قرار رفع الدعم عن الفيول الصناعي المتخذ في يناير 2014 بإجراءات لدعم الاستثمار بالنسبة للصناعات التي تستعمل هذه المادة، وذلك من أجل الحفاظ على تنافسيتها والحث على تحولها فيما يخص مصادر الطاقة المستعملة؛
- وضع حد لدعم الفيول المستعمل من طرف المكتب وتعويضه بآليات مناسبة، كإعادة رسملته لتغطية الاستثمارات وتحسين تمويله الذاتي في إطار عقد برنامج مع الدولة؛
- تسريع برنامج الاستثمار المعتمد من طرف المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب من أجل إنتاج الطاقة الكهربائية بهدف التخلي عن العنفات الغازية التي تتميز بتكلفة إنتاج جد مرتفعة؛
- ترشيد تكاليف المواد البترولية المدعمة من خلال إنجاز بنيات تحتية جديدة وبناء وحدات جديدة للتخزين في إطار سياسة تستهدف تكوين احتياطات استراتيجية، خاصة بالنسبة للمواد الطاقية والغذائية؛
- إنعاش الفعالية الطاقية وإنتاج الطاقات المتجددة من أجل خفض استهلاك غاز البوتان من خلال برامج كبيرة محددة بشكل جيد؛
- استهداف مستوى معين من تكاليف المقاصة يمكن تحمله بالنظر لمتطلبات استدامة الإطار الماكرواقتصادي.

### 2. الحكامة

من الملائم تطوير التفاعل الايجابي بين مختلف الأجهزة المتدخلة في نظام المقاصة. في هذا الإطار، يوصى بإحداث لجنة لليقظة تتعلق بالمقاصة.

ويتعين أن تتألف هذه اللجنة، بالإضافة إلى صندوق المقاصة، من المكتب الوطني للحبوب والقطاني وممثلين عن الوزارات المكلفة بالطاقة والشؤون العامة والمالية والصناعة والفلاحة والنقل، وكذا ممثلي الهيئات المهنية المعنية.

وتتجلى المهمة الأساسية لهذه اللجنة في تقديم الاستشارة للحكومة حول الاستراتيجيات والآليات الواجب وضعها من أجل عقلنة نظام المقاصة. كما يتعين عليها ضمان يقظة فاعلة ودائمة على مستوى الأسواق العالمية للمواد المعنية والإخبار عن المخاطر المهمة المتعلقة بملاءمة وتأمين التمويل برسم المواد المدعمة واقتراح الإجراءات الكفيلة بتجاوز هذه المخاطر.

كما يتعين على الدولة القيام بمراقبة قبلية للواردات من المواد المدعمة بشكل يمكن من تحفيز الفاعلين المعنيين للقيام بالاقتناءات خلال فترات انخفاض الأسعار الدولية، الأمر الذي سيمكن من وضع مخطط لتحميلات المقاصة في أفق متعدد السنوات.

كذلك، يتعين توسيع اختصاصات صندوق المقاصة حتى لا يقتصر دوره على مجرد جهاز مؤد لتكاليف الدعم بل يمتد إلى جعل الصندوق ملاحظا فعليا بشأن المواد المدعمة والإسهام في اليقظة الدائمة تجاه المخاطر المالية التي يواجهها المغرب. وبالتالي، يتعين أن يتوفر الصندوق على بنك للمعلومات متطور حول الأسواق العالمية.

ويجب أن يتوفر الصندوق أيضا على سلطات رقابية حقيقية وواسعة تمكنه بشكل خاص من التوفر على حق واسع في الحصول على المعلومات لدى مموني المواد المدعمة.

وتستحق وضعية الدائنية التي عرفها الصندوق تجاه الفاعلين للمرة الأولى في سنة 2013 التوضيح من خلال إطار قانوني مناسب.

يتعين مراجعة المعادلات المحددة لبنية الأثمان وتكاليف المواد المدعمة على أساس دراسات تستهدف الشفافية والتبسيط والبحث عن عائدات الانتاجية.

كما يمكن الحصول على تخفيضات نوعية على بنية أثمان الاقتناء، وكذا على مستوى أثمان البيع بفضل آليات تتعلق بالجزافية والاستثناء من الرسوم شبه الضريبية ومراجعة عائدات التخزين وهوامش التوزيع.

ويتعين تحسين مقروئية المعلومات المالية والمحاسبية والميزانية المتعلقة بالمقاصة على الخصوص من خلال:

- تفريد تحملات المقاصة التي تشكل البند الثاني للنفقات العادية للدولة بعد كتلة الأجور من خلال تويبب مستقل في قانون المالية بدل الاستمرار في ادماجها في فصل التحملات المشتركة؛
  - ربط تحملات المقاصة بالسنة المالية المتعلقة بها؛
  - تسجيل الاعتمادات الكافية في الميزانية لتغطية التحمل الحقيقي للمقاصة وتفاذي متأخرات جديدة على مستوى الأداء؛
  - نشر تكاليف اجراءات المواكبة والتسعير: كلفة تغطية تقلبات أسعار البترول ومبلغ المساعدات المقدمة لمختلف القطاعات ومبلغ النفقات الاجتماعية والضريبية الموجهة للتخفيف من مراجعة الأسعار... الخ.
- أما فيما يخص النظام الجديد للتسعير، يوصى بتحسينه بشكل يمكن من التخفيض التدريجي للاعتمادات المخصصة للمقاصة.

ومن بين الامكانيات التي يمكن اعتمادها، يجدر التفكير في نظام تسعير متغير يعمل كالتالي:

- في اتجاه الزيادة بمجرد ما تتجاوز أثمان البترول تلك التي اعتمدت في فرضيات إعداد قانون المالية، مما سيمكن من التخفيف من تأثير الارتفاع العالي والمفاجئ للأثمان؛
  - وفي اتجاه التخفيض في حدود ثمن محدد يساوي السعر الجاري به العمل قبل تفعيل نظام التسعير الجديد، مما سيمكن من التخفيف من تأثير الزيادات اللاحقة للأثمان في حالة الارتفاع المهول للأسعار، خاصة وأن احتمال قيام الشركات والمهنيين الذين قاموا بالزيادة في أسعار موادهم وخدماتهم بخفضها يظل محدودا.
- يجب أن يتفادى النظام الجديد للتسعير الاجراءات التعويضية برسم استهلاكات المواد لفائدة أصناف القطاعات على أساس مخاطر الانحراف المرتبطة بها.
- فيما يتعلق بمراقبة مخزون المواد البترولية والسكر والدقيق، يوصى بالاستعانة بخدمات الشركات المتخصصة. ويتعين على هذه الأخيرة القيام بالمراقبة واتخاذ الاجراءات الضرورية لمساعدة الادارة من أجل ضمان احترام النصوص المطبقة في هذا المجال وحقيقة الاقرارات المقدمة من طرف المتعاملين، وذلك على أساس دفتر للتحملات محدد سلفا.

وبشأن المادة الضريبية، يوصى بما يلي:

- التنصيص قانونا على استثناء المساعدات المقدمة من طرف صندوق المقاصة من مجال تطبيق الضريبة على القيمة المضافة؛
- استثناء تحمل صندوق المقاصة من الفرق المترتب عن ارتفاع نسبة الضريبة على القيمة المضافة على المواد البترولية التي يجب أن تتحملها الوحدات المعنية؛
- النص على الإعفاء الرسوم شبه الضريبية على الاستيراد فيما يتعلق بالمواد الخاضعة للمقاصة وبالتالي إعادة النظر في بنية الأثمان؛
- النظر في امكانية تخصيص جزء من المداخل الضريبية على المواد البترولية لصندوق للاستثمار من أجل إعادة تأهيل الوحدات، خاصة في مجال التحول إلى الغاز الطبيعي المسال وبصفة عامة الفعالية الطاقية؛
- النص على اجراءات ضريبية محفزة لتطوير الطاقات المتجددة والتكنولوجيات التي تنسم بالاقتماد في الطاقة، خاصة من خلال اعفاءات على اقتناء التجهيزات.



## ثالثاً. التوصيات

بناء على كل ما سلف من تشخيص، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي:

### ◀ بخصوص المنتجات البترولية

- إعادة النظر في نظام التموين في اتجاه حرص أكبر من طرف السلطات العمومية على جعل الشركات البترولية تعمل على ترشيد اقتنائاتها مع ضمان التموين المنتظم للسوق، وذلك بالرفع من قدرات الاستقبال بالموانئ وزيادة في قدرات التخزين.
- برمجة إنجاز بنيات تحتية ملائمة، لاسيما الموانئ المؤهلة لاستقبال البواخر ذات الطاقة الاستيعابية الكبيرة وكذا الشروع في بناء موانئ للغاز الطبيعي والتجهيزات المرتبطة بذلك.
- مراجعة نظام تكوين قدرات التخزين وتوفير المخزون من خلال الشراكة بين الدولة والمتعاملين والنظر في إمكانية إحداث شركة للاقتصاد المختلط مخصصة لهذه الغاية. وفي هذا الصدد، يمكن رصد المبالغ المستوفاة برسم الهامش الخاص لتكوين المخزون لفائدة تمويل هذا المشروع.
- مراجعة بنيات الأسعار في اتجاه تبسيطها وحذف بعض عناصر التكلفة التي قد تبدو غير مبررة.
- وضع آلية لمراجعة هذه البنيات بصفة دورية قصد الأخذ بالاعتبار تطورات السوق والوحدات القطاعية وتعديل بنية أسعار غاز البوطان الخاضع للتوضيب من أجل ملائمتها مع خاصية الاندماج التي يعرفها القطاع على مستوى المتعاملين.
- وضع تدابير مواكبة لقرار التخلي عن دعم الفيول الصناعي المتخذ ابتداء من يناير 2014 من خلال اجراءات دعم الاستثمار لفائدة الصناعات التي تستعمل هذه المادة قصد الحفاظ على تنافسيتها مع تشجيع تحولها فيما يخص مصادر الطاقة المستعملة.
- دراسة إمكانية اقتصار دعم غاز البوطان على الحصص المخصصة للأسر، أما بالنسبة للقطاع الفلاحي فيمكن برمجة آليات للدعم تشجع بشكل خاص استعمال التجهيزات التي تستخدم الطاقة الشمسية.
- دراسة إمكانية الاستبدال التدريجي للحظيرة المستعملة حالياً في النقل العمومي بحافلات تستعمل الغاز الطبيعي السائل الأقل تكلفة وتلوثاً.
- الشروع بصفة تدريجية في تطوير قطاع الغاز الطبيعي وتوفير البنية التحتية الملائمة لتوزيع هذه المادة بدءاً بالمراكز الحضرية الكبرى، الأمر الذي من شأنه توفير مبالغ مهمة خاصة من حيث كلفة التوزيع.

### ◀ بخصوص المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب

- إنهاء الدعم الحالي المخصص للفيول المستعمل من طرف المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب وتعويض هذا الدعم المقدم من طرف صندوق المقاصة بأشكال أخرى لدعم استثمارات هذه المؤسسة العمومية في إطار عقد-برنامج مع الدولة.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة قصد إنجاز البرنامج الاستثماري للمكتب الوطني للماء والكهرباء للفترة من 2012 إلى 2017 في الوقت المحدد لذلك.
- الحسم في الخيارات اللازمة من أجل الرفع من الطاقة الإنتاجية للكهرباء والشروع في إنجاز محطات جديدة تعتمد على الفحم النقي والتي تظل الأكثر تنافسية في الوقت الحالي.
- توفير الدعم الضروري من طرف السلطات العمومية من أجل تلافي كل مخطر من شأنه أن يؤخر برنامج المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب، وذلك بإنجاز الاستثمارات العمومية اللازمة، من موانئ وخطوط سككية وطرق، ودراسات تأثير على البيئة، وكذا تسليم التراخيص واقتناء الأراضي وتعبئة التمويلات في الأجل الملائمة.
- إنجاز ميناء استقبال الغاز الطبيعي والمنشآت المرافقة له.
- الشروع في إعادة الهيكلة المؤسسية والعملياتية والمالية للمكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب، لما تشكله من أولوية قصوى. كما يجب أن تكون إعادة التوازنات الاقتصادية والمالية للمكتب موضوع مخطط استعجالي بإشراف جميع الأطراف المعنية.

- معالجة هذه الهيكلية للجوانب الأساسية المتعلقة بالاستثمارات وطرق إنجازها وتمويلها، بالإضافة إلى مجموع الجوانب المتعلقة بإعادة رسملة المكتب المذكور ومراجعة التعرفة التي يطبقها وحل إشكالية صندوق تقاعده الداخلي في إطار العقد-برنامج سالف الذكر.
- إعادة النظر في السياسة التعريفية للمكتب الوطني للكهرباء والماء في اتجاه العمل بحقيقة الأثمان، مع الحفاظ على الأشرط الاجتماعية، ودراسة إمكانية اعتماد حلول الدفع المسبق.
- إعادة النظر في سياسة الأسعار التي يعتمدها المكتب في اتجاه حقيقة الأسعار، مع الحرص على الحفاظ على الأشرط الاجتماعية ودراسة إمكانية اعتماد حلول الدفع المسبق وتطبيق نظام لموازنة الأسعار بين مختلف الفئات.

#### ← بخصوص الطاقات المتجددة والنجاعة الطاقية

- اتخاذ تدابير مواكبة في إطار سياسة إرادية للدولة تهدف تشجيع الحلول القائمة على الطاقات المتجددة والنجاعة الطاقية، خصوصا بالنسبة للقطاع الفلاحي وللمنازل والإدارات العمومية، علما أن أثر هذه التدابير سيظل محدودا طالما بقيت أسعار الكيلواط -ساعة في مستويات جد منخفضة بالمقارنة مع كلفة الإنتاج.
- اتخاذ إجراءات تلزم استعمال المصابيح ذات الاستهلاك المنخفض في الإدارات العمومية والجماعات المحلية والأجهزة العمومية الأخرى، وتشجيع تعميمها على مختلف المستهلكين.
- التفكير في إمكانية تغيير حظيرة الناقلات المستعملة في النقل العام بأخرى تعمل بالغاز الطبيعي السائل الذي يبدو أكثر اقتصادا وأقل تلويثا.
- ترشيد استعمال غاز البوطان من خلال تطوير مصادر طاقية أخرى في ميدان ضخ المياه والتسخين، خصوصا الطاقة الشمسية.
- إعطاء الانطلاقة لبرامج جديدة ذات بعد وطني، خاصة الألواح الشمسية بالنسبة لقطاع الفلاحة وسخانات المياه، تتكلف بالإشراف عليها مؤسسات عمومية قادرة على تفعيل برامج كبرى على غرار برنامج الكهرباء القروية وبرنامج تزويد العالم القروي بالماء الصالح للشرب.

#### ← بخصوص السكر

- الرفع من مستويات المردود والإنتاجية على المستوى الأعلى للسلسلة المتمثل في الإنتاج الفلاحي، وذلك قصد خفض الفوارق بين تكاليف الإنتاج الداخلية والتكاليف الدولية. ويجب أن تندرج هذه الإجراءات في إطار عقود-برامج بين الدولة والمهنيين في تناسق مع الأهداف الإستراتيجية لمخطط المغرب الأخضر، ومن بينها تأمين جزء من الحاجيات الوطنية بواسطة الإنتاج المحلي.
- مراجعة الثمن المستهدف الذي يحتسب على أساسه مبلغ الدعم الجرافي، أخذا بعين الاعتبار تحسن المردودية الفلاحية، من جهة، وأثار استعمال قدرات الإنتاج الصناعية من جهة أخرى.
- التفكير في اللجوء إلى عمليات شراء قصد تأمين التموين في مادة السكر خلال فترات تراجع الأسعار العالمية، تحت إشراف لجنة اليقظة مكلفة بالمقاصة، بالموازاة مع اتخاذ تدابير فيما يتعلق بالرفع من قدرات التخزين وتكوين احتياطي إستراتيجية.

#### ← بخصوص الدقيق

- خفض تكاليف الإنتاج من خلال الرفع من المردود عند الفلاحين الصغار والتأثير على عوامل تلعب دور الرافعة كالعقار والتمويل والتكوين، وذلك في إطار برامج-عقود تنوحي تحقيق الأهداف المسطرة ضمن مخطط المغرب الأخضر، بشكل يساهم في تحسين الأمن الغذائي من منتوج القمح اللين وتقليص الفارق، قدر الإمكان، بين الأثمان الداخلية للإنتاج وتلك التي تسجل على الصعيد الدولي.
- تأمين التموينات من خلال القيام باقتناءات مهمة عندما تكون الأسعار منخفضة، تحت إشراف لجنة اليقظة المكلفة بالمقاصة، بالموازاة مع اتخاذ إجراءات فيما يتعلق بتحسين شروط جمع المحصول وإنشاء مخزونات الاحتياط، مع المشاركة المباشرة للمكتب الوطني المهني للحبوب والقطاني في ذلك.
- مواصلة الجهود الهادفة إلى التخفيف من الحصاص القسوى من أطنان الدقيق الوطني للقمح اللين، وذلك باستهداف أفضل للمستفيدين على أساس معايير للأهلية تحدد باتفاق مع مختلف الجهات المعنية.

- تقوية نظام مراقبة الأسعار والهوامش مقارنة مع المعايير التنظيمية بهدف تمكين الساكنة المستهدفة من الاستفادة القصوى من الدعم الذي تتحمله الدولة والحيلولة دون تحويل الجزء الأكبر من هذا الدعم لصالح باقي المتدخلين والوسطاء.

## التدبير المفوض للمرافق العامة المحلية

قام المجلس الأعلى والمجالس الجهوية للحسابات بدراسة تقييمية للتدبير المفوض للمرافق العامة التابعة للجماعات الترابية والمتعلقة بقطاعات توزيع الماء والكهرباء والتطهير السائل والنقل العمومي الحضري عبر الحافلات والنظافة.

ويتوخى هذا التقييم على الخصوص:

- تشخيص التدبير المفوض من حيث الفعالية السوسيو اقتصادية بالنسبة للمواطن، وجودة الخدمات المقدمة للمرتفقين ونجاعة الاختيارات العمومية بالنسبة للملمزمين؛
  - استخلاص الاستنتاجات المتعلقة بتجربة التدبير المفوض من خلال تتبع وفحص عينة من أهم العقود؛
  - اقتراح مسالك الإصلاح وبعض سبل تحسين الخدمات العمومية.
- وترتكز المنهجية المعتمدة لإنجاز هذا العمل على:
- تقارير المراقبة المنجزة من قبل المجالس الجهوية للحسابات في الموضوع؛
  - نتائج الاستمارة حول تدبير المرفق العام المحلي، والتي سبق توجيهها لكافة الجماعات الحضرية والقروية؛
  - الخلاصات الصادرة عن جلسات العمل مع أهم المتدخلين في مجال التدبير المفوض، من رؤساء مجالس جماعية ومسؤولين بوزارة الداخلية ووزارة المالية والوزارة المكلفة بالبيئة، وكذا مسؤولين عن المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب وبعض مدراء شركات التدبير المفوض؛
  - المعلومات المستقاة لدى خبراء في مجال التدبير المفوض؛
  - التقارير والدراسات الصادرة عن مؤسسات وطنية ودولية في الموضوع، وكذا التجارب المقارنة والممارسات الناجحة.

### أولاً. الخصائص العامة للتدبير المفوض

أدى التطور العمراني المتسارع الذي عرفه المغرب إلى تزايد الحاجيات في مجال البنيات التحتية والتجهيزات الجماعية وكذا الخدمات العمومية الأساسية. ويهدف التدبير المفوض، من خلال خلق شراكة مع القطاع الخاص، إلى رفع التحديات المتمثلة في الاستجابة للحاجيات المتنامية والملحة في هذا المجال.

وتتجلى هذه المتطلبات، بصفة بارزة، في مجال تمويل البنيات التحتية الضرورية لتعميم وضمان استمرارية الخدمات العمومية، واعتماد التعريف الملائمة، وضمان أفضل تناسبية بين الجودة والكلفة ومراعاة الجوانب المرتبطة بحماية البيئة.

ويشكل الإطار المؤسسي للتدبير المفوض، والذي دخل حيز التنفيذ منذ سنة 2006، أرضية قانونية دقيقة وملائمة نسبياً لتأطير العقود المبرمة من قبل الجماعات الترابية. وقد ساهم هذا الإطار في إرساء المزيد من الشفافية في عمليات إسناد العقود، خاصة عبر تعميم الإعلان عن المنافسة.

وبصفة عامة، وفرت الشركات الخاصة المفوض إليها، برسم سنة 2013، مجموعة من الخدمات في مجالات التوزيع والنظافة والنقل الحضري عبر الحافلات لفائدة ما يزيد عن 13,5 مليون نسمة، وحققت رقم معاملات سنوي يناهز 15 مليار درهم، كما أنجزت استثمارات متراكمة بمبلغ إجمالي يقارب 42 مليار درهم. وقد بلغ عدد المستخدمين لدى هذه الشركات حوالي 35.000، بالإضافة إلى عدد كبير من العاملين بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

وفي مجال التوزيع، مكنت الشركات المفوض إليها بموجب العقود الأربعة المبرمة مع شركات ليديك وريضال وأمانديس- طنجة وأمانديس- تطوان، من تغطية 46 جماعة وجلب رساميل بقيمة 2.000 مليون درهم وإنجاز استثمارات بحوالي 32.321 مليون درهم منذ بداية سريان العقود المذكورة وحتى متم سنة 2013. كما سجلت هذه الشركات رقم معاملات إجمالي يصل إلى 10.822 مليون درهم سنة 2013 (أي ما يمثل ثلث إجمالي رقم

المعاملات لقطاع توزيع الماء وربع رقم المعاملات لقطاع الكهرباء)، وتشغل 7.270 إطارا وعونا، ضمنهم 4.965 من مستخدمي الوكالات المستقلة الجماعية للتوزيع سابقا.

وفي مجال النقل الحضري بواسطة الحافلات، يصل عدد العقود قيد التنفيذ إلى 40، منها 17 عقدا أبرمت منذ سنة 2006. وتغطي مجموع هذه العقود 260 جماعة. وقد حققت الشركات المفوض إليها، برسم سنة 2013، رقم معاملات إجمالي قدره 1.790 مليون درهم، وبلغ عدد مستخدميها 12.950. كما التزمت بإنجاز استثمارات تعاقدية بمبلغ 5.680 مليون درهم.

خلال سنة 2013، شمل التدبير المفوض لخدمات جمع النفايات والتنظيف 147 جماعة، مقابل 109 سنة 2012، وبلغ عدد العقود 101 مقابل 33 قبل سنة 2006. وقد حققت الشركات الخمسة عشر المفوض إليها رقم معاملات إجمالي قدره 2.218 مليون درهم خلال سنة 2013، كما قامت بتشغيل ما يناهز 15.000 أجبر. وقد أنجزت هذه الشركات استثمارات إجمالية بلغت 3.033 مليون درهم منذ دخول العقود المذكورة حيز التنفيذ إلى متم سنة 2013، وتمكنت من توفير خدماتها لفائدة 13,5 مليون نسمة، أي ما يعادل 74 بالمائة من الساكنة الحضرية، مقابل 8,5 مليون نسمة خلال سنة 2006.

وقد شمل التدبير المفوض للمطرح العمومية الخاضعة للمراقبة 66 جماعة سنة 2013، منها 58 أبرمت عقودا بعد دخول القانون 54.05 حيز التنفيذ. ويصل حاليا عدد العقود قيد التنفيذ 15، منها 5 أبرمت قبل 2006. وتتولى تدبير هذا المرفق 12 شركة مفوض إليها، حققت رقم معاملات إجمالي يصل إلى 268 مليون درهم سنة 2013، وشغلت ما يقارب 150 مستخدما بصفة دائمة، يضاف إليهم عدد كبير من العاملين بصفة مباشرة أو غير مباشرة. كما أنجزت استثمارات تصل إلى 1.184 مليون درهم، منذ الشروع في عقود التدبير المفوض وإلى غاية 2013. وتغطي خدمات الشركات الخاصة في هذا المجال ساكنة تقدر بما يزيد عن 11 مليون نسمة سنة 2013، مقابل 2,9 مليون نسمة سنة 2006.

نظرا للحجم المتزايد للنفايات بالوسط الحضري، والذي يبلغ حاليا 5,5 مليون طن، والذي يرتقب أن يصل إلى 6,2 مليون طن سنة 2020، أصبح تميم النفايات يشكل رهانا حقيقيا لبلادنا، على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

منذ إبرام أول عقد سنة 1997 مع شركة ليديك بالدار البيضاء، عرف قطاع التوزيع، بفضل نمط التدبير المفوض، مسارا تصاعديا، مما دفع بالوكالات المستقلة للتوزيع إلى تحديث أنظمتها التدييرية وتحسين سياساتها التجارية والرفع من مردودية شبكاتهما.

كما مكن التدبير المفوض من التخلي عن نظام التعريفية الموحدة في مجال الكهرباء والماء والتطهير السائل. وقد تم استبدال هذا النظام، الذي تديره الدولة، بنظام تقنين التعريفية بموجب عقد التدبير المفوض، مما أتاح إمكانية ملاءمة السعر للمجال الجغرافي وطبيعة الساكنة المستفيدة.

كما مكنت المرونة، على مستوى التعريفات المعتمدة في عقود التدبير المفوض، من الزيادة في قدرات التمويل الذاتي لشركات التدبير المفوض، وبالتالي توسيع هامش تمويل الاستثمارات المتعلقة بتجديد المعدات والصيانة وتوسيع المساحات المجهزة. ومن شأن هذه الاستثمارات توفير مداخيل إضافية تساهم في الرفع من القدرات المالية لصندوق الأشغال المخصص بدوره لعمليات الاستثمار.

منذ بدء العمل بعقود التدبير المفوض وإلى غاية سنة 2013، قامت الشركات المفوض إليها بتحصيل مبلغ 8.940 مليون درهم لحساب صندوق الأشغال، منها 4.696 مليون درهم من طرف شركة ليديك، و1.783 مليون درهم من طرف شركة ريبسال، و2.461 مليون درهم من طرف شركتي أمانديس-طنجة وأمانديس-تطوان. وبفضل هذه العائدات يمثل صندوق الأشغال 40 بالمائة من الاستثمارات المنجزة خلال هذه الفترة.

وقد مكن التدبير المفوض من تدارك نسبي للتأخير على مستوى الاستثمارات، وخاصة في مجال التطهير السائل، وذلك بإنجاز محطات للمعالجة الأولية للمياه العادمة بالتجمعات الحضرية الكبرى (الدار البيضاء والرباط وطنجة وتطوان)، وإنشاء مصبات للمياه نحو البحر، وإقامة مراكز كبرى لتحويل الطاقة الكهربائية، وكذا الرفع من الطاقة الاستيعابية لخزانات الماء الصالح للشرب.

في مجال النقل الحضري بواسطة الحافلات، تمكنت الشركات المفوض إليها من تأمين استمرارية المرفق العمومي، وسد الخصاص الذي خلفه توقف أنشطة الوكالات المستقلة السابقة. كما عملت على توسيع نطاق الخدمات لتشمل مناطق حضرية أخرى والمناطق المجاورة لها. وعلاوة على ذلك، أتاح التدبير المفوض في هذا القطاع الانتقال من

نظام عقد الامتياز حسب خطوط النقل إلى نظام تفويض مجال جغرافي بكامله لفاعل وحيد، مما أدى إلى الرفع من مستوى فعالية الخدمات وجاذبية القطاع إزاء مهنيي النقل.

وفي قطاع النظافة، ساهمت الشركات المفوض إليها في الرفع من مستوى الخدمات في المدن في مجالات التنظيف وجمع النفايات وتدبير المطارح العمومية، مما جعل هذا النشاط يسجل تطورا واحترافية ساعدا على ظهور قطاع خاص أكثر دينامية وفعالية، مما جلب اهتمام فاعلين من مستوى عالمي.

وقد أدخل المفوض إليهم أساليب التدبير المعمول بها في القطاع الخاص، وذلك بتبسيط المساطر وتكوين المستخدمين، ونقل المهارات، وتحديث الأدوات والنظم المعلوماتية للتدبير، وتأهيل آليات المراقبة الداخلية. كما عملوا على الرفع من مردودية الشبكات والزيادة في نسبة التغطية. فضلا عن ذلك، ساهمت الشركات المفوض إليها في التحسين النسبي لجودة الخدمات، لكن دون أن ترقى هذه الأخيرة إلى تطلعات الساكنة.

### ثانيا. العناصر الرئيسية للتشخيص

لم يتم استثمار كل الإمكانيات والمؤهلات التي يتيحها نمط التدبير المفوض، وذلك بسبب اختلالات في التخطيط وفي تحديد الحاجيات من طرف السلطة المفوضة، وغياب هيئة مستقلة تكلف بمهام الخبرة والتنسيق والتتبع واليقظة. ومن معيقات التدبير المفوض أيضا، ضعف الإدارة الجماعية من حيث المؤهلات والكفاءات القادرة على الاضطلاع بالالتزامات المنصوص عليها في عقد التدبير المفوض، وخاصة مهام التتبع والمراقبة.

إن غياب هيئة مستقلة لم يساعد على توفير مناخ يتيح تضافر جهود مختلف المتدخلين في مجال الخدمات العمومية المحلية، إذ من شأن هذه الهيئة أن تساهم في مد صانعي القرار السياسي بآليات تمكنهم من التوفيق بين الأهداف الاجتماعية ومتطلبات التدبير الجيد.

كما يعرف التدبير المفوض معيقات أخرى ناتجة عن نظرة محلية لا تأخذ بعين الاعتبار، بصفة كافية، البعد البيئي جماعاتي والجهوي.

ويتم إعداد عقود التدبير المفوض في غياب المخططات المديرية للكهرباء والماء والتطهير السائل بالنسبة لقطاع التوزيع، وفي غياب تصاميم التنقلات المرتبطة بالنقل الحضري وكذا في غياب المخططات المديرية الجماعية وتلك الخاصة بالعمالات والأقاليم بالنسبة لقطاع النظافة، وذلك بخصوص جمع النفايات المنزلية والمماثلة وفرزها ونقلها وإيداعها بالمطارح ومعالجتها.

تتدخل سلطات الوصاية في مراحل إبرام العقود وتنفيذها ومراقبتها بطرق غير موحدة تختلف من حالة إلى أخرى، مما يتعين معه تحديد دور هذه السلطات بشكل أكثر دقة.

وتعتبر صفة الموقع على عقد التدبير المفوض، فيما يخص السلطة المفوضة، مصدرا لبعض الاختلالات، ذلك أنه، على المستوى العملي، توقع الجماعات عقود التدبير المفوض بشكل منفرد وليس في إطار المجموعة المنصوص عليها قانونا لتدبير المرفق العام. وهكذا، فإن تنفيذ العقد لا يتيح للجماعات الترابية ممارسة كامل صلاحياتها كسلطة مفوضة.

وفي ظل هذا الوضع، تبقى الجماعات الموقعة مفتقدة للشخصية المعنوية، وبالتالي عاجزة عن تدبير الحسابات التي تستفيد من الموارد المستخلصة من طرف الشركات المفوض إليها، كصندوق الأشغال والحسابات الخصوصية وحساب السلطة المفوضة. وتنتج عن هذه الوضعية انعكاسات سلبية على الموارد المالية التي من المفترض أن تعود للجماعات وكذا على قرارات استعمالها.

ويعرف تدبير صندوق الأشغال عدة اختلالات، ذلك أن المساهمات التي تقوم الشركات المفوض إليها بتحصيلها لا يتم دائما إيداعها بالكامل لحساب الصندوق. كما أن إيداع المبالغ المحصلة غالبا ما يأتي متأخرا عن الأجل التعاقدية.

وتلجأ أطراف العقد أحيانا إلى استعمال هذه الأموال خارج الضوابط المحددة لذلك، كأداء متأخرات المساهمات الخاصة بنظام التقاعد إثر تحويله إلى جهة خارجية عن المؤسسة، أو تغطية مصاريف تسيير المصلحة الدائمة للمراقبة، أو أداء أتعاب مكاتب الاستشارة عن خدماتها لفائدة السلطة المفوضة، أو أداء الديون الضريبية التي كانت في ذمة الوكالات المستقلة السابقة.

وخلافا للمقتضيات التعاقدية، يتم الالتزام بنققات ويتم سحب أموال من هذه الحسابات من طرف الشركات المفوض إليها، دون الحصول على إذن مسبق من طرف السلطة المفوضة.



إن العقود الجارية في قطاع التوزيع، والسابقة لدخول القانون 54.05 حيز التنفيذ، تم إبرامها عن طريق الإسناد المباشر، باستثناء عقدي أمانديس- طنجة وأمانديس- تطوان اللذين تم إبرامهما عن طريق الإعلان عن إيداء الاهتمام. وبعد صدور القانون المذكور، أصبح اللجوء إلى مسطرة الاتفاق المباشر استثنائيا بالنسبة لجميع القطاعات.

وفيما يخص إعداد دفاتر التحملات، يبقى اللجوء إلى المساعدة التقنية لمكاتب الدراسات محدودا (30% بالنسبة لقطاع النظافة و15% بالنسبة لقطاع النقل الحضري). أما بخصوص التوزيع، فإن العقود الأربعة تم الإعداد لها من طرف الوصاية التقنية.

وقد أبانت عمليات تنفيذ العقود عن اختلالات ونقائص، وخاصة على مستوى الالتزامات المتعلقة بالاستثمارات والتعريف وجودة الخدمات.

كما بينت إحدى الدراسات التقييمية، على مدى العشر سنوات السابقة، أن الاستثمارات المنجزة من طرف الشركات المفوض إليها لم تحقق بصفة كاملة الأهداف المحددة فيما يخص حجم المشاريع وأجال التنفيذ، ذلك أنه تم تسجيل فوارق هامة على مستوى المشاريع المهيكلة، وخاصة في مجال التطهير السائل، كذلك المتعلقة بالمصبات (émissaires) ومحطات المعالجة القبلية والحصارات (intercepteurs) والمجمعات (collecteurs).

وتعزى هذه الفوارق في الاستثمار، في جزء منها، إلى ضعف الرساميل الذاتية التي قامت الشركات المفوض إليها بتعبئتها، وكذا ضعف قدرات التمويل الذاتي الراجع للقرارات المتخذة من طرف هذه الشركات. ومن أهم هذه القرارات التحرير المتأخر للأسمال، والتوزيع الاستباقي لحصص الأرباح، وتحمل تكاليف غير مبررة تتعلق بالمساعدة التقنية، والمبالغة في قيمة بعض المصاريف واللجوء المفرط إلى الاقتراض.

وفيما يتعلق بخدمات النقل الحضري بواسطة الحافلات، لم تنجز الشركات المفوض إليها برنامج الاستثمار التعاقدى إلا جزئيا، وذلك في 85 بالمائة من الحالات التي تناولها تحليل الاستمارة، مما نتج عنه حدوث اختلالات جوهرية على مستوى التوازن العام للعقود.

وقد سجلت أيضا في هذا القطاع مظاهر الاختلال التالية:

- السماح لصاحب عقد الامتياز بالشروع في استغلال المرفق باستعمال حافلات متقدمة لم تخضع لأية مراقبة تقنية؛
- استعمال الشركات المفوض إليها لحافلات متهاكة وملوثة، وعدم احترام التزاماتها بخصوص استعمال حافلات جديدة؛
- التوقيع على عقود ملحقة تسمح لصاحب عقد الامتياز بتقليص عدد الحافلات التي ينبغي تجديدها؛
- غياب وسائل نقل المركبات المعطلة.

وتساهم الحالة المادية للطرق والأرصفة والازدحام الذي تعرفه هذه الطرق في التأثير سلبا على جودة الخدمات، مما يؤدي إلى تقليص السرعة التجارية والرفع من مدة الانتظار. كما أن التجهيزات المرتبطة بجودة الخدمات والمنصوص عليها في دفاتر التحملات، لم يتم إنجازها بالكامل. ويتعلق الأمر أساسا بمحطات الوقوف وورشات الصيانة والمرائب والأماكن الواقية.

وتحتاج المخاطر المالية لمعالجة خاصة، لاسيما بالنسبة للحالات التي سجلت فيها الشركات المفوض إليها عجزا متفاقما وبنبوييا في مجال النقل الحضري بواسطة الحافلات في أكبر حاضرتين بالمملكة. وتتنطبق نفس الحالة على النموذج الاقتصادي لاستغلال شبكة النقل عبر الترامواي، والذي سجل مستويات عجز لا تتناسب والموارد المالية المتاحة للجماعات الترابية المعنية.

واعتبارا للصعوبات البنوية التي يعرفها القطاع، فإن التحديات التي يتعين على السلطات العمومية رفعها تكمن في فتح أوراش تحديث النقل الحضري من أجل تحسين العرض وجودة الخدمات. وفي هذا الصدد، تطرح إشكالية النقل الحضري بحددة على مستوى مدينتي الرباط والدار البيضاء.

في مجال التوزيع، تقوم الشركات المفوض إليها بفوترة بعض الخدمات في غياب أي أساس تعاقدى أو قانوني، بل وأحيانا في غياب الإنجاز الفعلي للخدمات. ويتعلق الأمر، على الخصوص، بالأتاوى المعمول بها بفضاءات الأداء، وبفوترة التطهير السائل على الرغم من عدم الربط بشبكة التطهير السائل، والفوترة مع الحد الأدنى، (علما أن هذه الطريقة الأخيرة تم إلغاؤها في مارس 2011)، والواجبات المترتبة عن عمليات وضع وإزالة العدادات، إضافة إلى

مصاريف الإشعار ومصاريف قطع وإعادة التزويد، وكذا تضخيم فواتير الأشغال المنجزة لحساب أصحاب التجزئات.

ومن جهتها، لا تحترم السلطات المفوضة عمليا الأجل التعاقدية المتعلقة بالمراجعات والتعديلات على مستوى التعريف. كما أن الموازنة التي قد تمنح كمقابل عن هذه المراجعات، تتم وفق معايير تحددها الشركات المفوض إليها بشكل انفرادي ودون مقاربة تواجيهية، مما يؤدي، في بعض الأحيان، إلى تحديد مبالغ غير موثوق بصحتها. وعلاوة على ذلك، فإن هذا النوع من الموازنة يتم عبر اقتطاعات من بعض الحسابات كصندوق التقاعد وصندوق الأشغال و"أتاوة المدينة".

ويتعين أن ينتقل النموذج الاقتصادي لتدبير النفايات إلى اقتصاد دائري يتمثل في إيلاء الأولوية للمواد المعاد تدويرها، وإنتاج بضائع قابلة لإعادة التدوير ببسر وسهولة. ويتيح هذا الصنف من الاقتصاد فرصا هامة، من حيث التشغيل والتحكم في الآثار البيئية، والتقليص من تكاليف الإنتاج.

وبالرغم من النتائج المسجلة، يواجه قطاع تدبير النفايات تحديات هامة تتجلى في استمرار استغلال 200 مطرحة عشوائية لم تتم بعد إعادة تأهيلها، مما يشكل تهديدا واضحا للبيئة والموارد المائية وصحة كل من الساكنة المجاورة والعاملين بهذه المطارح، سيما وأن هذه المواقع تتلقى نفايات طبية وصناعية خطيرة.

وعلى الرغم من انعكاساتها الاقتصادية وأهميتها الاجتماعية، تظل المردودية الاقتصادية لأنشطة الجمع غير المنظمة محدودة، من حيث الكميات المعاد تدويرها. كما أن هذه الأنشطة تشكل العديد من المخاطر، بالنظر إلى الإقصاء الاجتماعي والشروط الصحية التي يمارس فيها هذا النوع من المهن.

ويعرف تدوير الفرز تأخرا ملحوظا، حيث إن نسبة إعادة التدوير لا تتجاوز 10 بالمائة، علما أن نسبة النفايات الممكن إعادة تدويرها تناهز 40 بالمائة. ويشار إلى أن كل الجماعات، بدون استثناء، لا تلجأ إلى عمليات الفرز من المصدر ولا إلى الجمع بصفة انتقائية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الطمر الصحي يتم بدون أي فرز منظم، حتى في حال توفر الجماعة على مطرح خاضع للمراقبة.

كما أن أطراف العقد لا تولي الأهمية اللازمة للتواصل والتحسيس بالإشكاليات المرتبطة بالتلوث من أجل تحفيز مجموع الفاعلين على اعتماد وسائل ونهج سلوكيات من شأنها تحقيق النجاعة والاقتصاد في التكاليف، والحفاظ على البيئة وتحسين جودة ظروف عيش الساكنة.

وإذا كان نمط التدبير المفوض لمرفق التوزيع محط انتقادات، وخاصة من حيث الزيادة في الأسعار، فتجدر الإشارة إلى أن التعريفات المطبقة من طرف الشركات المفوض إليها ليست دائما في مستوى أعلى من تلك المطبقة من لدن الوكالات المستقلة، كما يتبين من خلال مقارنة التعريفات بين نمطي التدبير المفوض والتدبير عن طريق الوكالة المستقلة.

وتضم البنية التعريفية لهذا القطاع شطرا "اجتماعيا" مشتركا بين جميع الموزعين. ويمتد هذا الشطر إلى حدود المائة كيلواط ساعة الأولى المستهلكة، بالنسبة للكهرباء، وإلى حدود الستة أمتار المكعبة الأولى، بالنسبة للماء. ويعتبر ثمن البيع المطبق بخصوص هذا الشطر في مستوى أقل من التكلفة.

ويؤدي الغموض، على مستوى التسعيرة المطبقة، في مجال النقل الحضري، إلى عدم احترام البنود التعاقدية المتعلقة بها، مما ينجم عنه، في بعض الحالات، قيام الشركة المفوض إليها بالرفع من التعريفات المطبقة بشكل انفرادي.

وبخصوص مرفق النظافة، تقوم الشركة المفوض إليها بفوترة الخدمات للسلطة المفوضة حسب إحدى الصيغ التالية:

- أجرة جزافية، في 46 بالمائة من الحالات؛
- أجرة متغيرة، في 51 بالمائة من الحالات؛
- أجرة مختلطة تأخذ بعين الاعتبار كميات النفايات التي يتم جمعها، مع ضمان حد أدنى، وذلك في 3 بالمائة من الحالات.

تتضمن العقود المتعلقة بالتوزيع والنقل الحضري بنودا تمكن السلطة المفوضة من استرجاع مبالغ مالية عبر اقتسام الأرباح أو استيفاء إتاوة أو هما معا، علما أن فوترة الخدمات تتم مباشرة للمرتفقين.

لا تضمن طرق احتساب تقاسم الأرباح بين المفوض إليه والسلطة المفوضة بوثيقة مكتوبة، خلافا لمقتضيات العقد. كما أن حصة السلطة المفوضة لا يتم دفعها من طرف الشركات المفوض إليها، كما لا تنعكس على مستوى التعريفات. وقد لوحظ أنه، على مدى عدة سنوات، لم تدفع بعض الشركات المفوض إليها للسلطة المفوضة المبالغ المستحقة برسم تطبيق بند تقاسم الأرباح.

إن المراجعة الدورية للعقود المتعلقة بخدمات التوزيع، والتي من المفروض أن تتم بعد مضي خمس سنوات كأجل أقصى، لا تتم عمليا إلا بعد انصرام عشر سنوات فأكثر، بل وقد تبقى عالقة نتيجة مفاوضات غير مجدية، مما يفضي إلى الإخلال بالتوازن المالي والاقتصادي لعمليات التدبير المفوض، كما يوضح ذلك الجدول الآتي:

#### تأخر المراجعات الخماسية للعقود

التاريخ الفعلي للمراجعة الخماسية	التاريخ المحدد للمراجعة الخماسية	تاريخ سريان العقد	الشركة المفوض إليها
2009/05/11	2002/08/30	1997/08/31	ليديك
دون مراجعة	2006/12/31 <sup>11</sup>	1999/01/01	ريضال
دون مراجعة	2007/01/01	2002/01/01	أمانديس- طنجة
دون مراجعة	2007/01/01	2002/01/01	أمانديس- تطوان

وانطلاقا من العينة المعتمدة من خلال تحليل الاستمارة، يتبين أن ما يقارب 50 بالمائة من العقود لا تتضمن مقتضيات تنص على إحداث لجنة للتتبع يكون من مهامها تذليل الصعوبات الناتجة عن تنفيذ العقد. لكن هذه اللجنة، وحتى في الحالات التي تم التنصيب على إحداثها، لم يتم تفعيلها على أرض الواقع إلا بالنسبة لأربعة عشر عقدا، منها أربعة عقود تهم قطاع التوزيع وعشرة عقود تتعلق بقطاع النقل. وتمثل هذه الحصة نسبة تقل عن 18 بالمائة من مجموع العينة المعتمدة.

وتتسم لجنة التتبع المذكورة بتركيبة غير متوازنة وغير ملائمة تعيق سير أشغالها، حيث إن قراراتها تتخذ بتوافق أعضائها، مما يؤدي إلى تمديد الأجل وإلى تراكم القرارات التي تبقى ذات طبيعة مؤقتة أو استثنائية.

وتستند قرارات لجنة التتبع إلى المعطيات المقدمة من طرف الشركات المفوض إليها، دون التأكد من مدى صحتها، بما في ذلك المتعلقة بالاستثمارات والميزانيات أو حتى تلك التي تمس المراجعات والتعديلات التي قد تطال التعريفات. كما أن هذه اللجنة لا تمارس كامل صلاحياتها، وخاصة فيما يتعلق بدراسة مشاريع الصفقات والعقود والاتفاقيات المزمع إبرامها مع المجموعة التي تراقب الشركة المفوض إليها.

تتولى المصلحة الدائمة مهام المراقبة الاقتصادية والمالية والتقنية وتدبير المرافق المفوضة. غير أن هذه المصلحة لا تتمتع بالاستقلالية الكافية عن الشركة المفوض إليها، ذلك أن هذه الأخيرة هي التي تقرر في شأن الموارد البشرية والمادية التي توضع رهن إشارة المصلحة المذكورة.

وغالبا ما تفنقر مصالح المراقبة إلى الموارد البشرية والمادية الضرورية لأداء المهام المنوطة بها على الوجه الأكمل.

ونادرا ما تطبق التوصيات الصادرة عن المدققين، بسبب البطء وانعدام الفعالية في عملية الحوار بين طرفي العقد.

لقد أفضت عمليات المراقبة إلى تطبيق غرامات في حق المفوض إليهم، بلغ مجموعها، عند نهاية 2012، ما يقارب 446 مليون درهم. إلا أن هذه الغرامات تخضع لمسلسل طويل وصعب من المفاوضات، مما يعيق عملية استخلاصها.

وفي إطار مراقبة العمليات المفوضة إلى المؤسسات البنكية، قام مكتب الصرف بتتبع التحويلات المتعلقة بالمساعدة التقنية الخارجية المقدمة من طرف بعض الشركات المفوض إليها. وقد أسفرت عمليات المراقبة عن تسجيل مخالفات للمقتضيات القانونية لنظام الصرف.

وقد خضعت الشركات العاملة في مجال التوزيع لمراقبات جبايئة تمخض عنها أداء هذه الشركات لضرائب تكميلية ناهز مبلغها الإجمالي مليار درهم. ويتعلق هذا المبلغ، على الخصوص، بالضريبة على الشركات، والضريبة على الدخل، والضريبة على القيمة المضافة.

<sup>11</sup>تمت مراجعة العقد جزئيا سنة 2002، بعد دخول شركة فيوليا

ويتبين أن ضعف الموارد البشرية لدى السلطة المفوضة، إن على المستوى النوعي أو العددي، يعيق بشكل كبير عملية التدبير المفوض في جميع مراحلها، بدءاً بمرحلة إعداد العقود إلى مرحلتي التتبع والمراقبة.

فقد كشفت عملياتنا التفاوض وإبرام عقود التدبير المفوض عن ضعف الموارد البشرية المؤهلة وغياب التقنيات المطلوب توفرها لدى السلطات المفوضة إزاء الشركات المفوض إليها القوية بخبرتها والمهارات المتوفرة لديها.

كما أن نظام التوظيف والأجور وتدبير المسارات المهنية لا يتيح للسلطات المفوضة إمكانية تعبئة كفاءات من شأنها أن تؤدي وظيفة المخاطب إزاء الشركات المفوض إليها. ومما يزيد الوضع تفاقمًا، ضعف منظومة تكوين وتأهيل الموارد البشرية.

وتواجه عملية تنفيذ العقود عدة أنواع من الصعوبات، يمكن تلخيص أهمها كما يلي:

- قصور في ممارسة المراقبة بسبب عدم ملائمة الوسائل البشرية واللوجستية؛
- عدم إدلاء الشركات المفوض إليها بالمعلومات المتعاقد بشأنها؛
- تعدد المتدخلين؛
- أجره الشركة المفوض إليها؛
- تعبئة العقارات والتعقيدات الإدارية المتعلقة بالاستثمار؛
- نمط اتخاذ القرار وصفة التمثيلية داخل لجنة التتبع؛
- الخلافات المرتبطة بتأويل البنود التعاقدية.

يهدف النموذج المؤسسي المرتقب لقطاع التوزيع إلى إحداث مجموعة تجمعات حضرية كسلطة مفوضة، وخلق شركة ممتلكات تأخذ شكل شركة للتنمية المحلية، تتكفل بصندوق الأشغال وميزانيات المصالح الجماعية المكلفة بالمراقبة وموجودات السلطة المفوضة وكذا أصول وممتلكات المرفق المفوض.

فهذا النموذج، والمعمول به في قطاع النقل بالترامواي، يرتقب اعتماده في مجال النقل الحضري بواسطة الحافلات. ويتعلق الأمر بتمكين شركة التنمية المحلية، كشركة ممتلكات، من البنيات التحتية والعتاد المتنقل، فيما يعهد بعمليات الاستغلال إلى شركة خاصة مفوض إليها.

ومن مزايا هذا الاختيار كونه يحدد بوضوح الوضع القانوني للسلطة المفوضة. وحسب هذا النموذج، يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالاستثمار والإجراءات العملية والمرتبطة بتدبير المداخل من طرف هيئة عمومية يتكون جهازها التداولي من منتخبين محليين.

غير أن هذا النموذج ينطوي على بعض السلبيات المتمثلة في تعدد المتدخلين في تدبير المرافق العامة المحلية، مما يترتب عنه تباين في المعطيات، وسوء التنسيق والحكمة، وارتفاع كلفة التسيير، مع مخاطر تشتت المسؤوليات.

ووفق هذا المنظور، تتولى السلطة المفوضة إنجاز الاستثمارات المهيكلة بالموازاة مع الشركات المفوض إليها، دون الاستفادة من الخبرات التقنية للمفوض إليه. فضلاً عن ذلك، فإن هذا النموذج ينطوي على مخاطر، من قبيل إهمال المستغلين لالتزاماتهم بالمحافظة وصيانة التجهيزات والمعدات لكونها لا تندرج ضمن ممتلكاته، وخاصة خلال الفترات الأخيرة للعقد، حيث تزداد الحاجة أكثر إلى هذه الصيانة.

يتعين أن يستوفي هذا النموذج الشروط الأولية التالية:

- تعزيز نظام الحكامة باللجوء إلى مجموعة الجماعات والتجمعات الحضرية، كسلطة مفوضة، وتمكينها من وسائل التسيير اللازمة؛
- توسيع دائرة النمط المتعدد الخدمات، بالنسبة لقطاع التوزيع، واعتماد النظام المتعدد الأنماط، بالنسبة للنقل الحضري؛
- إجراء بعض التعديلات على التعريف لضمان التوازن المالي؛
- ضمان مواكبة الدولة لتمويل البنيات التحتية المتعلقة بالمعالجة في مجال التطهير السائل؛
- تصفية متأخرات الأداء التي تقع على كاهل الإدارات والجماعات الترابية إزاء الفاعلين؛

- وضع وتنفيذ خطة عمل في مجال محاربة الربط غير القانوني بالشبكة، ومحاربة النقل غير المنظم والمطاح غير الخاضعة للمراقبة.

وإذا كان من إيجابيات الإطار المؤسسي الحالي كونه يعهد للشركة المفوض إليها بمجمل أوجه التدبير، سواء في مجال الاستثمار أو الاستغلال، فإن النموذج المرتقب، والهادف إلى خلق شركات مملوكة لتدبير الاستثمارات، يوحى بالعودة إلى التدبير العمومي.

وساهمت عدة ثغرات ذات طابع قانوني في الحد من الآثار الإيجابية للتدبير المفوض. وقد طالقت هذه الثغرات، على الخصوص، النصوص التطبيقية لقانون التدبير المفوض ومساطر إبرام العقود، وكذا الغموض الذي يطبع طرق التفويض لفائدة المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب.

كما أغفل الإطار المؤسسي والتعاقدى المقتضيات الكفيلة بضمان الانتقال السهل والسلس والكفيل بضمان استمرارية المرفق العام في ظروف عادية، وذلك في حالات انسحاب المساهم المرجعي للشركة المفوض إليها قبل نهاية العقد. وقد نتجت عن هذا الإغفال عدة صعوبات تتعلق بتوقيف العقد، كما وقع في قطاع النقل الحضري بواسطة الحافلات بالرباط. ويحتمل وقوع ذلك أيضا في مرافق التوزيع بالرباط وطنجة وتطوان.

وتفتقد بعض بنود العقود للوضوح والدقة والشمولية. فعلى سبيل المثال، لا يحدد البرنامج التوعوي للاستثمار الفرضيات المعتمدة بخصوص التصميم العمراني للمدينة ونمو الطلب والمناطق الحضرية الجديدة، كما لا يحدد شروط مراجعة العقد في حالة عدم تحقق التوقعات.

لا تنص العقود على تأطير كاف لالتزامات الشركة المفوض إليها في مجال نقل المهارات والتكنولوجيا وطرق التدبير. ومن مخاطر هذه الوضعية أن تجد السلطة المفوضة نفسها، عند نهاية العقد، غير قادرة على ضمان استمرارية المرفق العام.

وفضلا عن ذلك، فإن البنود المتعلقة بالحالات التي يمكن أن تؤدي إلى عقوبات أو سقوط الحق أو فسخ العقد، تتم صياغتها بشكل غير دقيق، مما يعيق تفعيلها على أرض الواقع. ويتعلق الأمر بفارق الاستثمار وأجرة المتعاقدين والخطأ الجسيم وشروط المراجعات التعريفية.

### ثالثا. التوصيات وسبل الإصلاح

تستخلص من خلال هذه المهمة التقييمية استنتاجات ذات طبيعة استراتيجية وعملياتية، يعتبرها المجلس الأعلى للحسابات بمثابة توجهات جوهرية للإسهام من أجل إصلاح نمط التدبير المفوض للمرافق العامة المحلية. وفي هذا الصدد، يقترح المجلس التوصيات التالية.

يمكن للتدبير المفوض للمرافق العامة المحلية أن يساهم في الرفع من الفعالية الاقتصادية، وفي تقوية تنافسية المجالات الترابية، وفي تحسين الأوضاع الاجتماعية للسكان، شريطة القيام بمبادرات وإصلاحات تهم كلا من الدولة والجماعات الترابية.

وتهم هذه الإصلاحات المجالات القانونية والتخطيط والتقنين والضبط والحكمة والتعاقد والتتبع والمراقبة. ويجب أن تطل أيضا العلاقات المالية بين الهيئات العمومية والشركات المفوض إليها.

وانسجاما مع مبادئ التدبير الحر والتعاون والتضامن، كما نص عليها الدستور، تشكل الإصلاحات المطروحة حاليا حول الجهوية المتقدمة فرصة للجماعات الترابية لاعتماد مرجعية جديدة للتدبير، في إطار مقاربة تشاركية مع الشركات المفوض إليها تدبير خدمات المرافق العامة المحلية.

على المستوى الاستراتيجي، وعلى الرغم من كون المرافق العامة المحلية تكتسي طابعا جماعيا، يتعين أن يكون التخطيط في هذا المجال قائما على مجالات ترابية منسجمة اقتصاديا وجغرافيا، حتى تتسنى الاستفادة من اقتصاد الحجم، وتخفيض التكاليف، وجلب فاعلين مؤهلين، وتطوير عرض وجودة الخدمات.

وفي قطاع توزيع الكهرباء والماء والتطهير السائل، يجب تعميم التوزيع المتعدد الخدمات، لما تتيحه هذه الصيغة من معادلة في الأسعار بين المرافق الثلاثة ومن إمكانية الاقتصاد الناتج عن الحجم. وفي هذا الصدد، يمكن إحداث شركات جهوية للتوزيع المتعدد الخدمات تغطي مجموع التراب الوطني. كما أن اللجوء إلى التدبير المفوض ينبغي أن يسبقه إعداد المخطط المديرى للتهيئة على صعيد المجال الترابي المزمع تغطيته.

ويتعين أن تستند مخططات الأعمال للشركات المفوض إليها إلى المخططات المديرية للماء والكهرباء والتطهير السائل، وذلك من أجل ضبط موارد صندوق الأشغال الضرورية لتمويل عمليات توسيع وتقوية الشبكات، وضمان استمرارية هذه الموارد.

وفي مجال النقل الحضري، يظل وضع تصميم للتنقلات الحضرية أساسيا قبل اللجوء للتدبير المفوض. ويتعين أن يضمن هذا التصميم الاستعمال الأمثل لجميع وسائل النقل المتاحة عبر اعتماد مقارنة متعددة الأنماط. كما يجب أن يكون متناسقا مع آليات التخطيط الأخرى، وخاصة وثائق التعمير، وأن يوفر منظومة تنقلات فعالة على المستوى الاقتصادي وقادرة على الرفع من التنافسية المجالية للأقطاب الحضرية.

كما يتعين على السلطة المفوضة لتدبير النقل الحضري، اتخاذ التدابير اللازمة لتحسين السرعة التجارية للحافلات، وذلك عبر الرفع من جودة الشبكة الطرقية وتفعيل الشرطة الإدارية لحركة المرور والتوقف، وصيانة وتهيئة الطرق والأرصفة.

ففي مجال النقل بواسطة الحافلات والترامواي في الحواضر الكبرى، ونظرا لحجم العجز المسجل، يتعين إرساء إطار تشاوري بين الدولة والجماعات الترابية ومساهمي الشركات المعنية، من أجل إعادة النظر في النموذج الاقتصادي لهذا النمط من النقل الحضري، قصد احتواء الخسائر، وذلك بتفعيل العوامل الحاسمة في تقليص العجز، كاعتماد النقل المتعدد الوسائط وتطبيق نظام التعريفية المندمجة وتوسيع التغطية المجالية.

ونظرا لانعكاسات تطوير الحواضر الكبرى، كأقطاب للتنمية، على جاذبية الاقتصاد الوطني، وبالنظر إلى الآثار المترتبة عن تطوير وسائل النقل العمومي الجماعي، أصبحت الدولة مدعوة للتدخل على المستويين التقني والمالي في برامج تحسين الحركية الحضرية، وذلك من خلال المشاريع المندمجة التي تجمع بين مختلف أنماط النقل (الشبكة الجهوية السريعة والميترو والترامواي والحافلات والسكك الحديدية). ويعتبر هذا التوجه ضروريا، نظرا لكون كلفة الأشغال الكبرى لإنجاز البنيات التحتية والتجهيزات الضرورية تتطلب تمويلات ضخمة تتجاوز إمكانيات الجماعات الترابية، وتبقى الدولة وحدها قادرة على تعبئة هذه التمويلات.

وفيما يخص قطاع النظافة، يجب توفر كل الجماعات والعمالات والأقاليم على مخططات مديرية للحفاظ على البيئة، كما يتعين القيام بدراسات حول الآثار الناتجة عن المطارح المراقبة ومراكز التحويل.

كما يتعين أن يشكل تدبير النفايات إحدى الانشغالات المواطنة، بحيث يتقاسم الجميع المسؤولية بشأنها. لذا، يجب في هذا الصدد تطوير آليات تشاركية تأخذ بعين الاعتبار تنظيم المسالك المهنية المتعلقة باسترجاع مخلفات النفايات واستعادتها وإعادة تدويرها، وخلق آليات لاستيعاب ودمج العاملين بمختلف الأنشطة ذات الصلة، وذلك بالرجوع إلى التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال.

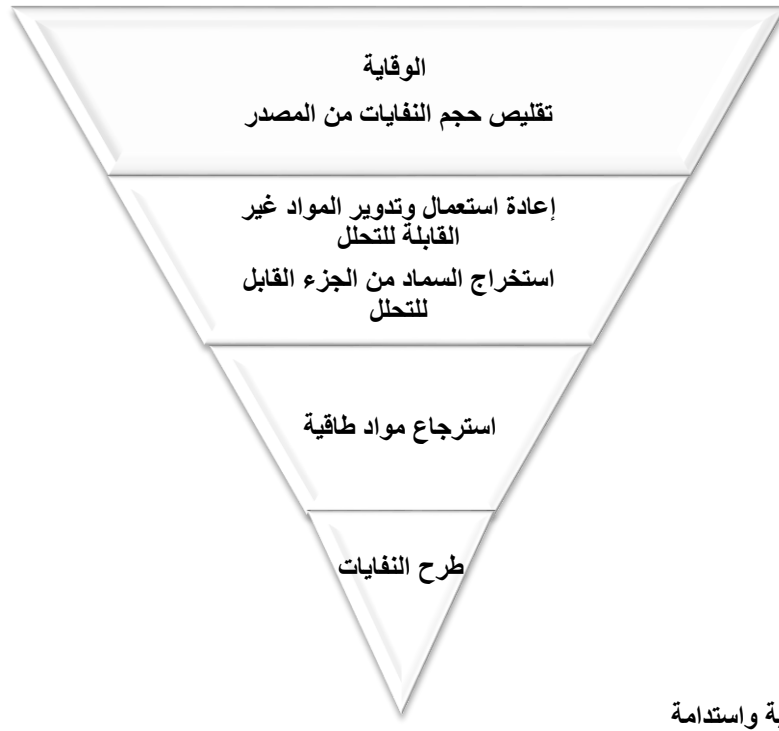
وقصد تسريع وتيرة إنجاز البرنامج الوطني للنفايات المنزلية والمماثلة، يتعين وضع خريطة للمواقع المحتملة للمطارح ومراكز التحويل، بالإضافة إلى برمجة الوعاء العقاري اللازم لإحداث هذه الوحدات.

ويتعين أيضا إعادة تأهيل أو إغلاق المطارح غير الخاضعة للمراقبة، وذلك بوضع هذه العمليات على رأس الأولويات ووفق برنامج مكثف يستهدف المائتي موقع التي سبق تحديدها عبر كافة الجماعات.

وفي مجال ترميم النفايات المنزلية، وتماشيا مع أهداف البرنامج الوطني للنفايات المنزلية والمماثلة، يجب على الجماعات الترابية، بشراكة مع القطاع الخاص، اتخاذ المبادرات الضرورية لإعداد وإنجاز العديد من المشاريع المحدثة لفرص الشغل والمساهمة في التنمية المستدامة.

فقد مكنت التجارب الدولية في مجال تدبير النفايات من إبراز عدة خيارات حسب المستويات الاقتصادية والاجتماعية لكل بلد، كما هو مبين في الرسم أسفله:





### تسلسل خيارات تدبير النفايات

يتعين على الدولة وضع برنامج استعجالي يتماشى مع الوضع الاقتصادي والاجتماعي ويقوم على الإدماج بين مختلف الخيارات الأكثر فعالية والأكثر استدامة.

وعلى صعيد الحكامة، أصبح من الضروري إرساء هيئة وطنية مستقلة تمارس وظائف اليقظة وتحرص على ضمان الجودة، وتشكل مركز خبرة لاعتماد وإصدار المعايير، وتشكل أرضية للتنسيق والتتبع.

في قطاع النقل الحضري، تبرز الحاجة أيضا إلى هيئة مستقلة جهوية أو محلية. ويمكن لهذه الهيئة إشراك المرتفقين وكل المتدخلين في كافة أنماط النقل. كما يجب العمل على تحقيق الاندماج على مستوى إشكاليات الحركية والتنقل والنقل.

كما يتعين إسناد اختصاص المرفق العام المحلي إلى مجموعة جماعات ترابية أو مجموعة تجمعات حضرية، في إطار تخطيط يتجاوز المستوى الجماعي. ومن شأن صفة المؤسسة العامة التي تكتسبها هذه المجموعة والشخصية المعنوية وكذا الاستقلال المالي، أن يتيح للسلطة المفوضة ممارسة كامل صلاحياتها واختصاصاتها القانونية والتعاقدية.

كما يجب تحديد دور الإدارات المكلفة بالوصاية من أجل توضيح صلاحيات ومسؤوليات السلطات المفوضة وتوحيد صفة المخاطبين إزاء الشركات المفوض إليها.

وفضلا عن ذلك، يتعين التحكم في التوسع غير المضبوط لشركات التنمية المحلية التي تتولى خدمات عمومية محلية، وذلك عبر وضع آليات قانونية مماثلة أو شبيهة بتلك المتعلقة بإحداث أو اتخاذ مساهمات عمومية للدولة. كما يجب ألا يتم اللجوء إلى هذا الصنف من الشركات بغرض تفادي أعمال مبدأ المنافسة لاختيار الشركة المفوض إليها، مع الحرص على ألا تستعمل هذه الصيغة إلا في حالة تعذر المبادرة الخاصة.

وعلى مستوى الإطار المؤسسي، ينبغي تسريع إخراج القرارات المحددة للعقود والملفات النموذجية الخاصة بكل مرفق من المرافق العامة، واعتماد آليات مبسطة للعقود الصغرى، ووضع نظام استثنائي يوطر الحالات التي تستدعي تفويض هذه المرافق لمؤسسات عامة كالمكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب، متى اقتضت ذلك متطلبات المصلحة العامة.

ويتعين أيضا إحداث مراقبة مالية مواكبة تمارسها الدولة، وتكون ملائمة للتدبير المفوض للمرافق العامة المحلية. ويجب أن تستهدف هذه المراقبة الأموال العمومية والصناديق التابعة للسلطة المفوضة والتي تقوم بتدبيرها الشركات المفوض إليها.

ولتفادي الآثار السلبية لحل الشركات المفوض إليها، على المستويين الاقتصادي والاجتماعي، بسبب إنهاء العقد قبل الأوان أو تقويضه، يتعين خلق آليات قانونية تسمح للسلطة المفوضة أو للشركة الجديدة المفوض إليها بالحلول محل الفاعل المنسحب، وذلك فقط عن طريق تحويل الأسهم.

وتحتاج الأطراف المتعاقدة إلى ضبط بعض مفاهيم العقد وتوضيحها بدقة، كطرق الحفاظ على التوازن المالي للعقد المنصوص عليه في القانون، وتحديد التبعية المادية للأمالك التي تعود للسلطة المفوضة، ونوعية المشاريع المبرمجة مع آجال تنفيذها.

كما يتعين وجوبا أن تلحق مخططات الأعمال بالعقد الأصلي، مع تحيينها بمناسبة كل مراجعة للعقد. وتشكل هذه المخططات الوثيقة المرجعية الدائمة لتتبع التوازن المالي للعقد.

وفي حالات العقود ذات الخصائص المتميزة، يجب إبداع صيغ مبتكرة للمساطر وملفات طلب العروض، استنادا إلى المعايير والممارسات الدولية في مجال إبرام العقود والشراكة بين القطاعين العام والخاص. ويتعلق الأمر، على سبيل المثال، بالتقييم المسبق والحوار التنافسي وربط الأجور بنجاعة الأداء.

تحتاج العمليات الخاصة بالتعاقدات عن طريق المناولة والتعامل مع الفروع والألعاب المتعلقة بالمساعدة التقنية إلى تأطير أكثر دقة من خلال العقود. كما أن الالتزامات بتحقيق النجاعة والفعالية التقنية والمالية وجودة الخدمات تتطلب توضيحات أكثر.

كما يجب أن تتضمن العقود ضمانات كافية لانتقال التكنولوجيا والخبرات والمهارات، حتى يتسنى للسلطة المفوضة الحفاظ على استمرارية الرأسمال غير المادي والمعارف المكتسبة وتكوين منظومة تسمح لهذه السلطة باستقلالية دائمة وعملياتية على مستوى التدبير في المرحلة الموالية لانتهاء العقد.

ينحتم تحسين مراقبة وتتبع العقود عبر تأسيس وتفعيل اللجان والمصالح الدائمة التابعة للسلطة المفوضة، وعبر توفير منظومة مشتركة للمعلومات تسهل الحصول على المعطيات وتتيح تقديم الحسابات وفق أحسن المعايير. كما يستحسن اللجوء إلى مكاتب الخبرة والاستشارة الخارجية قصد ضمان الفعالية والسرعة اللازمتين.

يتعين على طرفي العقد احترام المواعيد الدورية للمراجعة، وذلك بالالتزام بالمراجعة التعاقدية الخماسية للعقود قصد الحفاظ، بصفة دائمة، على التوازن المالي وضمان استمرارية المرفق العام.

ينبغي مد الجماعات الترابية بموارد بشرية فاعلة، سواء من حيث العدد أو المؤهلات، كي تتمكن من الاضطلاع، على أحسن وجه، بالمهام المرتبطة بالتدبير المفوض، والتي تبدأ بتحديد الحاجيات وإعداد ملفات الإعلان عن المنافسة، وتنتهي بالتتبع والمراقبة والتقييم البعدي للعقود. كما يجب أن تتوفر الإدارة الجماعية على الوسائل اللوجستية المناسبة وعلى منظومة معلوماتية متكاملة.

وحتى يتسنى للجماعات الترابية مواجهة الأعباء الإضافية الناتجة عن تطور التدبير المفوض، والذي يعتبر ضروريا لجودة ونجاعة المرفق العام، تبقى تعبئة الإمكانيات الجبائية ومواصلة إصلاح الجبايات المحلية من العوامل الحاسمة للارتقاء بالخدمات العمومية المنوطة بالجماعات، وذلك بالموازاة مع الموارد التي تحولها الدولة لفائدة هذه الجماعات.

وفيما يخص العلاقات المالية، فإن كل مساهمة، كيفما كان نوعها، من طرف الدولة أو السلطة المفوضة لفائدة الشركة المفوض إليها، يجب رصدها للاستثمار وتأطيرها باتفاقية إطار توضح التزامات الأطراف المتعاقدة وتتضمن آليات التتبع والافتحاص من قبل مهنيين مستقلين.

## الفصل الثاني: تتبع التوصيات الصادرة عن المجلس الأعلى للحسابات

قام المجلس الأعلى للحسابات في سنة 2013 بتتبع التوصيات التي أصدرها في إطار مهام مراقبة التسيير التي أنجزها برسم سنة 2011 كما قام بمهام التقصي لتتبع مآل التوصيات التي أصدرها برسم السنوات الفارطة.

### I. تتبع التوصيات الصادرة في إطار البرنامج السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم سنة 2011

أصدر المجلس الأعلى للحسابات برسم سنة 2011، توصيات بشأن الملاحظات التي تم تسجيلها في إطار مهام مراقبة التسيير والتي تم نشرها في تقريره السنوي برسم نفس السنة.

كما قام المجلس بمراسلة الأجهزة المعنية للتأكد من مدى تنفيذ التوصيات الصادرة عنه وتتبع مآلها. هذا، وباستثناء عملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص بخصوص الأراضي الفلاحية التابعة للملك الخاص للدولة ووكالة المغرب العربي للأنباء، فقد قامت جميع الأجهزة الأخرى بموافقة المجلس بأجوبة عن المراسلات التي وجهت إليها.

ويبرز الجدول التالي وضعية موجزة لمآل التوصيات الصادرة عن المجلس خلال سنة 2011.

الجهاز	مجموع التوصيات	التوصيات المنجزة		توصيات في طور الإنجاز		التوصيات التي لم يتم إنجازها	
		العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)
قطاع الماء	97	80	82,47	10	10,31	7	7,22
وكالة الإنعاش والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في عمالات وأقاليم شمال المملكة	49	44	89,80	1	2,04	4	8,16
وكالة الإنعاش والتنمية الاقتصادية والاجتماعية لأقاليم جنوب المملكة	52	39	75,00	8	15,38	5	9,62
وكالة الإنعاش والتنمية الاقتصادية والاجتماعية لعمالة وأقاليم الجهة الشرقية للمملكة	33	4	12,12	9	27,27	20	60,61
مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل	23	13	57,00	8	35,00	02	9,00
التعاون الوطني	13	01	8,00	11	84,00	01	8,00
كلية الآداب والعلوم الإنسانية أكادال	14	12	86,00	0	0,00	02	14,00
المدرسة العليا للتكنولوجيا بسلا	08	03	37,50	5	62,50	00	0,00
المدرسة المحمدية للمهندسين	06	03	50,00	03	50,00	00	0,00
الإدارة العامة للضرائب	23	-	0,00	23	100,00	-	0,00
تدبير الملك العمومي البحري	13	4	30,76	8	61,54	01	7,70
ضبط وتأمين الملك الخاص للدولة	5	-	0,00	5	100,00	-	0,00
<b>المجموع</b>	<b>336</b>	<b>203</b>	<b>60,42</b>	<b>91</b>	<b>27,08</b>	<b>42</b>	<b>12,50</b>

يتضح من خلال تحليل تتبع مآل التوصيات الصادرة عن المجلس برسم سنة 2011 أن الأجهزة قامت بإنجاز 87,50 بالمائة من هذه التوصيات. حيث تم إنجاز 60,42 بالمائة منها بشكل كلي و27,08 بالمائة بشكل جزئي. فيما لم يتم إنجاز 12,50 بالمائة من مجموع التوصيات الصادرة عن المجلس.

و من بين التوصيات التي تعذر على بعض الأجهزة تتبعها نورد ما يلي:

### 1. قطاع الماء

يتعلق الأمر بالتوصيات التالية:

- احترام مقتضيات القانون التنظيمي لقانون المالية لاسيما تلك المتعلقة بكيفية استعمال الحسابات الخاصة للخزينة؛
- الحرص على توفر رؤية واضحة قبل الالتزام بأي عمل والتأكد من أن المشاريع المبرمجة تستجيب لحاجة خاصة مقبولة من طرف المستعملين وقابلة للقياس والتنفيذ في زمن معين؛
- الحرص على عدم إسناد مهام المراقبة الخارجية والمراقبة الداخلية لنفس المختبر.

### 2. وكالة الإنعاش والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في عمالات وأقاليم شمال المملكة

يتعلق الأمر بالتوصيات التالية:

- الحرص على تقديم معطيات متطابقة ومتجانسة حول الأنشطة والإنجازات العقيقية للوكالة؛
- اللجوء، بالنسبة للأشغال المنجزة من طرف جمعية تاركة، إلى المنافسة طبقا للقوانين والأنظمة الجاري بها العمل وذلك فيما يتعلق بالخدمات التي تمت عن طريق الصفقات العمومية أو سندات الطلب، والحرص على التشاور مع الشركاء في تدبير وتتبع المنجزات ومدى مطابقتها لالتزامات الجمعيات؛
- احترام القوانين الجاري بها العمل لاسيما مقتضيات النظام الخاص بموظفي الوكالة فيما يتعلق بشروط احتساب التقاعد التكميلي؛
- احترام القوانين الجاري بها العمل لاسيما مقتضيات النظام الخاص بموظفي الوكالة فيما يتعلق باللجوء إلى مسطرة التعاقد لفائدة بعض الأطر النظامية وبشأن وضعية الإلحاق وكذا تطبيق الإجراءات التأديبية.

### 3. وكالة الإنعاش والتنمية الاقتصادية والاجتماعية لأقاليم جنوب المملكة

- الحرص على توسيع نشر المعلومات من أجل الحصول على دعم الوكالة و كذا اقتراح المشاريع التي يمكن أن تستفيد من الدعم؛
- الحرص على منح الدعم للجمعيات التي تنشط داخل المجال الترابي للوكالة؛
- الحرص على موافقة المجلس الإداري على الحلول التي تم التوصل إليها؛
- احترام مقتضيات النظام الخاص بموظفي الوكالة لا سيما الفصل السابع المتعلق بإسناد المسؤولية وتفادي إسنادها للمتدربين؛
- الحرص على إعادة تعيين الموظفين الذين تم تخصيصهم للبرنامج والذين لا يزالون يمارسون مهامهم على المستوى المركزي لاسيما بمديرية الشؤون المالية.

### 4. وكالة الإنعاش والتنمية الاقتصادية والاجتماعية لعمالة وأقاليم الجهة الشرقية للمملكة

- تقوية وظيفتي التتبع والتقييم وموافاة مجلس الإدارة بوضعية تنفيذ مخططات العمل ومستوى إنجاز الأهداف المحددة؛
- خلق بنك للمشاريع بتعاون مع الشركاء المعنيين؛
- الانخراط بشكل قوي في مسلسل تفعيل المشاريع المنجزة من أجل تحقيق الأهداف المتوخاة؛
- تتبع منجزات جميع مكونات الصفقة المتعلقة بمركز الصناعة التقليدية؛
- وضع محاسبة تحليلية؛
- الحرص على أن تكون مهام المسؤول عن المشروع مشفوعة بمحاضر كتابية؛
- الحرص على تعزيز تتبع الاتفاقيات الموقعة مع الشركاء؛
- تعزيز دور الوكالة فيما يخص التنسيق وتوحيد جهود جميع المتدخلين؛
- تعزيز التنسيق والتشاور مع المتدخلين الآخرين؛

- وضع دليل للمساطر لتحديد معايير الانتقاء وشكليات منح الدعم لكافة الجمعيات؛
- القيام بالاجراءات الضرورية لاستخلاص الدفعات التي تم منحها داخل الاجال المحددة؛
- الحرص على التتبع المستمر للمشاريع التي يتم تمويلها في إطار الأنشطة المدرة للربح؛
- تبني منهجية محددة ومقنعة من أجل تنمية المنطقة؛
- تحديد الأنشطة التواصلية بحسب كل مرحلة من مراحل تنفيذ إستراتيجية التنمية الجهوية؛
- تطبيق مبادئ حرية الولوج إلى الطلبات العمومية والمساواة في التعامل مع المرشحين؛
- وضع مؤشرات لقياس الأداء والتقييم المنتظم للأنشطة التواصلية؛
- ضمان تنسيق الأنشطة التواصلية بين مختلف الفاعلين المحليين من أجل توفير عرض ترابي مشترك وأكثر جاذبية؛
- تفعيل عملية استرجاع التسيقات الممنوحة للمستخدمين على الأجور والتي لم تتم تسويتها بعد.

## II. مهام التتبع الميداني للتوصيات الصادرة عن المجلس الأعلى للحسابات برسم السنوات الفارطة

- قامت الغرف القطاعية بالمجلس الأعلى للحسابات خلال سنة 2013 بإنجاز مجموعة من مهام التقصي قصد التأكد من التطبيق الفعلي للتوصيات التي أصدرها المجلس برسم السنولت الفارطة. وقد همت هذه المهام الأجهزة التالية:
- شركة الخطوط الملكية المغربية؛
  - شركة استغلال الموانئ؛
  - الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين الرباط - سلا - زمور - زعير، والغرب شراردة- بني حسن، وطنجة - تطوان والشاوية- ورديفة، وفاس- بولمان وكدالة-عبدة.

### أولاً. شركة الخطوط الملكية المغربية

في إطار مهمة مراقبة التسيير التي أنجزها المجلس الأعلى للحسابات بين سنتي 2010 و2011، بشركة الخطوط الملكية المغربية تم توجيه توصيات تتعلق بالحكامة واقتناء واستغلال الطائرات وبرمجة الرحلات الجوية والنشاط التجاري للشركة. كما همت هذه التوصيات تدبير الربانة وتدبير وقود الطائرات والتغطية ضد تقلب أسعاره وجوانب أخرى من أنشطة الشركة. وفي يونيو 2014 قام المجلس الأعلى للحسابات بمهمة ميدانية لتتبع إنجاز التوصيات المذكورة.

لتفعيل توصيات المجلس قامت شركة الخطوط الملكية المغربية بوضع خطة تضمنت مجموعة من التدابير لتجاوز النقائص المسجلة. وقد ضمت هذه الخطة الإجراءات المزمع اتخاذها والمدى الزمني لإنجازها وتحديد المسؤولين عنها. كما أن هذه الخطة وضعت في إطار خطة شاملة لإعادة هيكلة الشركة التي شكلت بدورها جزء من عقد البرنامج الذي تم توقيعه بين الدولة والشركة بتاريخ 21 شتنبر 2011. وقد ضم هذا العقد الذي يمتد على فترة 2011-2016 مجموعة من التوصيات ومسالك للإصلاح التي أصدرها المجلس.

ويمكن تقديم التدابير المتخذة إعمالاً لتوصيات المجلس على النحو التالي:

#### 1. التعويضات الكيلومترية لفائدة أعضاء المجلس الإداري ومندوب الحكومة

أوصى المجلس الأعلى للحسابات شركة الخطوط الملكية المغربية بالعدول عن منح مكافآت كلما كان نوعها لأعضاء المجلس الإداري الممثلين للدولة والتعويضات الكيلومترية لفائدة مندوبي الحكومة.

ورغم أنها توقفت عن منح مكافآت نقدية لفائدة أعضاء المجلس الإداري بمناسبة نشر دوريتي الوزير الأول رقم 12/99 و24/99 على التوالي بتاريخ 10 ماي 1999 و 29 شتنبر 1999 واللذان تمنعان منح مكافآت نقدية أو عينية لأعضاء المجالس الإدارية للمؤسسات والشركات العمومية الممثلين للدولة فإن الشركة استمرت في منح تعويضات كيلومترية على شكل تذاكر سفر مجانية.

ولم تتبن الشركة التوصية المذكورة حيث ارتكزت في رأيها فيما يخص تعويضات أعضاء المجلس الإداري على استشارة قانونية لدى مكتب للمحاماة.

إلا أن المجلس لا يوافق على هذا الرأي ويعتبر التعويضات الكيلومترية التي تمنح على شكل تذاكر سفر مجانية لفائدة أعضاء المجلس الإداري الممثلين للدولة مكافئة عينية حسب ما نصت عليه الدورتان المذكورتان ويوصي مجددا بالتوقف عن منح هذه التعويضات.

للإشارة فقد توقفت الشركة عن منح التعويضات الكيلومترية لفائدة مندوب الحكومة.

## 2. اقتناء واستغلال الطائرات

فيما يخص الاستثمار في أسطول الطائرات أوصى المجلس بما يلي:

- إحداث لجنة للاستثمار؛
- الأخذ بعين الاعتبار البدائل الأخرى عن الاستثمار في أسطول الطائرات كتكثيف عدد المقاعد بالطائرات وإمكانية اللجوء إلى اتفاقيات شراكة مع شركات أخرى للطيران في إطار ما يعرف باسم Code share؛
- وضع استراتيجية رسمية شاملة تتعلق بتمويل خطط الاستثمار في أسطول الطائرات تتولى خصوصا تحديد تركيبة معقنة بين اقتناء الطائرات عن طريق التمويل الذاتي وبين سبل التمويل الأخرى؛
- وضع سياسة رسمية للتخلي على الطائرات تمكن من إخراجها بشروط مثلى خصوصا فيما يتعلق بعمرها واستهلاكها من الوقود ومصاريف صيانتها؛
- وضع مسطرة خاصة للتخلي عن الطائرات.

تبعاً لهذه التوصيات، قامت الشركة ابتداء من 28 أكتوبر 2011 بإحداث لجنة للاستثمار تابعة لمجلس الإدارة مكلفة بإبداء رأيها في البرامج الاستثمارية للشركة وطرق تمويلها. كما تتكلف هذه اللجنة بدراسة المشاريع التقنية والمشاريع الاستثمارية الاستراتيجية وكل العمليات المتعلقة بالاقتناء أو البيع التي تشكل أثراً مهماً على دائرة الشركة وأنشطتها ونتائجها وبنيتها المحاسبية.

وقد اجتمعت هذه اللجنة خمس مرات منذ إحداثها ووضع لها ميثاق يبين تكوينها والتزامات أعضائها ومهامها وكذا طرق سيرها.

من جهة أخرى، تم إحداث لجنة أسطول الطائرات لدراسة وتحليل أهم التدابير المتعلقة بتدبير هذا الأسطول (العمليات المتعلقة بالطائرات وبمخطط الأسطول). وقد وضع كذلك لهذه اللجنة ميثاق يحدد مهامها وسيرها.

كما أن الشركة وضعت بمناسبة إعداد مخطط أسطول الطائرات الممتد من 2016 إلى 2025 سياسة لتمويل هذا المخطط عن طريق الاقتناء أو الكراء طويل الأمد وتمت المصادقة عليها من طرف لجنة الأسطول ولجنة الاستثمار بتاريخ 7 نونبر 2013 وتم اعتمادها من طرف المجلس الإداري المنعقد في 11 نونبر من نفس السنة.

كما أنه في إطار إضفاء الرسمية على مساطر الشركة فإن تدبير أسطول الطائرات تم تدوينه في ستة عشر مسطرة بما فيها مسطرة مخصصة للتخلي على الطائرات لتشكل بذلك دليل المساطر الخاص بهذا النشاط. إلا أن المجلس الأعلى للحسابات يسجل أن هذه المساطر لم تتم المصادقة عليها إلى غاية غشت 2014.

إضافة إلى ذلك فإن الشركة اعتمدت في نونبر 2013 بمساعدة مكتب مختص سياسة رسمية من شأنها أن تأطر تجديد أسطول الطائرات واهتلاكه وتمويله.

أما فيما يخص الأخذ بعين الاعتبار لبدائل الاستثمار في الطائرات فإن المجلس سجل أن الشركة قد أدمجت تكثيف مقاعد الطائرات ضمن برنامجها لترشيد وتحديث الأسطول. وقد أفضى ذلك إلى تشكيل أسطول متوسط المدى مكون من نوع واحد من الطائرات "737/800NG" مع تكثيف أفضل للمقاعد حيث صارت هذه الطائرات تتوفر على 183 مقعداً مقابل 163 مقعداً في السابق. علاوة على ذلك قامت الشركة بتكثيف مقاعد جزء من طائرات "B737/800" و "B737/700".

وحسب ما أدلت به الشركة فإن عمليات تكثيف المقاعد مكنت من تقليص الكلفة المباشرة للمقعد الواحد بنسبة 8 بالمائة.

في نفس الاتجاه، تم تسجيل الجهود التي بذلتها الشركة في إطار البدائل الأخرى عن الاستثمار خصوصا اللجوء إلى اتفاقيات النقل الجوي المشترك مع شركات الطيران الأخرى الذي يعد طريقة حذرة لاختبار الأسواق المحتملة.

وبخصوص استغلال الأسطول، أوصى المجلس باتخاذ جميع المبادرات الممكنة من أجل استغلال أمثل خاصة عبر استعمال يومي مطابق لمعدلات النقل الجوي وتحسين نسبة ملء إلى درجة تمكن من رفع مردودية نشاط الشركة.



إعمالاً لهذه التوصية، قامت الشركة في إطار عقد البرنامج الموقع مع الدولة بإعادة هيكلة شبكتها للتخلي عن عشر طائرات من أسطولها وهي كالتالي:

- خمس طائرات "B737-500" من الجيل القديم في أكتوبر 2011؛
- طائرة واحدة طويلة المدى من نوع "B767" في ديسمبر 2011؛
- أربع طائرات متوسطة المدى من نوع A321 اثنتان منها في أكتوبر 2011 واثنتان في مارس 2012.

نتيجة لهذه الإجراءات، قدر مسيرو الشركة المبلغ الذي تم توفيره في 87 مليون درهم حيث أن استبدال طائرات A321 بطائرات من الجيل الجديد من نوع "737/800NG" بقدرة استيعابية أقل مكن من تقليص التكاليف دون أن يؤثر على عدد المسافرين ورقم المعاملات مما أدى إلى توفير حوالي 144 مليون درهم. في المقابل أدى استبدال طائرات من الجيل القديم من نوع "B737-5" ذات الكلفة العالية والاستعمال المحدود بطائرات من الجيل الجديد بطاقة استيعابية أكبر إلى ارتفاع في التكاليف حد من الارتفاع المسجل في رقم المعاملات مما أدى إلى خسارة قدرت في 57 مليون درهم.

وقد تمكنت الشركة عبر إعادة الهيكلة من تجديد أسطولها من الطائرات وتحسين تجانسه والرفع من جودة عرضها مما انعكس إيجابياً على مؤشرات الاستغلال حيث ارتفع معدل الاستعمال اليومي لطائرات المدى المتوسط سنة 2013 بنسبة 6 بالمائة مقارنة مع سنة 2010 حيث انتقل من 10,12 إلى 10,73 ساعة خلال هاته الفترة. وبدوره ارتفع معدل الاستعمال اليومي لطائرات "B763" من 9,72 ساعة في سنة 2010 إلى 10,8 ساعة خلال سنة 2013 مسجلاً تقدماً بنسبة 11,1 بالمائة.

كما ساهم تحديث الأسطول في الرفع من جودة الخدمات خصوصاً احترام مواعيد المغادرة الذي سجل تحسناً من 63 بالمائة سنة 2010 إلى 84 بالمائة عند ماي 2014 حسب ما أدلت به الشركة.

بالإضافة إلى ذلك تمكنت الشركة من التحكم بطريقة أفضل في التوقف غير المتوقع للطائرات حيث انتقل عددها من 866,77 يوماً في الموسم 2009-2010 إلى 77,75 يوماً خلال الموسم 2012-2013.

### 3. برمجة الرحلات الجوية

لقد مكن تحليل برمجة الرحلات الجوية من تسجيل بعض النقائص المتعلقة باقتصاد الشبكة ومردودية الخطوط حسب الأسواق وكثرة رحلات الوضع رهن الإشارة (vols de mise en place).

كما تم تسجيل الطابع الموسمي لنشاط الشركة الذي يوازيه عدم تأجير (frètement) الطائرات خلال فترات انخفاض النشاط.

من جهة أخرى لوحظ أن برنامج الرحلات كان يطبعه عدم الانتظام الذي يؤدي إلى ارتفاع التكاليف المتعلقة بتحمل وتعويض المسافرين ومن جهة أخرى إلى استئجار طائرات إضافية نظراً لعدم جاهزية التقنية لطائرات الشركة. وقد لوحظ بهذا الخصوص أن توقف الطائرات لأسباب تقنية متعلقة خاصة بنجاعة الصيانة يضل مصدراً رئيسياً لعدم انتظام الرحلات وارتفاع التكاليف. كما لوحظ غياب نموذج لحساب تكلفة عدم انتظام الرحلات.

على أساس هذه الملاحظات أصدر المجلس التوصيات التالية:

- مواصلة الجهود الرامية إلى ترشيد الخطوط الجوية من أجل الوصول إلى اقتصاد جيد لشبكة الخطوط التجارية وضمان ترابط أفضل لهذه الشبكة؛
- اتخاذ التدابير اللازمة من أجل ضمان نسبة استعمال جيدة للطائرات خلال فترة انخفاض النشاط الجوي وتفادي العرض الزائد الذي يؤثر على النتائج الاقتصادية للشركة وترشيد رحلات الوضع رهن الإشارة؛
- التسريع بالتأهيل القانوني والعملي المطلوب من أجل الاعتراف بالشركة كمؤجر (fréteur) للطائرات في الأسواق المحتملة لهذا النوع من النشاط؛
- مضاعفة الجهود من أجل الحد من عدم الانتظام الذي يطبع برنامج الرحلات وتسريع وضع نموذج لحساب تكلفة عدم الانتظام واستعمال هذا النموذج كأداة للمساعدة في اتخاذ القرار؛
- السهر على ضمان انسجام أمثل بين المتدخلين في تقويم الأسطول (régulation de la flotte) والفاعلين المؤثرين في هذا المسلسل.

لإعمال هذه التوصيات بادرت الشركة إلى اعتماد مجموعة من التدابير التي تم إدراجها في عقد البرنامج المبرم مع الدولة حيث قامت بمراجعة شبكتها خلال سنة 2012 عبر حذف 15 خطاً لم تكن تستجيب للأهداف الاقتصادية

المحددة (هامش ربح سلبي مقابل التكاليف المتغيرة أو هامش ربح يشكل أقل من 10 بالمائة من التكاليف المباشرة الخ). موازاة مع ذلك قامت الشركة بترشيد عدد الرحلات في بعض الخطوط لجعلها مطابقة للطلب وذلك عبر التقليل المستهدف للعرض مما مكن من تحسين مستوى الملاءم مع الرفع من العائد المتوسط عن كل تذكرة. وقد همت عملية الترشيد 16 خطا في سنة 2012 و 23 خطا في سنة 2013.

بالإضافة إلى ذلك تم فتح خطوط جديدة لتمكين الشركة من تكثيف شبكتها ومضاعفة الترابطات حول محور الدار البيضاء ويتعلق الأمر بسبعة خطوط تم فتحها سنة 2013 وثمانية خطوط أخرى سنة 2014.

أما بخصوص استعمال الطائرات فقد قامت الشركة سنة 2012 في إطار إعادة الهيكلة بتقليص ساعات الطيران بنسبة 9 بالمائة عن طريق التخلي عن عشر طائرات واختيار الاستئجار المستهدف (ACMI<sup>2</sup>) كوسيلة لمواجهة ارتفاع الطلب أوقات الذروة. ونتيجة لترشيد عدد الرحلات تم تسجيل تحسن في استعمال الطائرات حيث انتقل من 9,7 ساعة طيران في اليوم سنة 2010 إلى 10,9 ساعة سنة 2014.

كما تم تقليص رحلات الوضع رهن الإشارة بشكل ملحوظ نتيجة لتركيز العرض على محور الدار البيضاء مما مكن من خفض عددها بنسبة 35 بالمائة بين سنتي 2011 و 2012 غير أن هذه الوتيرة لم تستمر سنة 2013 أما سنة 2014 فتسجل عودة إلى تقليص هذه الرحلات.

وبخصوص تطوير نشاطها كمؤجر للطائرات فقد أثارت الشركة تعقيد هذا المسلسل الذي يتطلب تنسيقا ومصادقة يهم جميع مكونات الشركة من رباينة ومصالح تقنية وتأمين ولوجيستيك مضيئة أن هذه العملية تركز على وضع الطائرات مسبقا رهن إشارة الوسيط الخاص بتأجيرها من طرف مديرية الشبكة وتدبير الربح (Direction réseau et revenu management).

وتجدر الإشارة إلى أن الشركة قامت ببعض عمليات تأجير لفائدة الخطوط السنغالية والخطوط التونسية همت 202,24 ساعة من الطيران بقيمة إجمالية فاقت 8,3 مليون درهم. كما أن شركة RAM Express (فرع شركة RAM) تمكنت من إنجاز عملية تأجير لفائدة شركة الخطوط العمانية من 21 أكتوبر إلى 14 نونبر 2013 بمبلغ إجمالي قدره 5,8 مليون درهم.

وتعتزم الشركة مواصلة مجهوداتها من أجل الرفع من حرفيتها في هذا المجال عبر وضع مسطرة شاملة من المتوقع أن تكون جاهزة في نهاية 2014.

لتجاوز كثرة التدخلات لتنظيم الرحلات استعانت الشركة بخدمة مكتب للاستشارة من أجل مصاحبته في إعادة هيكلة مركز تنسيق العمليات (CCO) كما تم تمديد فترة تدبير برنامج الرحلات من طرف هذا المركز إلى ثلاثة أيام الموالية لليوم المعني (J+3) ابتداء من يناير 2014 وذلك بغية التقليل من نسبة التقويم (taux de régulation) في اليوم المعني.

وقد همت إعادة هيكلة مركز تنسيق العمليات تأهيل تنظيمه ومراجعة مساطره ووضع مخطط للموارد البشرية وتجهيز مقر جديد لتلبية حاجيات المركز وكذلك تأهيل المنظومات المعلوماتية. على هذا المستوى تم الشروع في مارس 2014 في مشروع لاقتناء منظومة معلوماتية لتدبير المسافرين العابرين تأخذ بعين الاعتبار نموذج حساب التكلفة في حالة اضطراب في الرحلة على أن يتم العمل بهذه المنظومة في نونبر 2014. كما تم الشروع في مارس 2014 في مشروع يهم وضع مؤشرات رئيسية لنجاح أداء مركز تنسيق العمليات (KPI).

أما بالنسبة لحساب التكاليف الأخرى المترتبة عن اضطراب الرحلات فقد قامت الشركة باختبار نظام "Lufthansa System" كوسيلة مندمجة لتدبير هذه الاضطرابات غير أن الاختبارات بينت أن هذا النظام لا يوفر الوظائف المطلوبة من طرف الشركة كما أنه لا يمكن من تحمل النموذج الذي تم إعداده من طرف الشركة. لذلك اختارت الشركة مواصلة البحث عن المنظومات المعلوماتية التي يمكنها تحمل النموذج المذكور والتي تقدم المعطيات الإحصائية المطلوبة.

نتيجة لهذه الإجراءات سجلت نسبة اضطراب الرحلات تحسنا سنة 2013 بفضل تحسن احترام المواعيد وتجانس أسطول الطائرات. كمثل على ذلك انخفضت نسبة توقف الطائرات لأسباب تقنية من 64 بالمائة سنة 2012 إلى 40 بالمائة سنة 2013 كما انخفضت نسبة التأخر لأسباب تقنية من 34 إلى 7 بالمائة بين نفس السنتين. مقابل ذلك لم تسجل نسبة التقويم سوى تحسنا محدودا حيث انتقل من 3,75 بالمائة خلال موسم 2011-2012 إلى 3,66 بالمائة

<sup>12</sup> نوع من عقود الاستئجار يشمل الطائرة والطاقم والصيانة والتأمين

خلال موسم 2012-2013 في حين سجلت الأرباع أشهر الأولى من سنة 2014 انخفاضا ملموسا لهذه النسبة حيث انحصرت في 2,94 بالمائة.

وبخصوص تحسين التناغم بين المصالح المتدخلة في تقويم أسطول الطائرات فقد تم إحداث لجنة للعمليات في فبراير 2012 تتكون من جميع المصالح العملية (مديرية العمليات الأرضية ومديرية العمليات الجوية والمديرية التقنية ومديرية التسويق ومديرية المبيعات وشركة (RAM Express). هذه اللجنة تجتمع أسبوعيا وتتكلف بمعالجة القضايا المرتبطة بالعمليات كاحترام المواعيد وتهيئة فترة الذروة الخ.

وقد مكن هذا التناغم من تحسين احترام المواعيد الذي سجل معدل 81,74 بالمائة سنة 2012 و81,51 بالمائة سنة 2013 متجاوزا بذلك الهدف المسطر في عقد البرنامج المبرم مع الدولة والمحدد في 77 بالمائة.

#### 4. تدبير النشاط التجاري

فيما يخص النشاط التجاري للشركة رصد المجلس مجموعة من النقائص المتعلقة بتدهور هامش الربح المتوسط عن التذكرة والتسعيرة التي لم تكن تمكن من مواجهة المنافسة وعدة نقائص أخرى مرتبطة بتوزيع التذاكر خصوصا التأخر في تطوير وسائل البيع عن بعد. وقد أوصى المجلس الشركة بإعادة النظر في شبكة التوزيع أخذا بعين الاعتبار مساهمة كل وسيلة للتوزيع في رقم المعاملات كما أوصى بتطوير البيع عن بعد.

استجابة لهذه التوصيات التزمت الشركة في إطار عقد البرنامج المبرم مع الدولة ببذل الجهود اللازمة لتطوير البيع المباشر (عن طريق الإنترنت ومراكز الاتصال) من أجل تقليص الكلفة الفردية للحجز واتخذت لذلك التدابير التالية:

- تقسيم شبكة التوزيع من أجل تحديد نوع الشراكة الممكن إنجازها لكل قسم؛
- إبرام شراكة مع الفاعل "Booking" بالنسبة للخدمات الفندقية؛
- مراجعة موقع الشركة (ram.com) وفق تكنولوجيا جديدة؛
- إحداث وحدة خاصة للتسويق الرقمي مع تحديد مهامها.

نتيجة لهذه التدابير ارتفعت مبيعات الشركة عبر الموقع الإلكتروني والوكالات على الهواء لتشكل سنة 2013 نسبة 25 بالمائة من رقم المعاملات متجاوزة بذلك التوقعات المحددة في عقد البرنامج بخمس نقاط.

من جهة أخرى رصد المجلس بعض النقائص المتعلقة بمراقبة التسعيرة حيث لم تكن تغطي بعض أسواق الشركة وبعض وكالاتها بالإضافة إلى المبيعات عن بعد. لذلك أوصى المجلس بتعميم هذه المراقبة على جميع الأسواق والوكالات وإدراج المبيعات عن بعد من أجل تحسين مداخلها التجارية.

من أجل أعمال هذه التوصية قامت الشركة بوضع برنامج يرمي إلى تعميم مراقبة التسعيرة على شبكة التوزيع بأكملها وقد شمل هذا البرنامج:

- الانطلاق في مراقبة التسعيرة في الأسواق "BSP" (Billing and Settlement Plan): بالنسبة للمغرب وفرنسا وأوروبا؛
- الانطلاق في مراقبة التسعيرة في جميع الأسواق BSP في أفريقيا والشرق الأوسط وتوسيعه إلى أسواق أخرى في أكتوبر 2014؛
- مراقبة التسعيرة في المكاتب الخاصة للشركة: بالمغرب ابتداء من ماي 2013 وأفريقيا منذ أكتوبر 2013 وفرنسا منذ دجنبر 2013 وأوروبا منذ فبراير 2014، بالإضافة إلى المنطقة المغاربية والشرق الأوسط منذ 2014 وأمريكا الشمالية ابتداء من يونيو 2014.

#### 5. تدبير اقتناء الوقود

لاحظ المجلس أن صفقات الوقود لا تحترم دليل المشتريات (manuel des achats) الخاص بالشركة كما لاحظ غياب عقود مع المومنين بالإضافة إلى نقائص أخرى متعلقة بسير طلبات العروض ومراقبة فواتير الوقود. بناء على ذلك أوصى بملائمة دليل المشتريات لإدراج خصوصيات سوق وقود الطائرات وتعزيز المراقبة على الفواتير الخاصة به والبحث عن ربط تحالفات مع شركات طيران أخرى من أجل الاستفادة من فوائد مركزة المشتريات.

استجابة لهذه التوصية قامت الشركة ابتداء من سنة 2012 بإدراج العناصر الخاصة باقتناء وقود الطائرات في طلب العروض الذي تم الإعلان عنه في يونيو 2012 كما قامت على الخصوص بوضع دفتر تحملات جديد متعلق بهذه المشتريات الذي شرع في استعماله.

كما تمت مراجعة مدونة المشتريات (règlement des achats) والمصادقة عليها من طرف مديرية المنشآت العامة والخصوصية التابعة لوزارة المالية وتم الشروع في استعمالها ابتداء من فاتح أكتوبر 2013. وقد أدرجت هذه المدونة خصوصيات ميثاق وقود الطائرات والتجربة المكتسبة من طلب عروض سنة 2012. بالإضافة إلى ذلك تم إنجاز دليل توجيهي للمشتريات (guide des achats).

في نفس السياق أطلقت الشركة ابتداء من 2013 ورشا لوضع علاقتها بممونيها من العقود في إطار تعاقد غير أن هذا الورش لا زالت تعترضه بعض الصعوبات تتعلق خاصة برفض الممونين لغرامات التأخير. وبالنسبة لصفقات سنة 2014 فضلت الشركة عدم إدراج هذه الغرامات في دفتر التحملات وتضمينها في وثيقة مختلفة مرافقة للعقد (SLA). على إثر ذلك استجاب بعض الممونين لشروط الشركة وأصبحت قرابة عشرة عقود جاهزة للتوقيع عند مارس 2014.

أما بخصوص مراقبة فواتير العقود فقد أصبح يتم بطريقة آلية بفضل النظام المعلوماتي "Airpas" الذي تم الاشتغال به بالإضافة إلى تجهيز جميع الطائرات بنظام "Acars".

#### 6. تغطية سعر وقود الطائرات (hedging)

تبعاً لرصده مجموعة من النفايس المتعلقة باختيار استراتيجية تغطية سعر وقود الطائرات وتدبير هذا النشاط قام المجلس بتوجيه التوصيات التالية إلى الشركة:

- اختيار استراتيجية تغطية مخاطر تغير سعر العقود متناسبة مع إمكانيات الشركة وحجمها؛
- السهر على انخراط أكبر للمجلس الإداري في كل قرار متعلق بهذا النشاط؛
- إحداث وحدة مختصة في هذا الشأن على غرار ما هو معمول به لدى شركات الطيران؛
- اللجوء إلى المصاحبة من طرف الكفاءات اللازمة.

في هذا الإطار أنجزت الشركة سنة 2012 بتعاون مع مكتب للاستشارة دراسة قادتها إلى تعليق نشاط تغطية سعر العقود خلال موسمي 2012-2013 و 2013-2014 وتركيز مجهوداتها على تطبيق وضبط هذا النشاط. وقد تم عرض هذا القرار على مجلس الإدارة في اجتماعه المنعقد بتاريخ 27 دجنبر 2012.

وفي أبريل 2014 قامت لجنة التدقيق التابعة لمجلس الإدارة بدراسة هذا الموضوع من خلال الاستراتيجيات المستعملة من طرف شركات النقل الجوي وأصدرت التوصيات التالية:

- محاولة نهج نفس استراتيجية التغطية المتبعة من طرف أقرب المنافسين؛
- إحداث وحدة مختصة في تدبير خطر تقلب سعر العقود بشكل يتوافق مع أفضل الممارسات وتمكينها من الكفاءات اللازمة على مستوى كل مهمة؛
- إنجاز دراسة مقارنة لوحدة تدبير التغطية المحدثة بالشركات المغربية.

#### 7. برنامج نجاعة استعمال وقود الطائرات (FEP)

نظراً للأهمية التي يشكلها وقود الطائرات في تركيبة تكاليف الشركة وأهمية الادخار الذي يمكن تحقيقه في هذا المجال قام المجلس بتحليل تدبير برنامج نجاعة استعمال وقود الطائرات ورصد بعض النفايس كما لاحظ التأخر في إنجازه رغم ما يشكله من إمكانيات للادخار.

وقد كان المجلس قد سجل قيام الشركة باعتماد هيكلية جديدة خاصة بإنجاز البرنامج المذكور وأوصى بجعله مكوناً أساسياً من مخططات الشركة لتقليل التكاليف كما أوصى بتحسيس أفضل للربابنة بشأن أهمية إنجاز هذا البرنامج.

تجاوباً مع هذه التوصيات تم إدراج أهداف البرنامج ضمن العقد المبرم مع الدولة. هكذا فقد تمت إعادة هيكلية الوحدة المكلفة بالبرنامج وتعزيزها بالموارد البشرية حيث أصبحت تضم بالإضافة إلى المسؤول عن البرنامج وظيفة اقتصادية ومالية ووظيفة للتتبع العملي كما تم اتخاذ التدابير التالية لإنجاز البرنامج:

- اقتناء والشروع في الاشتغال ابتداء من 2011 بنظام جديد لإعداد الرحلات "LIDO" يمكن من ترشيد كمية العقود اللازمة لكل رحلة؛
- وضع واجهة تواصل مع الربابنة لتحسيسهم بأهمية تقنيات اقتصاد العقود؛
- وضع مسطرة للتواصل وتطبيق قائمة (check-list) للتحسيس بثقافة اقتصاد العقود لدى كل وحدة عملية؛

- وضع لوحة قيادة عملية خاصة بالوقود من أجل التتبع الشهري للمؤشرات العملية المتعلقة باستهلاك الوقود واعتماد مسطرة لتتبع هذه المؤشرات؛
- التتبع الشهري للتأخرات ومحاضر الربابنة المتعلق بالوقود واتخاذ التدابير التصحيحية واعتماد مسطرة بهذا الشأن؛
- تنسيق إعداد واستعمال عوامل اهتلاك الطائرات من أجل تحيين نظام "LIDO" و "FMC"؛
- ترشيد مؤشر الكلفة والانطلاق في مشروع لحسابه بطريقة آلية.

لقد أدت النتائج التي تم تحقيقها في إطار برنامج نجاعة استعمال وقود الطائرات إلى تقليص استهلاك الوقود بنسبة 3,9 بالمائة بين سنتي 2011 و 2012 أخذاً بعين الاعتبار حمولة الطائرات وقدمها. وقد استمر هذا الانخفاض سنة 2013 لدى جميع الطائرات باستثناء طائرات "ATR" مما أدى إلى اقتصاد إجمالي في كلفة الوقود بنسبة 6 بالمائة عن كل ساعة طيران.

### 8. تدبير الربابنة

وقف المجلس على التطور السريع لكتلة أجور الربابنة مقارنة مع تطور عددهم ولاحظ أهمية تكاليف هذه الفئة من العاملين وأوصى بالسهر على تحكم أفضل في كتلة الأجور خصوصاً عن طريق عقلنة اشتغالهم وترشيد التكاليف المتعلقة بهم.

وقد اقتصرت مجهودات الشركة في هذا الإطار على محاولة تقليص ساعات الطيران غير المستعملة حيث شرعت في تتبع هذه الساعات من طرف مديرية العمليات الجوية التي أصبحت تجتمع بشكل أسبوعي لعرض الحالات التي من شأنها أن تشكل ساعات غير مستعملة مع توضيح أسبابها. على إثر ذلك يتم اتخاذ التدابير اللازمة التي يسهر على تنفيذها وتتبعها رؤساء كل فئة من الطائرات.

بالإضافة إلى ذلك يتم إعداد إحصائيات حول الساعات غير المستعملة وإبلاغها إلى مسيري الشركة لتمكينهم من تتبع تطور هذا المؤشر.

من جهة أخرى فقد ساهم تحديث أسطول الطائرات وتجانسه حول نوع "737/800 NG" في تحسين هذا المؤشر سنة 2013.

غير أن نتائج التدابير المتخذة تبقى غير مستقرة حيث انخفض عدد الساعات غير المستعملة من 3.262 ساعة سنة 2009 إلى 1.978 ساعة سنة 2011 لتعود إلى الارتفاع سنة 2012 حيث سجلت 2.621 ساعة وتخفض بعد ذلك سنة 2013 إلى 1.781 ساعة.

أما بخصوص كتلة أجور الربابنة فقد عرفت ارتفاعاً بنسبة 34 بالمائة بين 2009 و 2013 مقارنة مع ارتفاع بنسبة 17 بالمائة في نفس الفترة لعدد هذه الفئة من العاملين. وقد تطورت كتلة الأجور خصوصاً بين سنتي 2012 و 2013، حيث ارتفعت بنسبة 11 بالمائة. ويعزى هذا جزئياً إلى بعض العناصر الاستثنائية التي عرفتها سنة 2013 والمتعلقة بتعويض الربابنة عن الضرر في إطار مفاوضات مع الشركة.

وفي هذا الإطار تؤكد الشركة أن ميزان القوى مع الربابنة يجعل التحكم في التكلفة المتعلقة بهذه الفئة من العاملين صعباً للغاية.

لذلك فإن المجلس يحث الشركة على مضاعفة مجهوداتها من أجل تحكم أفضل في كتلة أجور الربابنة كما يسجل تأكيد الشركة على أنها قيد التفاوض مع الربابنة من أجل توقيع مذكرة تفاهم تشمل مراجعة نظام تعويضاتهم بغية تحسينه وتبسيطه.

### 9. تدبير الصيانة

بخصوص صيانة الطائرات سبق للمجلس أن سجل بعض النقائص المرتبطة بمسلسل التزود بقطع الغيار والتجهيزات بالإضافة إلى اختيار النظام المعلوماتي الخاص بتدبير الصيانة. وقد أصدر على إثر ذلك توصيات إلى الشركة من أجل تحديد سياسة واضحة ورسمية للتزود بقطع الغيار والتجهيزات ودراسة الإمكانيات المتاحة في مجال الأنظمة المعلوماتية الخاصة بالصيانة من أجل اتخاذ أفضل نظام يستجيب لحاجياتها.

أخذاً بعين الاعتبار ملاحظات وتوصيات المجلس قامت الشركة بتغيير مسطرة المشتريات الخاصة بالمديرية التقنية من أجل إدماج كل الخاصيات التقنية والإدارية للجوء إلى التبادل (échange standard) وحالات استعماله. كما تم وضع لوحة قيادة شهرية خاصة بتتبع المشتريات.



أما بخصوص ترشيده النظام المعلوماتي الخاص بالصيانة فقد قامت الشركة بالشروع في تعويض نظام MaxiMerlin الذي يوجد في نهايته بنظام "SI Navigabilité AMOS" حيث تم إبرام العقد الخاص به في شتبر 2013 على أن يبدأ الاشتغال به في نونبر 2014.

من جهة أخرى تم إطلاق مشروع من أجل رقمنة أرشيف المديرية التقنية الذي سيضم مجموع معطيات الطيران الخاصة بأسطول الشركة. وقد كان هذا المشروع قيد التوقيع في يونيو 2014.

بالإضافة إلى هذا ومن أجل صيانة طائرات الجيل الجديد تم التعاقد ابتداء من فبراير 2013 مع شركة "Air France Industries" التي تشتغل بنظام "SI SAP" لتدبير الصيانة.

## 10. جوانب تدبيرية أخرى

### ◀ تدبير التأمين

على مستوى تدبير التأمينات، أوصى المجلس شركة الخطوط الملكية المغربية بالحرص على اللجوء إلى طلب المنافسة من أجل إبرام عقود التأمين مع تجنب التحمل المزدوج لأقساط التأمين لفائدة الربانة.

في هذا الصدد اتخذت الشركة عدة إجراءات لتحسين نسبة أقساط التأمين، وذلك على مستويين:

- الانضمام إلى مجموعة كبيرة من الشركات من أجل اكتتاب جماعي لعقود التأمين. في هذا الباب ربطت الشركة الاتصال بالعديد من تجمعات شركات الطيران و لكن بدون نتيجة؛

- خفض نسبة التعرض للحوادث (taux de sinistralité) من خلال تحسينها لجودة الاستغلال ونظام تدبير سلامة العمليات.

كما مكنت الجهود المبذولة من خفض نسبة التعرض للحوادث إلى أقل من 15 بالمائة في موسم 2012-2013 وهو ما ترتب عنه انخفاض في نسب أقساط التأمين الخاصة بالشركة في نفس الفترة. على إثر ذلك انخفض معدل مؤشر: قسط تأمين الخطر العادي/ قيمة الطائرة، خلال موسمي 2012-2013 و 2008-2009، بنسبة 28 بالمائة مما قلص الفارق بينه وبين متوسط هذا المؤشر لدى شركات الطيران المشتركة في سوق لندن من 161 بالمائة إلى 87 بالمائة.

بالموازاة مع ذلك انخفض قسط تأمين المسؤولية المدنية للشركة في شقه المتعلق بالركاب بنسبة 6 بالمائة بين موسمي 2008-2009 و 2012-2013 مما قلص الفارق بينه وبين متوسط هذا المؤشر لدى شركات الطيران من 37 بالمائة إلى 29 بالمائة.

وقد لوحظ التوجه ذاته فيما يخص تأمين الطيران حيث تم تخفيض معدل مؤشر: قسط تأمين الخطر العادي/ قيمة الطائرة من 0,25 بالمائة خلال موسم 2009-2010 إلى 0,13 بالمائة في موسم 2013-2014. أما بالنسبة لقسط تأمين المسؤولية المدنية للشركة فقد انخفض من 0,44 بالمائة إلى 0,25 بالمائة خلال نفس الفترة.

كما أن تحليل الضمانات الموفرة للربانة مكن من تقليص أقساط عقود التأمين بنسبة 35 بالمائة في موسم 2013-2014 ولا سيما بفضل:

- توحيد وتبسيط الطريقة المتبعة في تعويض الربانة باحتسابها على أساس رأسمال جزافي بدلا من الأجر السنوية؛

- وضع مسطرة جديدة لطلبات العروض الخاصة بالصفقات المتعلقة بعقود التأمين بغية خلق تنافس بين السماسرة وشركات التأمين.

إلا أن الشركة اعتبرت في جوابها بأن مكتسبات هذه الفئة من العاملين في مجال التأمين لا يمكن مراجعتها مضيئة أنها تشكل ضمانات إضافية توفر تعويضات يمكن مراكمتها وتساوي مستوى التغطية الذي ظلت توفره الشركة لربانتها وأن أي تغيير فيها ينبغي أن يكون موضوع مشاور اجتماعي معمق مع ممثليهم.

### ◀ تدبير المنازعات

أوصى المجلس الشركة بتعزيز قدراتها في مجال تدبير المنازعات. وقد أوصى على وجه الخصوص بما يلي:

- تزويد مصلحة تدبير المنازعات بالموارد البشرية الكافية مع تمكينها من مساطر مضبوطة والسهرة على تسليم السلط في حالة تغيير المسؤولين؛

- إنشاء قاعدة معطيات شاملة لجميع ملفات المنازعات؛



- وضع مؤشرات لتتبع المنازعات وتقييم أدائها؛

- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصفية المستحقات موضوع المنازعات.

وقد وضعت الشركة ثلاث مساطر داخلية تتعلق بالجوانب المرتبطة بتحصيل المستحقات التجارية وتحصيل الشيكات غير المؤداة بالإضافة إلى التسوية الودية. ومن المقرر إعداد مسطرتين تهمان تدبير المنازعات الاجتماعية ومنازعات النقل الجوي.

بالإضافة إلى ذلك، تعمل الشركة على تطوير نظام المعلومات الخاص بالمنازعات (Legal-Suite) حيث تم تهيئ هذا المشروع في دجنبر 2013 في انتظار استكمال تكوين قاعدة المعطيات الخاصة بالمنازعات.

وتم أيضا اعتماد لوحة قيادة شهرية من أجل قياس وتتبع المؤشرات الرئيسية لنشاط وظيفة تدبير المنازعات وأدائها مع إيلاء اهتمام خاص لمؤشرات معينة كوثيرة تدفق المنازعات ومعدل التحصيل الودي والقضائي للديون إضافة إلى مراجعة دورية لأهم الملفات.

أما في ميدان تحصيل الديون موضوع المنازعات فقد اتخذت الشركة عدة تدابير تتوخى تعزيز مراحل مسلسل التحصيل وتفاذي التقادم. ويتعلق الأمر بالتدبيرين القانونيين والقائمين:

- تعديل مسطرة تحصيل الديون التجارية للتأكيد على مرحلة البحث واليقظة التي من شأنها أن تمكن الشركة من التعرف بشكل مستمر حول الوضع القانوني والمالي للمدينين؛

- الاشتراك في موقع متخصص في الأخبار القضائية من أجل الولوج إلى الإعلانات المتعلقة بالمساطر المفتوحة بشأن المقاولات التي تواجه صعوبات.

وللإشارة فقد بلغ حجم الديون موضوع المنازعات 200,9 مليون درهم إلى غاية ماي 2014.

من جهة أخرى، قامت الشركة بتوظيف ثلاثة مستخدمين واستقدمت إطارا ومستخدمين بمؤهلات قانونية. ومع ذلك، فإن تأثير الإجراءات المتخذة لسد الخصاص الحاصل في الموارد البشرية العاملة بوحدة تدبير المنازعات ظل محدودا نتيجة لحالات المغادرة التي عرفتها هذه الوحدة حيث انتقل عدد العاملين بها من خمسة في 2010 إلى سبعة في 2014.

#### ◀ تدبير توزيع التذاكر المجانية

تعبا لمراقبة تدبير تسهيلات التنقل التي تمنحها الشركة سجل المجلس التزام هاته الأخيرة بوضع منهجية لتعديل مبدأ المجانية من أجل تحسين عائدات التذاكر الممنوحة في إطار تسهيلات التنقل.

بالإضافة إلى ذلك أوصى المجلس بترشيح منح التذاكر المجانية للحفاظ على عدد المقاعد المتوفرة وضبط الاستفادة من تسهيلات التنقل بملاءمتها مع ممارسات الاتحاد الدولي للنقل الجوي وإشراك مجلس الإدارة في كل مسطرة تتصل بهذا الموضوع.

في هذا السياق قامت الشركة بوضع ميثاق لتسهيلات التنقل تم عرضه على لجنة التدقيق في 16 أبريل 2014 التي رفضت اعتماده بدعوى أن تحديد أنواع تسهيلات التنقل ومواصفات المستفيدين هو من شؤون التدبير الداخلي للشركة وأوصت بتقسيم الميثاق إلى مسطرتين:

- مسطرة عملية تدمج العناصر التي تدخل في إطار التدبير الداخلي (المستفيدين والحصص الممنوحة الخ)؛

- مسطرة ذات صبغة عامة تعرض على مجلس الإدارة قصد الموافقة وتشمل كفاءات منح تسهيلات التنقل والمصادقة عليها.

وفقا لهذه التوصية تم اعتماد الميثاق المقترح سابقا كمسطرة عملية من أجل تحديد المستفيدين والحصص إلى جانب مسطرة جديدة تعنى بكفاءات منح تسهيلات التنقل والمصادقة عليها وتتبعها بغرض عرضها على مجلس الإدارة في دورته المقبلة.

علاوة على ذلك يجري اختبار نظام معلوماتي للتدبير الأوتوماتيكي لتسهيلات التنقل (إصدار وتتبع تسهيلات التنقل والحصص حسب الفئات) وذلك قبل الشروع في الاشتغال به.

### المشاريع المعلقة أو المتخلى عنها

طلب المجلس من الشركة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتسوية وضعية المشاريع الاجتماعية المعلقة أو المتخلى عنها. فبعد عملية لتقييم الممتلكات العقارية للشركة (داخل المغرب وخارجه) وفقا للالتزامات الواردة في العقد البرنامج التي تم إنجازها من طرف مكتب مختص، باشرت الشركة خطوات لتسوية وضعية المشاريع العقارية التالية:

المشروع	مرحلة التسوية
مشروع لوجرام	لا تزال بعض الخطوات للتسوية التامة لوضعية هذا المشروع (في طور إعداد مشروع عقد البيع)
مشروع طريق الجديدة	الخطوات جارية مع المستشار القانوني لتسوية الملف
مشروع الوحدة	يجري إعداد مشروع اتفاقية بين شركة الخطوط الملكية المغربية والمكتب الوطني للمطارات قصد تسوية وضعية هذا المشروع

### معالجة أمتعة الركاب

طلب المجلس من الشركة السهر على تحسين معالجة أمتعة الركاب. وتبين لوحة القيادة الخاصة بالأمتعة في نهاية أكتوبر 2012 تحسنا في المؤشرات المتعلقة بهذا الشأن مقارنة مع نهاية أكتوبر 2011 حيث عرفت معالجة الأمتعة تحسنا بنسبة 37 بالمائة في معدل الحوادث المرتبطة بها منتقلة من 15,1 حالة في الألف عند نهاية أكتوبر 2011 إلى 9,40 حالة في الألف في نهاية أكتوبر 2012 .

وقد عرف هذا المعدل ارتفاعا بنسبة 0,89 بالمائة في سنة 2013 بالمقارنة مع سنة 2012 ليستقر في 10,29 حالة في الألف. وبموجب العقد البرنامج المبرم مع الدولة تم تحديد معدل حوادث الأمتعة في سبع حالات في الألف كحد أقصى انطلاقا من سنة 2014.

### قروض السكن

فيما يخص قروض السكن طلب المجلس من الشركة حمل المستفيدين الذين لا يزالون يعملون بالشركة على تقييد الرهون على الممتلكات العقارية التي تم اقتنائها لفائدة شركة الخطوط الملكية المغربية. كما طلب منها اتخاذ الإجراءات اللازمة لاسترداد القروض من المستفيدين الذين غادروا الشركة.

في هذا الباب، عملت الشركة على وضع مخطط يتوخى تأمين استرجاع قروض السكن غير المضمونة برهون عبر حمل المستفيدين من هاته القروض على تقييد الرهون على العقارات لفائدة الخطوط الملكية المغربية حفاظا على حقوق الشركة. وهكذا فقد سجل انخفاض حجم الديون الباقي استخلاصها وغير المضمونة بواسطة رهون عقارية بما يقارب 60 بالمائة حيث انتقل من 37,2 مليون درهم في فبراير 2009 إلى 11,4 مليون درهم في شتنبر 2012.

وفي يونيو 2014 بلغ حجم قروض السكن غير المضمونة بواسطة رهون عقارية 3,7 مليون درهم منها حوالي 3 مليون درهم على شكل رسوم غير مجزأة مما يعني انخفاضا بنسبة 89 بالمائة مقارنة مع سنة 2009.

علاوة على ذلك تم تعزيز مسلسل تحصيل الديون الخاصة بموظفي الشركة وهو ما مكناها من تحصيل حوالي 2,9 مليون درهم وديا من أصل دين إجمالي بمبلغ 5,3 مليون درهم مما شكل نسبة تحصيل بلغت 55 بالمائة خلال الفترة 2011-2014.

### ثانيا. شركة استغلال الموانئ

في إطار مهامه لمراقبة التسيير، أنجز المجلس الأعلى للحسابات مهمة رقابية لشركة استغلال الموانئ في سنة 2009، وقدم مجموعة من التوصيات بشأن المناولة واستعمال وصيانة التجهيزات والاقتناء فضلا عن جوانب أخرى من تسيير الشركة. وفي أبريل من سنة 2014، قام المجلس بمهمة لتتبع تنفيذ هذه التوصيات.

وبهدف تنفيذ توصيات المجلس، وضعت شركة استغلال الموانئ مخطط عمل يمتد على الفترة 2010-2015. وتضمن هذا المخطط تدابير تهدف إلى تجاوز النقائص التي وقف عليها المجلس مع تحديد للإجراءات المزمع اتخاذها والمدة الزمنية المتوقعة لتنفيذها والمسؤولون المكلفون بذلك.

ويمكن تقديم التدابير المتخذة في إطار تنفيذ توصيات المجلس الأعلى للحسابات على النحو التالي:

### 1. تدبير المناولة

سبق للمجلس الأعلى للحسابات أن أصدر مجموعة من التوصيات بشأن المناولة في محطات ميناء الدار البيضاء (المحطات متعددة الاستعمال ومحطة الحاويات). وشملت هذه التوصيات المحاور التالية:

- الاستعمال الأمثل لنظام المناولة (SAGETEC) من أجل الاستخراج الأوتوماتيكي للمعطيات المستعملة في حساب مردودية المناولة من أجل تحسين صدقيتها وجودتها.
- الحد من التباين في المردوديات الخاصة بمعالجة السلع في المحطات متعددة الاستعمال ووضع آلية للتتبع المستمر للمردودية الخاصة في هذه المحطات.
- الإسراع في وضع الإجراءات التي تمكن من تقليص فترة مكوث الحاويات، وذلك من خلال:
- الاستعمال الأمثل لنظام المناولة (SAGETEC) ولا سيما فيما يتعلق باحترام تعليماته بخصوص مناولة الحاويات؛
- استكمال تنفيذ التدابير الواردة في خارطة الطريق المتعلقة بتخفيف الضغط على ميناء الدار البيضاء وتلك التي أوصت بها الدراسات الداخلية والخارجية، وذلك بالتعاون مع المتدخلين الآخرين في هذا الميناء.
- مواصلة الجهود لتحسين وتوطيد المردوديات المتعلقة بمناولة الحاويات عن طريق التحكم في وتيرة التوقفات ومدتها.

فيما يتعلق بالاستعمال الأمثل لنظام تدبير المناولة (SAGETEC) فقد قامت الشركة بوضع نظام أوتوماتيكي لاستخراج المعطيات التي تستعمل في حساب المردوديات انطلاقاً من هذا النظام. هكذا فقد أصبحت المردوديات الخاصة للحاويات تستخرج انطلاقاً من نظام مراقبة التسيير الذي يستخدم المعطيات المستخرجة من نظام (SAGETEC) لحساب المردوديات.

وقد تم هذا الإنجاز في إطار نظام المعلومات المتعلقة بمراقبة تسيير الشركة (Marsa Gestion) الذي بدأ الاشتغال به سنة 2012 والذي يغطي مختلف الجوانب المتعلقة بتسييرها (الاستغلال والعمليات التجارية والمالية والموارد البشرية والمسائل التقنية...). وبالنسبة للاستغلال فقد مكن هذا النظام، منذ يناير 2010، من استخراج جداول للقيادة تشمل جميع المؤشرات الرئيسية ومنها الإنتاجية.

ومن أجل الحد من التباين في المردوديات الخاصة بمعالجة السلع في المحطات متعددة الاستعمال قامت الشركة بتحليل أسباب هذا التباين وأفضى ذلك إلى اتخاذ التدابير التالية:

- اقتناء توابع المناولة من أجل معالجة مختلف أنواع السلع وبمختلف مقاييسها؛
- تدريب لفائدة سائقي الرافعات لمدة 15 يوماً في مصر؛
- مراجعة نمط تنظيم العمل وتخصيص الوسائل عن طريق إعداد معايير لرصد الموارد البشرية حسب نوع السلع وحسب كل حصة عمل ليشمل ذلك عملية المناولة بالنسبة للسلع بكل أنواعها؛
- تحسيس أعوان الاستقبال والوكلاء البحريين لاختيار السفن المناسبة للتنصيب على ذلك في عقود الخدمات بالنسبة لبعض الزبناء. وقد شمل هذا التحسيس كذلك التحسين من توصيب السلع وترتيبها داخل السفن من أجل الرفع من مردودية المناولة.

وتم إدماج مردوديات المحطات متعددة الاستعمال في نظام "مرسى تسيير" بالإضافة إلى التتبع المنتظم لها عبر مؤشرات بشأن المنجزات في مجال مردودية مختلف أنواع السلع: الصلبة غير الموضبة والسائلة غير الموضبة والسلع المختلفة.

وبشأن تقليص فترة مكوث الحاويات في الميناء<sup>13</sup> فقد تم تخفيض هذا المؤشر من 11,60 يوم إلى 10,18 يوم ما بين 2009 و 2013 كما هو مبين في الجدول أدناه. وعرف النصف الأول من سنة 2014 انخفاضا مهما لهذا المؤشر حيث انتقل إلى 8,91 يوماً. لذلك وجب ترسيخ هذا المكتسب ومواصلة الجهود من أجل تقليص الفترة المعنية.

<sup>13</sup> يتعلق الأمر بعدد الأيام التي تبقى فيها الحاويات في الميناء بمناسبة الاستيراد دون احتساب الحاويات المعقدة

2013	2012	2011	2010	2009	2008	
10,18	10,33	10,22	10,52	11,60	12,51	مدة مكوث الحاويات في الميناء عند الاستيراد

ويرجع تخفيض مدة مكوث الحاويات في الميناء جزئياً إلى التدابير التي اتخذتها شركة استغلال الموانئ. ويتعلق الأمر بالتطور الملحوظ المسجل على مستوى احترام تعليمات نظام المناولة (SAGETEC) في مجال مناولة الحاويات حيث وصل معدل احترام هذه التعليمات، سنة 2013، إلى نسبة 94,62% بالنسبة لمجموع عمليات المناولة (quai et parc). ويخضع هذا المؤشر لتتبع مستمر وتدقيق يومي.

ولتشجيع مستخدميها على احترام تعليمات نظام المناولة أطلقت الشركة عملية تهدف إلى إدماج معيار المردودية الشخصية في احتساب علاوة المردودية بالنسبة للعاملين بالرافعات وسائقي الناقلات. هذا العملية مازالت في طور المصادقة.

ومن جهة أخرى، اتخذت شركة استغلال الموانئ تدابير أخرى تم التنصيص عليها في خريطة الطريق المتعلقة بتخفيف الضغط على ميناء الدار البيضاء التي تم إعدادها سنة 2007 ويتعلق الأمر بما يلي:

- تهيئة أراضي على البحر بهدف الرفع من القدرة التخزينية للحاويات؛
- إعادة تنظيم فضاءات التخزين بمحطة الحاويات عبر:
- تشغيل مناطق جديدة لشحن وتفريغ الحاويات؛
- تهيئة فضاء لمراقبة الحاويات منفصل عن فضاء الاستغلال؛
- إغلاق منطقة الاستغلال داخل المحطة؛
- تهيئة منافذ المحطة (الحراسة ونظام المراقبة ...)
- تشغيل موقع إلكتروني لإعلام الزبائن حول وضعية حاوياتهم؛
- تشغيل خدمة الرسائل القصيرة في تبليغ المعلومات حول وضعية الحاويات ... الخ.

فيما يخص تحسين وترسيخ مردوديات معالجة الحاويات عبر التحكم في وتيرة ومدة التوقيات قامت الشركة بتجديد النظام الخاص بضبط الرافعتين "P2" و "P3" وكذا نظام "translation" ونظام ضبط عربية الرافعة "P4" ونتيجة لهذه التدابير عرفت مؤشرات الأعطاب ومردودية مناولة الرافعات تحسناً ملحوظاً كما يبدو ذلك في الجدول التالي:

2013	2012	2011	2010	2009	
280,06	274,53	282,01	445,44	652,16	مجموع ساعات العطب التي طالت الرافعات
28,50	26,08	25,83	24,71	22,07	المردود المتوسط الخام (حاوية في الساعة)

هكذا فإن عدد ساعات العطب التي تطال الرافعات انتقل من 652,16 في سنة 2009 إلى 280,06 في سنة 2013. وساهم هذا التحسن في رفع المردود المتوسط الخام الذي انتقل من 22,07 إلى 28,50 حاوية في الساعة بين السنتين المذكورتين.

فيما يتعلق بتسوية وضعية الفاعلين الخواص الذين يشتغلون في المحطات متعددة الاستعمال، فقد لوحظ أن الشركة أصبحت تتوفر على تجهيزات وموارد بشرية قادرة على تحمل شحن السلع على الشاحنات كما شرعت في تضمين هذه الخدمة في عقود بعض الزبناء. غير أن الفاعلين الخواص يواصلون العمل داخل الدائرة الممنوحة الامتياز لشركة استغلال الموانئ. ولتجاوز هذه الوضعية يبقى من الضروري تدخل السلطة المينائية على صعيد جميع ممنوحى الامتياز بالميناء.

بخصوص معالجة الشكايات فقد وضعت الشركة مسطرة لتدبير الأضرار في مجال التأمين على المسؤولية المدنية لمواكبة انخراطها في تأمين " المسؤولية المدنية - استغلال" وهو تأمين يغطي مسؤوليتها المدنية بشأن الأضرار التي تتعرض لها السلع والبواخر التي تعبر المحطات التي تستغلها. وبهدف تحسين معالجة الشكايات عمدت الشركة إلى وضع طريقة عملية والتصديق عليها بشأن المعالجة التصالحية للشكايات المتعلقة بالسلع والبواخر التي لا يتجاوز مبلغها السقف التعاقدى المنصوص عليه في عقدة التأمين المشار إليه.

## 2. استعمال وصيانة المعدات

فيما يتعلق باستعمال المعدات أصدر المجلس الأعلى للحسابات التوصيات التالية:

- الاستخراج الآلي للمؤشرات من أجل تحسين جودتها وصدقيتها وتتبع مؤشر الأعطاب الخاص بمعدات الركن بمحطة الحاويات وكذا تحسين جودة المعطيات وطريقة حساب المؤشرات المتعلقة بالمعدات؛
  - اعتماد سياسة لاقتناء المعدات تقوم على أساس التوقعات الخاصة بتطور حجم النشاط لضمان المستوى الأمثل لمعدات الركن بمحطة الحاويات في إطار مخططات للاستثمار أحسن إعدادا. في هذا الباب سبق للمجلس الأعلى للحسابات أن سجل إلغاء القرار القاضي باقتناء معدات الركن التي سبقت برمجتها في إطار المخطط الاستثماري لفترة 2009-2011؛
  - ضمان الاستعمال الأمثل لمعدات الركن ومختلف الرافعات؛
  - الاستعمال الأمثل لمعدات الركن داخل المحطات متعددة الاستعمال باعتماد توزيع جيد لحجم الأشغال بين هذه المعدات على اختلاف أعمارها وقدراتها. وفي هذا الباب سبق للمجلس أن سجل التزام الشركة بالتجديد التدريجي لأسطول الرافعات من فئة ستة أطنان والتخلي عن الرافعات القديمة.
- وتبعا لهذه التوصيات اتخذت شركة استغلال الموانئ تدابير تهدف إلى تحسين جودة مؤشرات استعمال المعدات عن طريق الاستخراج الأوتوماتيكي من النظام المعلوماتي "APIPRO" لحساب المؤشرات المتعلقة بمعدلات الجاهزية والتخصيص فضلا على معدلات الأعطاب المتعلقة بمعدات الرفع والركن. وأصبح هذا الاستخراج الأوتوماتيكي عمليا منذ سنة 2010 وطال أيضا نفقات الصيانة في إطار نفس النظام المعلوماتي المشار إليه بالنسبة لكل أصناف المعدات وفئاتها.

وفي إطار ترشيد حجم حظيرة معدات الركن الخاصة بمحطة الحاويات لجأت الشركة إلى إلغاء اقتناء المعدات التي كانت مبرمجة في المخطط الاستثماري 2009-2010. كما لوحظ أن الشركة لم تقتن أي معدات لمحطة الحاويات طيلة الفترة الممتدة ما بين 2009 و2014 بل قامت بتحويل بعض المعدات الفائضة نحو موانئ أخرى. وفي يونيو 2011 قامت الشركة بتحديد الدراسات المتعلقة بتحديد حجم حظيرة تجهيزاتها (عربات ناقلة: chariots cavaliers وجرارات: tracteurs ورافعات: élévateurs) أخذا بعين الاعتبار وضعية الركن وتوقعات النشاط من أجل تحديد الحظيرة المثلى.

وفي مجال تحسين استعمال معدات الركن والرافعات المينائية (portiques) في محطة الحاويات عمدت الشركة إلى إدخال بعض التعديلات على بعض المعدات (خاصة العربات الناقلة ذات المقصورات الجانبية ومقطورات الجرارات) بهدف تحسين ظروف استخدامها. وهكذا تم سنة 2011 إنجاز أشغال على تسعة عربات ناقلة لتغيير مقصوراتها من جانبية إلى أمامية مما ساهم في الرفع من المعدل السنوي لساعات استعمالها الذي بلغ 968 ساعة في سنة 2011 و1812 في سنة 2012 و1369 في سنة 2013.

كما تم إنجاز تعديلات على 13 مقطورة خلال سنة 2012 لأجل تحسين استعمالها عبر تقليص عدد الحركات التي تقوم بها عند مناولة الحاويات.

من جهة أخرى أقدمت الشركة منذ 2012 على إدخال طريقة غير رسمية لتخصيص المعدات آخذة بعين الاعتبار عدد ساعات اشتغالها الذي يهم مختلف أصناف المعدات (معدات الرفع والركن والآليات المتحركة).

غير أنه وبالرغم من التدابير المتخذة بشأن تجميد الاقتناء وتحويل بعض المعدات إلى موانئ أخرى بهدف ملائمة حظيرة المعدات مع حجم النشاط فقد سجل استمرار في تراجع مؤشرات استعمال التجهيزات كما يتبين من الجدول الموالي.

هكذا فمعدلات تخصيص الرافعات المينائية والجرارات تراجع بالنصف ما بين 2007 و2013. أما العربات الناقلة فقد سجلت تراجعا من 77% في 2007 إلى 27% سنة 2013.

2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	
33,1	34,2	36,0	43,9	55,0	0,68	6,65	معدل تخصيص الرافعات المينائية (نسبة مئوية)
27,4	32,5	32,0	29,5	30,9	1,61	7,77	معدل تخصيص العربات الناقلة (نسبة مئوية)
3,36	33,8	36,0	40,1	32,9	9,74	8,70	معدل تخصيص الجرارات (نسبة مئوية)

وعلى مستوى المحطات متعددة الاستعمال ومن أجل ترشيد استعمال الحظيرة فقد كان المجلس قد سجل التزام شركة استغلال الموانئ بالتخلي التدريجي على الرافعات من فئة 6 طن والتخلي على الرافعات القديمة. هكذا وضعت الشركة برنامجا اشتمل على التخلي على 6 رافعات من فئة 6 طن في 2010 وستة أخرى في 2011؛ بالإضافة إلى 20 رافعة من فئة 4 أطنان و18 أخرى من فئة 5 و7 أطنان و3 من فئة 20 طن. وقد تم تنفيذ هذا البرنامج في نهاية 2013.

وفيما يتعلق بصيانة التجهيزات أوصى المجلس الأعلى للحسابات بما يلي:

- وضع سياسة للصيانة؛
- استعمال أمثل لكل الوظائف المتاحة في نظام (APIPRO)، من أجل جعله أداة فعالة للنتبع والمساعدة في اتخاذ القرار في مجال الاقتناء واستعمال وصيانة المعدات وكذا التخلي عنها؛
- السهر على حسن تنفيذ صفقات الصيانة وإحداث ورشات ملائمة لتخزين قطع الغيار وتنفيذ عمليات الصيانة في ميناء الدار البيضاء؛
- ولوضع سياسة للصيانة، سرعت الشركة في إنجاز دراسة حول وضع نظام جديد لتدبير الصيانة بغية تحقيق ما يلي:
  - القيام بتشخيص الوضعية الحالية؛
  - تحديد الأهداف المتعلقة بتدبير الصيانة؛
  - إعادة تحديد التنظيم المتعلق بوظيفة الصيانة؛
  - وضع مخططات العمل؛
  - ترسيم سياسة الصيانة؛
  - تحديد التدابير الموكبة.
- ويندرج هذا النظام الذي يهدف إلى تأهيل وظيفة الصيانة في إطار مشروع "صيانة" وانطلق في سنة 2010 عبر عدة مراحل أولها مرحلة التشخيص ثم مرحلة الاطلاع على التجارب المماثلة وأخيرا وضع سياسة للصيانة.
- وبلغ هذا المسلسل في أبريل 2014 مرحلة وضع اللمسات الأخيرة على المشروع وتتمثل في الاستمرار في تجريب التدابير الجديدة في خمسة مواقع وبعد ذلك تعميمها في المواقع المتبقية وصولا إلى تبني سياسة عامة رسمية للصيانة وطرق تنفيذها بالنسبة للمعدات. وتعتمد هذه السياسة على مجموعة من المساطر المتعلقة بالصيانة تم إعدادها وترسيمها لهذا الغرض.
- وبالنسبة لترشيد استعمال نظام الصيانة (APIPRO)، قامت الشركة باتخاذ مجموعة من التدابير لتجعل منه أداة للنتبع والمساعدة في مجال اتخاذ القرار ويتعلق الأمر بما يلي:
  - تدبير استهلاك المحروقات المدمج حاليا في إطار نظام الصيانة إلى جانب تسيير العدادات الخاصة باستهلاك الطاقة بالنسبة للرافعات؛
  - تحيين قاعدة المعطيات الخاصة بالمعدات؛
  - مقارنة كلفة الصيانة (عن طريق إنجاز دراسة خارجية مكنت من مقارنة القيمة الاقتصادية لقطع الغيار المستعملة في صيانة المعدات)؛
  - تتبع الحوادث؛
  - التخلي عن المعدات.
- وبغية ضمان حسن تنفيذ صفقات الصيانة وضعت الشركة مجموعة من المساطر تم إعدادها والمصادقة عليها خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2014. وقد تم نشر هذه المساطر على مستوى كل المصالح الموكول لها مهمة تنفيذها. ويتعلق الأمر بالمساطر التالية:
  - مساطر الصيانة العلاجية للتجهيزات؛
  - مساطر الصيانة الوقائية النظامية للتجهيزات؛
  - مساطر تدبير قطع الغيار والمواد المستهلكة.



كما قامت شركة استغلال الموانئ ببناء أوراش لصيانة معدات الرفع الخاصة بالمحطة متعددة الاستعمال.

### 3. وظيفة الاقتناء

لتحسين وظيفة الاقتناء داخل الشركة أوصى المجلس الأعلى للحسابات بضرورة تقوية دورها كمقتني وإرساء تتبع مناسب للطلبات وكذا وضع مسطرة لتقييم الموردين.

في هذا الإطار قامت الشركة بسن سياسة عامة للاقتناءات واستراتيجية ومخططات عمل مرتبطة بهذه الوظيفة حيث أعدت وتبنت نظاما جديدا للاقتناءات، وانتظمت في إطار تنظيم جديد لوظيفة الاقتناء على المستوى المركزي وفي المواقع الأخرى وفقا لتوصيات دراسة تم إنجازها في سنة 2009 بشأن تحسين وظيفة الاقتناء. كما تم إعداد نظام للمعلومات خاص بالمشتريات وهو في طور التشغيل.

بالنسبة لتقييم الموردين فقد اعتمدت الشركة منذ سنة 2010 مسطرة لهذا الغرض وتوجد في طور التطبيق على سائر الموردين بدءا بأولئك المتخصصين في صيانة التجهيزات المينائية والذين خضعوا لأول تقييم برسم سنة 2012.

وفي مجال تدبير المشتريات، أوصى المجلس الأعلى للحسابات ب:

- احترام آجال تنفيذ الصفقات؛
  - احترام معايير اختيار المتعهدين وفقا لأنظمة الاستشارة؛
  - اشتراط المؤهلات المهنية الملائمة لطبيعة التوريدات المراد تنفيذها؛
  - تأجيل تاريخ فتح الأظرفة في حالة وجود تعديلات مهمة لها أثر على مؤهلات المتعهدين؛
  - احترام مقتضيات نظام الصفقات خاصة بالنسبة للتوريدات التي لا يمكن تحديد كمياتها ووتيرة تنفيذها بطريقة مسبقة؛
  - احترام مبدأ المنافسة ومقتضيات نظام الصفقات أثناء اللجوء الى الصفقات التفاوضية؛
  - احترام مقتضيات نظام الصفقات التي تمنع منح تسبيقات للموردين.
- في هذا الإطار اتخذت الشركة جملة من التدابير في مجال التحسيس والتكوين لفائدة مختلف المديرات قصد تأهيلهم في مجال أنظمة المشتريات. ويتعلق الأمر بما يلي:
- نشر مذكرة توجيهية عدد 2771/DAM/2010 في 21 دجنبر 2010 على مستوى كافة المصالح بشأن اعتماد مقاربة تمكن من تحديد معايير قبول المتنافسين وكذا طريقة تقييم عروضهم؛
  - تعميم مذكرة على مستوى كافة المديرات في الفاتح من أبريل 2011 بمناسبة صدور النظام الجديد للاقتناءات حيث تمت دعوة جميع مصالح الشركة إلى احترام قواعد تدبير الصفقات والطلبات (مذكرة عدد 852/DAM/2011)؛
  - تحيين أربعة دلائل بشأن إعداد دفاتر التحملات الخاصة النموذجية بغية ملائمتها مع مستجدات نظام الصفقات الجديد (الأدوات وأدوات التجهيزات وصيانة التجهيزات وصفقات الأشغال) وكذا دلائل إعداد أنظمة الاستشارة ونشرها على كافة المديرات من أجل تطبيقها؛
  - تنظيم خمس دورات تكوينية خلال سنتي 2012 و2013 حول وظيفة المشتريات لفائدة مستخدمي الشركة. وخصصت هذا الدوراس أساسا لتسليط الضوء على مهمة المسؤول عن الاقتناءات والتسويق المتعلق بالاقتناء، ودفتر التحملات الوظيفي والتقني وتدبير العلاقات مع الموردين والتفاوض الخاص بالاقتناء وتطوير أداء مصلحة الاقتناء؛
  - تنظيم دورة تكوينية بشأن نظام الصفقات الجديد في فاتح يونيو 2011.

هذا، وقد سبق للمجلس أن سجل التزام الشركة بإعداد تقارير نهاية الأشغال وتقارير التدقيق. وفي هذا الباب أعدت الشركة مخطط عمل يهدف إلى مراجعة وتحيين مسطرة التتبع الإداري للعقود ملزمة المصالح المعنية بإرفاق الكشف النهائي لكل صفقة بتقرير انتهاء الأشغال. كما جعلت تقارير التدقيق إلزامية بالنسبة لكل الصفقات التي تتعدى ثمانية ملايين درهم.

وبالنسبة لتدقيق الصفقات تبين أنه إلى حدود أبريل 2014 تم تدقيق 38 صفقة على المستوى الداخلي للشركة من بين 84 صفقة تجاوز سقفها خمسة ملايين درهم؛ فيما تمت برمجة 36 صفقة للتدقيق (14 منها ستخضع لتدقيق داخلي خلال سنتي 2014 و2015، و25 ستخضع لتدقيق خارجي). أما باقي الصفقات وعددها ستة فلم يتم تسليمها بعد بالإضافة إلى الصفقة الإطار الخاصة بالصيانة والتي تخص ميناء أكادير في سنة 2013.

وبغية التدقيق الخارجي لمجموعة تتكون من 25 صفقة المشار إليها أعلاه أعلنت الشركة عن طلب عروض أول في سنة 2014 إلا أنه ألغي لعدم وجود متنافسين فأعلنت عن طلب عروض ثان لنفس الغرض.

بالنسبة لتقارير انتهاء أشغال الصفقات التي تتجاوز مليون درهم فقد وضعت الشركة وصادقت على مسطرة للتبعية الإداري للصفقات نصت على إلزامية إعداد هذه التقارير وفق نموذج معد مسبقا وذلك تطبيقا لنظام الاقتناءات.

بالإضافة إلى ذلك وتنفيذا للتوصية المتعلقة باحترام مقتضيات نظام المشتريات التي تمنح منح تسبيقات للموردين، فقد تمت مراجعة هذه المقتضيات في 2010 وتم التنصيص على إمكانية منح هذه التسبيقات وحددت شروط منحها في دفتر الشروط الإدارية العامة المتعلقة بصفقات الأشغال المنجزة لفائدة الشركة المصادق عليه في 2011، وذلك تطبيقا للمقتضيات الجديدة.

هكذا يجوز دفع التسبيقات بالنسبة للصفقات التالية:

- صفقات الأشغال؛

- صفقات اقتناء التجهيزات؛

- صفقات نقل التجهيزات.

#### 4. محاور أخرى

##### أ. تسوية العلاقة مع تعاضدية "MODEP"

سجل المجلس التزام الشركة باسترداد من تعاضدية "MODEP" النفقات التي تحملتها لفائدتها وتسريع عملية تسوية علاقتها مع هذه الأخيرة. في هذا الباب أبرمت الشركة بروتوكول- اتفاق مع "MODEP" في 13 أكتوبر 2010. وتم الاتفاق على التدابير التالية:

##### • على المستوى المالي

استرداد مبالغ النفقات التي تحملتها شركة استغلال الموانئ لفائدة "MODEP" ويتعلق الأمر بنفقات المستخدمين الموضوعين رهن إشارتها وكذا مصاريف تسيير مراكز الرعاية الصحية والاجتماعية.

هكذا أدت التعاضدية النفقات التي تحملتها لفائدتها شركة استغلال الموانئ بعد التصديق عليها في إطار لجنة مشتركة أحدثت لهذا الغرض وتضم ممثلين عن الطرفين.

##### • على مستوى الممتلكات والتعاقد

- إحصاء العقارات والموارد المادية المملوكة لشركة استغلال الموانئ والموضوعة رهن إشارة "MODEP"؛

- تحويل عقود الكراء والاشتراكات الخاصة بالمراكز الصحية الاجتماعية الموجودة حاليا في اسم شركة استغلال الموانئ لتصبح في اسم "MODEP".

في هذا الإطار تم الشروع في عملية تحويل عقود الكراء لتصير في اسم التعاضدية التي شرعت منذ 2010-2011 في تحمل نفقات استهلاك الماء والكهرباء والهاتف وتكاليف الصيانة في العديد من المراكز الصحية الاجتماعية (الناظور وطنجة وأكادير والمحمدية)، ويوجد مركزا سيدي عثمان وأنفا في طور التسوية.

بالنسبة للممتلكات فقد قامت "MODEP" بإحصاء العقارات المملوكة لشركة استغلال الموانئ والموضوعة رهن إشارتها وتم إعداد بروتوكول- اتفاق، يوجد حاليا في طور المصادقة، بهدف الاتفاق على كيفية تحويل هذه العقارات لفائدة التعاضدية.

فضلا عن ذلك فقد تم إعداد مشروع اتفاقية، هي حاليا قيد المصادقة، بهدف تنظيم العلاقة بين المؤسستين في إطار تعاقدي وتأطير ممارسة وظيفة التغطية الصحية لفائدة مستخدمي شركة استغلال الموانئ.

بالنسبة لمستخدمي شركة استغلال الموانئ الذين يوجدون رهن إشارة التعاضدية فقد تم تقليص عددهم من 30 مستخدما في سنة 2009 إلى ثمان مستخدمين في شهر مارس 2014 (ثلاثة إداريين وخمسة لتوفير الخدمات

الصحية). فيما يخص كتلة الأجور المتعلقة بالمستخدمين الموجودين في وضعية رهن الإشارة فقد تم توقيع بروتوكول اتفاق بين الجانبين لكي تتحمل التعاضدية هذه التكاليف عبر أداءها بشكل فصلي.

#### ب. تصفية الباقي استخلاصه وتحصيل الديون

بغية تصفية الباقي استخلاصه وتحسين تحصيل الديون كما نصت على ذلك توصية المجلس الأعلى للحسابات التزمت الشركة باتخاذ التدابير التالية:

- في مجال تحيين الملفات القانونية للزبناء والكفالات الخاصة بهم، دعت الشركة كافة الموائى للقيام بتحيين الملفات القانونية للزبناء الذين يؤدون عبر القرض. كما خضع النموذج الخاص بالكفالة التضامنية المفروضة على الوكلاء البحريين في حالة إيجاد صعوبة للحصول على ضمانات بنكية، للمراجعة والتصديق. وتم تحيين مسطرة الاستخلاص وفقا لذلك. ومازالت مديريات استغلال الموائى مستمرة في تذكير العملاء بضرورة التوفر على هذه الكفالات؛
- وبهدف التحكم في المخاطر التجارية وخاصة بالنسبة للشركات والوكلاء البحريين الذين لا يتوفرون على كفالات بنكية أو كفالات تضامنية تغطي مجموع المبالغ المستحقة، فقد لجأت الشركة للتدابير التالية:
- تحديد مستوى معين للمبالغ المستحقة بالنسبة لكل وكيل أو شركة بحرية وحدد هذا المستوى في 30 و 60 يوما من رقم المعاملات مع احتساب الرسوم الذي تم تحقيقه مع العميل المعني؛
- إعداد مشروع وضع أداة لتتبع مدى تغطية المبالغ المستحقة بالكفالات المشار إليها أعلاه. وهو في طور الدراسة على مستوى المديريات المعنية (المديرية المالية ومديرية الاستغلال بميناء الدار البيضاء ومديرية نظام المعلومات).
- بغية التحكم في مخاطر عدم الأداء المتعلقة ببعض الوكلاء البحريين والمستودعين الذين تعرف الشركة صعوبة في التحصيل بخصوصهم، تم اللجوء الى الفوترة المباشرة للخدمات التجارية لأرباب السفن في مينائي الدار البيضاء وأكادير على وجه الخصوص؛
- إعداد مشروع إضفاء الطابع الرسمي على الشروط العامة للبيع والأداء الذي يوجد في طور المصادقة؛
- وضع نظام لإنجاز تقارير مفصلة بشأن الديون يمكن من التتبع اليومي لتطور التحصيل والديون حسب الزبناء وأصناف الزبناء وطبيعة الخدمات الخ.

#### ج. وضع محاسبة تحليلية

أوصى المجلس الأعلى للحسابات بوضع محاسبة تحليلية للتسيير في إطار مشروع كان من المفروض أن ينطلق في سنة 2010.

وجدير بالذكر أن مكتب استغلال الموائى سابقا كان قد سعى إلى وضع نظام للمحاسبة التحليلية في ميناء الدار البيضاء إلا أنم هذا المشروع لم يتم إنجازه بسبب الإصلاح الذي طال قطاع الموائى في سنة 2005، والذي نتج عنه حل المكتب وخلق مؤسستين وهما شركة استغلال الموائى والوكالة الوطنية للموائى.

هكذا قامت شركة استغلال الموائى بمساعدة أحد مكاتب الدراسات الخارجية بتحيين تصميمها وملاءمتها مع بيئة وحاجيات الشركة وكذا تحيين مقاييس النظام المعلوماتي الخاص بالمحاسبة التحليلية وإدماجها في نظام المعلومات العملي.

وانطلق هذا المشروع في سنة 2010 وبعد عدة مراحل من التصميم والتنفيذ تم وضع نسخة جديدة من النظام المعلوماتي في سنة 2012. هكذا تم حساب الكلفة برسم سنتي 2011 و 2012، وتمت المصادقة عليهما. أما إدماج نموذج المحاسبة التحليلية للتسيير في نظام المحاسبة التحليلية "SAS ABM" فمازال في طور الإنجاز.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا المشروع تم تنفيذه بالموازاة مع مشروع آخر بشأن وضع نظام لمراقبة التسيير. وفي هذا الصدد تم وضع نظام لمراقبة التسيير بالموازاة مع نظام المحاسبة التحليلية للتسيير على مستوى مديريات الاستغلال بموائى الدار البيضاء وأسفي والجرف الأصفر. ويوجد في طور التنفيذ في مينائي المحمدية والعيون، وسيتم وضعه في مينائي أكادير والناظور بعد القيام بالإصلاح المينائي فيهما المتعلق بإرساء نظام وحدة المناولة.

#### د. وضع نظام معلومات خاص باتخاذ القرار

بهدف تحسين قيادة التدبير داخل الشركة أوصى المجلس الأعلى للحسابات بوضع نظام معلومات خاص باتخاذ القرار شامل ومندمج. وتنفيذا لهذه التوصية وضعت الشركة مخطط عمل لتطوير وتنفيذ هذا المشروع في إطار نظام المعلومات الشامل (Marsa Gestion).

ويغطي هذا النظام المعمول به حاليا في الموانئ التابعة للشركة مختلف مجالاتها وأنشطتها (تتبع الزبناء وتدبير الحاويات وتسيير الفواتير والصيانة...).

### ثالثا. تتبع التوصيات الصادرة عن المجلس الأعلى للحسابات بخصوص مراقبة تسيير الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين الرباط سلا زمور زعير، والغرب شراردة بني حسن، وطنجة تطوان، والشاوية ورديغة، وفاس بولمان، ودكالة عبدة

في إطار الاختصاصات المنصوص عليها في القانون رقم 62.99 خاصة المواد 75 و76 منه، قام المجلس الأعلى للحسابات خلال الفترة الممتدة من 2008 إلى 2012، بمراقبة تسيير ست أكاديميات جهوية للتربية والتكوين، وهي أكاديمية الرباط-سلا - زمور-زعير، وأكاديمية الغرب-شراردة-بني حسن، وأكاديمية طنجة-تطوان وأكاديمية الشاوية-ورديغة، وأكاديمية فاس-بولمان وأكاديمية دكالة-عبدة؛

أفضت كل مهمة إلى تقرير خاص تضمن مجموعة من الملاحظات والتوصيات همت عدة جوانب من التسيير، وعلى الخصوص، تقييم مدى تحقيق الأهداف واقتناء واستعمال الوسائل وكذا الحكامة.

و من أجل تتبع التوصيات الصادرة عنه وذلك قصد التأكد من مدى تنزيل هذه التوصيات وتصحيح الاختلالات المسجلة، قام المجلس بمهمة تتبع ميدانية شملت الأكاديميات الستة المذكورة. وفيما يلي عرض لنتائج هذا التتبع على مستوى الجهود التي بذلتها الأكاديميات والوزارة المكلفة بالتربية الوطنية (الوزارة).

#### 1. تقييم عام لتنزيل التوصيات

أسفرت مهام مراقبة تسيير ست أكاديميات جهوية للتربية والتكوين على إصدار 229 توصية، من طرف المجلس الأعلى للحسابات، موزعة على أربعة مجالات كما هو مبين في الجدول التالي:

المجموع	دكالة عبدة	فاس بولمان	الشاوية ورديغة	طنجة تطوان	الغرب شراردة- بني حسن	الرباط سلا- زمور زعير	
41	6	4	5	5	9	12	الحكامة والتنظيم
66	2	8	11	13	13	18	النشاط المدرسي
14	1	3	3	2	2	3	التأطير المدرسي
108	18	4	12	14	28	33	تدبير الموارد
229	27	19	31	34	52	66	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن:

- 47% من التوصيات همت معالجة الاختلالات التي تم الوقوف عليها فيما يخص تدبير الموارد المالية والموارد البشرية وكذا تدبير الممتلكات؛
  - 29% من التوصيات همت النشاط المدرسي وكان هدفها تدارك النواقص المسجلة فيما يخص بنيات الاستقبال وتجهيز المؤسسات التعليمية وكذا ظروف التمدرس؛
  - 18% من التوصيات انصبت على حكامه الأكاديميات وخاصة اشتغال هيئات الحكامة و الغموض الذي يطبع تبعية بعض المصالح؛
  - 6% من التوصيات همت تأطير الأساتذة وتأطير التلاميذ
- و قد أفضى تقييم الإجراءات المتخذة بشأن هذه التوصيات إلى استنتاج أن 14% منها تم تنزيلها، في حين عرف 65% منها تنزيلا جزئيا. أما 21% منها فلم يعمل على تنزيله بعدا.

و يبين الجدول التالي نسبة التوصيات التي تم تنزيلها بالنسبة لكل أكاديمية:

عدد التوصيات التي لم يتم إنجازها بعد	عدد التوصيات في طور الإنجاز	عدد التوصيات التي تم إنجازها	عدد التوصيات	
15	37	14	66	الرباط-سلا-مور-زعيير
12	30	10	52	الغرب
1	18	0	19	فاس بولمان
8	17	2	27	دكالة عبدة
8	19	7	34	طنجة تطوان
4	27	0	31	الشاوية ورديغة
48	148	33	229	المجموع
%21	%64	%15		نسبة إنجاز التوصيات

وتجدر الإشارة إلى أن عدم تنزيل بعض التوصيات الصادرة يرجع حسب مسؤولي الأكاديميات، إلى:

- عدم انخراط كل المتدخلين في الإجراءات المتخذة من طرف الأكاديميات؛
- الخصائص في الموارد المالية والبشرية؛
- عدم إصدار النصوص التنظيمية المتعلقة بتطبيق القانون رقم 07.00؛
- تعدد المتدخلين في العرض المدرسي.

## 2. تقييم إنجاز توصيات المجلس الأعلى للحسابات حسب المجالات

### أ. الحكامة والتنظيم والنظام المعلوماتي

فيما يخص الحكامة وتنظيم الأكاديميات أوصى المجلس ب:

#### ◀ توضيح اختصاصات مديري الأكاديميات ورفع تداخلها مع اختصاصات النواب وتوضيح التسلسل الإداري فيما بينهم

لقد لاحظ المجلس عدم ممارسة مديري الأكاديميات لجميع الاختصاصات المخولة لهم في المرسوم رقم 2.00.1016 بتاريخ 29 يونيو 2001 المتعلق بتطبيق القانون رقم 07.00، خاصة فيما يخص تعيين النواب وباقي المسؤولين بالأكاديميات والنيابات. كما لوحظ خلال زيارة الأكاديميات، عدم تنزيل هذه التوصية واستمرار تداخل الاختصاصات بين الوزارة الوصية، ومديري الأكاديميات والنواب، وهو ما تؤكد الوقائع التالية:

- تفويض وزير التربية الوطنية لنفس الاختصاصات، المرتبطة بتدبير الموارد البشرية، في نفس الوقت لمديري الأكاديميات وللنواب، وهذا ما تجسده قرارات التفويض رقم 3370/13 و 13/3371؛
- تفويض وزير التربية الوطنية والتكوين المهني لمديري الأكاديميات المصادقة على الصفقات المبرمة من طرف الأكاديميات في حين أنهم يتوفرون على جميع السلطات والصلاحيات اللازمة لتسيير شؤون هذه الأخيرة، وذلك تطبيقاً للمادة 8 من القانون رقم 07.00. وقد ورد في جواب الوزارة أن مديري الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين يتدخلون في الصفقات المنجزة في إطار الاعتمادات المفوضة إليهم من الميزانية العامة بصفتهم أمراء بالصرف مفوضين وليس كمديري مؤسسات عمومية.
- تفويض الاعتمادات مباشرة إلى النواب؛ غير أن الوزارة تعتبر أن تفويض اعتمادات الاستثمار مباشرة إلى النيابات يقتصر على تصفية الصفقات القديمة المبرمة من طرف المصالح المركزية.
- اعتبار النيابات كمصالح خارجية لوزارة التربية الوطنية في حين أن القانون رقم 07.00 ألحقها بالأكاديميات.

### ◀ ربط هيكلية الأكاديميات بالمهام المنوطة بها

لاحظ المجلس أن هيكلية الأكاديميات لا تغطي جميع الصلاحيات المخولة لها، وأنها تضم بعض المصالح غير المضمنة في قرارات وزير التربية الوطنية المنظمة لهذه الهيكلية.

ومن أجل معالجة هذه الإختلالات، وضعت المجالس الإدارية للأكاديميات مشاريع لتعديل هيكلتها. هذه المشاريع في طور المصادقة من طرف الوزارة المكلفة بالمالية تطبيقاً للمادة 7 من القانون رقم 69.00. في غياب هذه المصادقة، أعطت وزارة التربية الوطنية تعليماتها للأكاديميات لخلق مصالح جديدة غير موجودة بالهيكلية القائمة. ويتعلق الأمر على الخصوص بخلية الاختصاص والمركز الجهوي للإعلام والتوجيه والخلية الجهوية المكلفة بالتكوين المستمر.

### ◀ وضع نظام معلوماتي فعال

لاحظ المجلس أن الأكاديميات لا تتوفر على نظام معلوماتي يمكنها من الحصول على معلومات موثوقة وفي الوقت المناسب. هذه التوصية في طور التنزيل من طرف الوزارة الوصية التي تعمل على وضع نظام معلوماتي (مسار ومسير وتفتيش) يمكن من تدبير الأنشطة الإدارية والتربوية لجميع المتدخلين (الوزارة الوصية والأكاديمية والنيابة والمؤسسات التعليمية والمفتشين)

وقد أفادت الوزارة على أنها تتوفر أيضاً على نظام معلوماتي يتعلق بإحصائيات قطاع التربية تدبره مديرية الإستراتيجية والإحصائيات والتخطيط. ويغطي هذا النظام التعليم الأولي والابتدائي والثانوي والتأهيلي وكذا ما بعد البكالوريا وتكوين الأطر.

### ب. العرض المدرسي

أصدر المجلس عدة توصيات همت العرض المدرسي، خاصة بناء وتجهيز المؤسسات التعليمية وكذا ظروف التمدرس. حيث أوصى المجلس الأكاديميات ب:

### ◀ تطوير عملية البرمجة وإنجاز مشاريع بناء المؤسسات التعليمية على إثر التعثرات التي تم الوقوف عليها والتي همت على الخصوص عدم تجانس الأهداف والتأخير الذي سجله إنجاز بعض المشاريع

عاق تنزيل هذه التوصية، حسب مسؤولي الأكاديميات، عدة إكراهات أهمها:

- التقويت المتأخر لمشاريع بناء المؤسسات التعليمية من طرف وزارة التربية الوطنية وذلك برسم سنتي 2010 و2011؛

- عدم تحويل اعتمادات الالتزام إلى اعتمادات أداء مما يعيق إتمام أشغال البناء أو التوسعة بالمؤسسات التعليمية.

وقد عمدت الوزارة من جهتها على اتخاذ إجراءات لمواكبة وتتبع الأكاديميات. حيث إنها تنظم مناقشات الميزانيات السنوية قبل انعقاد المجالس الإدارية.

### ◀ تطوير جودة التعليم على إثر النواقص التي تم الوقوف عليها من حيث تجهيز المؤسسات التعليمية، وظروف التمدرس من اكتظاظ وأقسام مشتركة وكذا عملية الانتقال بين الأسلاك

من أجل تنزيل هذه التوصية، اتخذت الوزارة عدة تدابير من توسيع العرض المدرسي وإنشاء المدارس الجماعية التي تتوفر على داخلية وسكنيات للمدرسين وتجهيز المؤسسات التعليمية بالعتاد الديداكتيكي. إلا أن بعض الأكاديميات لازالت تعاني من ظاهرة الاكتظاظ والأقسام المتعددة المستويات بالإضافة إلى نقص في تجهيز بعض مؤسساتها. أفادت الوزارة في جوابها أن هذه الظواهر مرتبطة بعوامل هيكلية وأخرى ظرفية.

### ◀ تطبيق مقتضيات الفقرة 2 من المادة 6 من المرسوم المتعلق بالنظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي

تحيل هذه المقتضيات على قرار للسلطة الحكومية المكلفة بالتربية الوطنية تحدد بموجبه القواعد المنظمة للخدمات المقدمة من طرف الأقسام الداخلية والمطاعم المدرسية. إلى حدود تاريخ القيام بهذه المهمة وفي غياب هذا النص التنظيمي تبقى وضعية الداخليات والمطاعم المدرسية غير واضحة.



### ج. التأطير التربوي

← تطبيق الدوريات المنظمة لمهام المفتشين وإنجاز لوحات قيادة من أجل تقييم وتتبع هذه المهام من طرف المنسقيات الجهوية والإقليمية ومن طرف المصالح المختصة بالأكاديميات والنيابات  
لاحظ المجلس أن بعض المفتشين لا يقدمون برامج العمل الخاصة بهم وأن حصيلة أعمالهم تبقى ضئيلة، كما أن مصالح الأكاديميات والنيابات لا تقوم باستثمار التقارير التي ينجزها المفتشون.

أسفرت زيارة الأكاديميات والمقابلات مع المنسقين الجهويين والإقليميين على ما يلي:

- رغم أن الوزارة أمرت، من أجل تأطير عمل المفتشين، بإعداد برامج العمل وحصيلة الأعمال الفردية إلا أن بعض المفتشين لم يخرطوا في هذه المقاربة، أما البعض الآخر فيقدم برامج عمل شمولية وفضفاضة؛
- ضعف مردودية المفتشين. تتسم أعمال المفتشين بتغليب الجانب الكمي على حساب الجانب الكيفي وذلك من أجل الاستفادة من التعويضات الجزافية الممنوحة لهم على هذا الأساس من بعض الأكاديميات. حيث تم الوقوف على:
- أن بعض المفتشين يقومون بإنجاز عدد كثير من التفتيشات في اليوم الواحد، حيث بلغت في بعض الحالات سبعة تفتيشات همت ترسيم وترقية أساتذة يزاولون في مؤسسات تعليمية مختلفة؛
- إنجاز جل مهام التفتيش في مدة زمنية محددة في السنة بدل توزيعها على طول السنة الدراسية
- إنجاز عدد كثير من الندوات أمام أساتذة لا يتعدى عددهم خمسة مشاركين. تشير تقارير هذه الندوات أنها تهم نفس الموضوع وتحتوي على نفس المضمون ونفس عناصر المناقشة ونفس الخلاصات رغم أنها أقيمت أمام فئات مختلفة وفي أماكن مختلفة وفي تواريخ مختلفة؛
- ضعف بل غياب البحوث التربوية والدروس التطبيقية؛

وأفادت الوزارة أنها حددت برسم سنة 2013-2014، مجموعة إجراءات عملية لدعم وتفعيل مهام وأدوار هذه الهيئة تمثلت أساسا في:

- تحيين المهام والاختصاصات؛
- التواصل والتقاسم؛
- تفعيل الاختصاصات؛
- المواكبة والتتبع؛
- تفعيل مهام وأدوار هيئة التأطير التربوي.

### د. تدبير الموارد

يضم تدبير الموارد تدبير كل من الموارد البشرية وتدبير الموارد المالية وتدبير الممتلكات وكذا تدبير الطلبات.

← ممارسة الأكاديميات لكل الصلاحيات المتعلقة بالموارد البشرية وإخراج النظام الخاص بمستخدميها إلى حيز الوجود تطبيقا للمادة 11 من القانون رقم 07.00

لاحظ المجلس أنه، منذ بدء عمل الأكاديميات سنة 2002، مستخدمي الأكاديميات لا يخضعون إلى نظام خاص وأن مجموعة من الجوانب المرتبطة بتدبيرهم ما زالت ممرضة لدى الوزارة الوصية. أفادت الوزارة أنها في طور تحضير نظام جديد خاص بأطر وموظفي الأكاديميات وأن اللاتمرکز لمساظر تدبير الموارد البشرية يتم بشكل تدريجي حسب قدرات التدبيرية للأكاديميات.

### ← توضيح تدبير الموارد البشرية بين الأكاديميات وسلطة الوصاية

كان المجلس قد لاحظ أن مديري الأكاديميات والنواب يتدخلون في مجال تدبير الموارد البشرية بتفويض من وزير التربية الوطنية لبعض الاختصاصات.

يبقى تدبير الموارد البشرية غير واضح، ذلك أن الوزارة الوصية تقوم، بين سنة وأخرى، بتفويض وسحب بعض الاختصاصات في هذا المجال. ويتعلق الأمر على الخصوص بما يلي:

- الترخيص بمتابعة الدراسات العليا؛
- الترخيص بإعطاء الدروس بمؤسسات التعليم العالي؛

- منح السكنيات الوظيفية والسكنيات الإدارية.

ورد في جواب الوزارة أنها، في انتظار صدور نظام خاص بمستخدمي الأكاديميات، تستمر في تدبير الموارد البشرية وذلك لأن نفقاتها تتحملها الميزانية العامة للدولة.

#### < التوزيع الأمثل للأساتذة نظرا لوجود أساتذة لا يشتغلون بجداول حصص مكتملة

تعرف الحركة الوطنية التي تديرها الوزارة عدة مشاكل مرتبطة بما يلي:

- تنبني حركة الانتقالات الوطنية للأساتذة على أساس الخصائص المعبر عنه بالجماعات أو المؤسسات التعليمية، وهذا ما ينتج عنه خصائص أو فائض من الأساتذة ببعض المؤسسات التعليمية؛

- عدم تلاؤم نتائج الحركة الوطنية للأساتذة مع الحاجيات المعبر عنها من طرف الولايات. على سبيل المثال، برسم سنة 2012/2011، التحق بولاية الرباط 18 أستاذا للتربية الإسلامية في حين أنها لم تعبر إلا عن خصائص من 6 أساتذة فقط. لتجاوز هذا الوضع، تعتمد الأكاديميات على إعادة توزيع الأساتذة بين المؤسسات أو بين المواد.

أفادت الوزارة أنه في إطار الحركة الوطنية للأساتذة أنه لا يمكن تعيين أي أستاذ إلا في منصب شاغر، و أن محدودية المناصب الممنوحة مقارنة بكثرة المناصب الشاغرة، في جل الأسلاك، لا يمكن من تصريح بجميع المناصب الشاغرة بالأكاديميات.

#### < تطبيق مقتضيات دورية وزير التربية الوطنية عدد 01 بتاريخ 17 يناير 2002 واتخاذ الإجراءات

اللازمة في حق الأساتذة الذين يزاولون بمؤسسات التعليم الخصوصي دون ترخيص مسبق

أرجعت الأكاديميات هذا الوضع إلى إعادة مركزة هذا الاختصاص من طرف وزارة التربية الوطنية. كما أن مصالحها لا تستشار ولا تخبر بالأساتذة المرخصين. في حين لم يرد أي جواب للوزارة في هذا الشأن.

تصفية الديون المتبقية وتقليص الباقي أدؤه. لاحظ المجلس أن مبلغ الديون في تصاعد وأن الأداء يسجل تأخرا ملحوظا

يرتبط تنزيل هذه التوصية، حسب تصريح مسؤولي الأكاديميات، بمبلغ الإعانات (اعتمادات الأداء) المحولة إلى الأكاديميات. ويبين الجدول التالي وضعية الإعانات الغير محولة للأكاديميات إلى حدود 2013/12/31

(بالدرهم)

فاس بولمان	طنجة تطوان	الشاوية-ورديفة	الرباط-سلا-زمامور زعرير	دكالة عبدة	الغرب شراردة بني حسن	مبالغ الإعانات غير المحولة
529.846.673	730.197.600	728.638.711	514.453.743	436.227.141	322.773.814	

المصدر: الأكاديميات

جاء في جواب الوزارة أنها، في إطار المجهودات المبذولة من طرفها، نظمت عدة اجتماعات مع وزارة الاقتصاد والمالية، خلال السداسية الأولى من سنة 2014، من أجل إيجاد حلول لديون الأكاديميات. وفي هذا الصدد التزمت هذه الأخيرة بتمكين الأكاديميات من الإعانات اللازمة لتصفية جزء من ديون الأكاديميات. كما تمت دعوة الأكاديميات إلى تحيين جدول ديونها مع تحديد أولويات الأداء باعتماد عوامل موضوعية وذلك في انتظار تمكينها من الاعتمادات الضرورية لذلك.

#### < وضع نظام معلوماتي محاسباتي فعال.

كان المجلس قد لاحظ أن الأكاديميات لا تتوفر على نظام معلوماتي فعال للمحاسبة يمكنها من إخراج المعلومات المحاسبية ومن تتبع الاعتمادات المفوضة وذلك في احترام لمقتضيات قرار الوزير المكلف بالمالية الخاص بالنظام المالي والمحاسباتي للأكاديميات. أكدت الوزارة في جوابها أنها في طريق وضع برنامج معلوماتي مندمج (مسار مسير تفتيش)، كما أنها تتوفر على برنامج للمعلومات الإحصائية للتكوين يغطي التعليم الأولي والابتدائي والإعدادي والتأهيلي والتعليم العالي وتكوين الأطر.

من أجل تنزيل هذه التوصية، أعطت وزارة التربية الوطنية تعليماتها للأكاديميات من أجل تنظيم طلب عروض على مستوى كل أكاديمية، الأول تتعلق بإرساء المحاسبة العامة والبدء في وضع محاسبة تحليلية، والثاني يتعلق بشراء برنامج خاص بالمحاسبة. إلا أن وضع هذا النظام المعلوماتي عاقته عدة مشاكل مرتبطة بغياب الرؤية والتي تجسدت فيما يلي:

- عدم وضوح بنود طلب العروض المعد من طرف وزارة التربية الوطنية مما نتج عنه تأخر كبير في التنفيذ،

- أمر وزارة التربية الوطنية بإلغاء طلبات العروض المتعلقة بشراء برامج خاصة بالمحاسبة من طرف الأكاديميات وذلك بعد تحديد نائلي الصفقات.

أفادت الوزارة أن تنفيذ الصفقة المتعلقة بإرساء قواعد المحاسبة الخاصة والمحاسبة التحليلية في مرحلتها الثالثة اما بخصوص الغاء طلبات العروض الخاصة بالبرنامج الخاص بالمحاسبة الخاصة فيندرج في إطار تجميع المشتريات المنصوص عليها في مدونة الصفقات العمومية.

فيما يخص تدبير الممتلكات، أنصت التوصيات على ما يلي:

◀ إخراج الترسنة القانونية من أجل تطبيق مقتضيات المادة 7 من المرسوم 2.02.1016 بتاريخ 29

يونيو 2001 المتعلق بتطبيق القانون رقم 07.00 فيما يخص تفويت الملك الخاص للدولة للأكاديميات

إلى حدود تاريخ إنجاز هذه المهمة، لم يتم تفويت هذه الممتلكات للأكاديميات. ورد في جواب الوزارة أن عمليات التنسيق مع وزارة الاقتصاد والمالية أفضت إلى توقيع دورية مشتركة موجهة إلى المصالح الجهوية للوزارتين من أجل تحديد طريقة العمل وتعيين اللجان التي ستتكلف بتتبع ومراقبة لوائح جرد العقارات بكل أكاديمية، وذلك من أجل تطبيق مقتضيات القانون رقم 07-00 المحدث للأكاديميات، وخاصة المادة 13 منه المتعلقة بوضع رهن تصرف الأكاديميات مجاناً المنقولات والعقارات التابعة لملك الدولة الخاص.

◀ تطبيق النصوص المنظمة للصفقات العمومية وذلك بالجوء للمنافسة والشفافية والفعالية في إبرام الصفقات

في هذا الإطار، كانت وزارة التربية الوطنية سنة 2010 قد حولت للأكاديميات الإذن الذي حصلت عليه من رئيس الحكومة، لإبرام صفقات تفاوضية من أجل إنجاز الدراسات القبلية المتعلقة بمشاريع بناء المؤسسات التعليمية. اعتمد الترخيص الممنوح لوزارة التربية الوطنية على الطابع الاستعجالي القاضي بفتح المؤسسات التعليمية خلال الدخول المدرسي شتنبر 2011. بعد زيارة الأكاديميات، تبين أن أشغال إنجاز هذه المؤسسات سجل تأخراً واضحاً وأن بعضها لم يشرع بعد في تنفيذها وذلك إلى حدود تاريخ إنجاز هذه المهمة. جاء في جواب الوزارة أن اعتماد المسطرة التفاوضية لإبرام بعض الصفقات، اعتماداً على ترخيص رئيس الحكومة، كان بهدف تحقيق الأهداف المسطرة في البرنامج الاستعجالي وكذا الاستجابة لإكراهات الدخول المدرسي. أما فيما يخص التأخر الذي عرفته بعض المشاريع فإنه لا يرجع دائماً إلى الأكاديميات وإنما إلى تعقد المساطر المتعلقة بالتراخيص والمشاكل المرتبطة بالوعاء العقاري.

## الفصل الثالث: الأنشطة القضائية للمجلس الأعلى للحسابات

### أولاً- أنشطة النيابة العامة

طبقاً للمادة 14 من القانون رقم 99-62 المتعلق بمدونة المحاكم المالية، يمارس مهام النيابة العامة لدى المجلس الأعلى للحسابات الوكيل العام للملك في المسائل القضائية المسند النظر فيها إلى المجلس. هكذا وفيما يتعلق بمادة التدقيق والبت في الحسابات، يقوم الوكيل العام للملك بما يلي:

- تتبع عملية توصل المجلس بحسابات الأجهزة الخاضعة لرقابة المجلس في الأجل المحددة بمقتضى النصوص الجاري بها العمل، ويلتمس من الرئيس الأول للمجلس تطبيق الغرامة عند كل تأخير في تقديم الحسابات أو المستندات المثبتة في الأجل المقررة، والغرامة التهديدية عن كل شهر من التأخير عند الاقتضاء؛
- وضع مستنتاجاته حول تقارير تدقيق الحسابات، من أجل إعداد القرارات التمهيدية أو النهائية، والتي يتوصل بها من طرف المستشارين المراجعين؛
- إحالة العمليات التي قد تشكل تسييراً بحكم الواقع على المجلس إما من تلقاء نفسه أو بناء على طلب من الجهات المخول لها ذلك قانوناً.

أما في مادة التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية، فتتمثل مهام النيابة العامة في:

- إحالة قضايا التأديب المالي على المجلس، إما من تلقاء نفسه أو استناداً إلى الطلبات المحالة عليه من إحدى الجهات (الداخلية أو الخارجية) المخولة حق رفع هذه القضايا، وذلك بناء على الوثائق التي يتوصل بها وعلى المعلومات والوثائق الأخرى التي يمكن أن يطلبها من الجهات المختصة، وكذا اتخاذ قرارات المتابعة أو الحفظ بشأنها؛
- تتبع سير أعمال التحقيق في القضايا الراجعة أمام المجلس في هذا الميدان، ووضع مستنتاجاته حول التقارير التي يقوم بتحريها المستشارون المقررون عند الانتهاء من التحقيق.
- وقد تميزت أنشطة النيابة العامة خلال سنة 2013 بما يلي:

#### 1. مجال التدقيق والبت في الحسابات

لم تتلق النيابة العامة لدى المجلس خلال سنة 2013 أي إشعار بشأن المحاسبين العموميين الذين لم يقدموا أو تأخروا في تقديم الحسابات أو البيانات المحاسبية أو المستندات المثبتة إلى المجلس في الأجل المقررة. ونتيجة لذلك، لم تتقدم النيابة العامة بأي ملتمس إلى الرئيس الأول للمجلس لأجل تطبيق الغرامة المنصوص عليها في المادة 29 من مدونة المحاكم المالية.

#### أ. مستنتاجات النيابة العامة حول التقارير المنجزة في ميدان التدقيق في حسابات المحاسبين العموميين

خلال سنة 2013 وضعت النيابة العامة مستنتاجاتها حول كافة التقارير الواردة عليها في مادة التدقيق والبت في الحسابات من مختلف الغرف بالمجلس، والتي بلغ مجموعها 52 تقريراً تهم 129 حساباً سنوياً.

ويبين الجدول التالي عدد هذه التقارير والمستنتاجات المتعلقة بها وحسابات التسيير التي تهمها بحسب الغرف المعنية بالمجلس:

الغرف المعنية	التقارير الواردة على النيابة العامة	الحسابات السنوية	مستنتاجات النيابة العامة
الغرفة الأولى	32	79	32
الغرفة الثانية	01	01	01
الغرفة الثالثة	19	49	19
المجموع	52	129	52

## ب. فيما يخص التسيير بحكم الواقع

لم تتوصل النيابة العامة خلال سنة 2013 بأي ملف يهم عمليات تتطلب تحريك مسطرة التسيير بحكم الواقع.

### 2. ميدان التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية

تم رفع إحدى عشرة (11) قضية تهم التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية خلال سنة 2013 إلى النيابة العامة، وذلك من خلال طلبات رفع القضايا الواردة عليها من الغرف القطاعية بالمجلس عملا بالمادة 57 من مدونة المحاكم المالية.

وبعد تدارس الملفات وتقارير التحقيق التي أعدها المستشارون المقررون بشأن قضايا راجعة في هذا الميدان أمام المجلس، اتخذت النيابة العامة الإجراءات القانونية المناسبة وذلك على الوجه التالي:

#### أ. مقررات المتابعة أو الحفظ

أصدرت النيابة العامة، في غضون سنة 2013، تسعة عشرة (19) قرارا بمتابعة أشخاص وإحالتهم على المجلس في نطاق التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية، والتمست من السيد الرئيس الأول في ثمان (8) ملتزمات تعيين مستشارين مقررين للتحقيق في المخالفات المنسوبة إلى الأشخاص المتابعين في القضايا الجديدة. كما اتخذت ثلاث مقررات بحفظ ثلاث قضايا تبين من خلال دراسة التقارير المنجزة بشأنها عدم وجود أساس قانوني أو واقعي لتحريك المتابعة، بالإضافة إلى حفظ ملف يتعلق بشخص واحد (01) متابع في إطار إحدى القضايا بسبب وفاته.

#### ب. المستنتجات

توصلت النيابة العامة، خلال سنة 2013، بما مجموعه 15 تقريرا أنجزها السادة المستشارون المقررون في أعقاب انتهاء التحقيقات التي كلفوا بها والتي تهم 4 قضايا راجعة أمام المجلس في ميدان التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية، وقد وضعت النيابة العامة مستنتجاتها بشأن الخمس عشرة تقريرا المشار إليها أعلاه.

و يوجز الجدول التالي أنشطة النيابة العامة في مجال التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية.

الرقم	القضايا المرفوعة إلى المجلس
08	ملتزمات النيابة العامة
19	قرارات المتابعة
04	مقررات الحفظ
15	تقارير التحقيق التي نلقتها النيابة العامة
15	مستنتجات النيابة العامة

### 3. القضايا ذات الصبغة الجنائية

طبقا للمادة 111 من مدونة المحاكم المالية، يتولى الوكيل العام للملك لدى المجلس الأعلى للحسابات إحالة الأفعال التي قد تستوجب عقوبة جنائية على وزير العدل من أجل اتخاذ ما يراه ملائما بشأنها، وذلك سواء من تلقاء نفسه أو بإيعاز من الرئيس الأول للمجلس.

وبناء عليه، أحالت النيابة العامة لدى المجلس خلال سنة 2013 على السيد وزير العدل قضية واحدة تتعلق بأفعال قد تستوجب عقوبة جنائية قصد اتخاذ المتعين بشأنها.

#### 4. القضايا المعروضة على الاستئناف

خول القانون رقم 99-62 المتعلق بمدونة المحاكم المالية لأطراف محددة حق استئناف القرارات النهائية الصادرة ابتدائيا عن الغرف وفروع الغرف بالمجلس أمام هيئة الغرف المشتركة، وكذا الأحكام الصادرة عن المجالس الجهوية للحسابات أمام الغرفة المختصة بالمجلس، وذلك في مادتي التدقيق والبت في الحسابات والتأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية.

وهكذا توصلت النيابة العامة لدى المجلس خلال سنة 2013 بأربعة تقارير حول استئناف أربع قرارات نهائية صادرة عن غرفة التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية؛ كما توصلت خلال نفس السنة بسبعة وعشرين (27) تقريرا حول استئناف بعض الأحكام النهائية الصادرة عن المجالس الجهوية للحسابات في ميدان التدقيق والبت في الحسابات، وبعشرة (10) تقارير تتعلق باستئناف بعض الأحكام النهائية الصادرة عن هذه المجالس في مادة التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية.

وقد وضعت النيابة العامة مستنتاجاتها بخصوص جميع هذه التقارير، وتم توجيه الملفات المتعلقة بها، عن طريق كتابة النيابة العامة، إلى كتابة الضبط المركزية بالمجلس لاستكمال المسطرة بشأنها.  
و يبين الجدول التالي أنشطة النيابة العامة في مجال القضايا المعروضة على الاستئناف.

القضايا المرفوعة إلى المجلس	
-	ملتمسات النيابة العامة
14	تقارير التحقيق التي تلقتها النيابة العامة (التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية)
27	تقارير التحقيق التي تلقتها النيابة العامة (التدقيق والبت في الحسابات)
14	مستنتاجات النيابة العامة (التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية)
27	مستنتاجات النيابة العامة (التدقيق والبت في الحسابات)

## ثانيا: أنشطة غرف المجلس

### 1. التدقيق و البت في الحسابات

خلال سنة 2013، قام المجلس بتدقيق الحسابات التي تم الإدلاء بها. وقد بلغ عدد الحسابات التي تم تدقيقها من طرف الغرف القطاعية 202 حسابا.

وفيما يتعلق بالأحكام النهائية التي أصدرها المجلس برسم نفس السنة، فقد بلغ عددها 258 حكما كما يوضح ذلك الجدول التالي.

المركز المحاسبي	الحسابات التي توجد في طور إصدار الأحكام	أحكام تمهيدية	أحكام نهائية	مبلغ الغرامة
الخزينات الجهوية والإقليمية		-	2	-
القباضات و المداخل البلدية و الخزائن الجماعية		-	143	-
مداخل إدارة الضرائب		-		-
مداخل الجمارك و الضرائب غير المباشرة	1	-		-
مداخل المحافظات العقارية		-		-
الوكالات المحاسبية للبعثات الدبلوماسية و القنصلية	9	-	104	-
مرافق الدولة المسيرة بشكل مستقل		-	2	-
الخزينات المكلفة بالأداء بالمؤسسات العمومية		-	7	-
<b>المجموع</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>258</b>	<b>-</b>

### 2. التسيير بحكم الواقع

توجد ثلاث قضايا رائجة أمام المجلس خلال سنة 2013 تتعلق بالتسيير بحكم الواقع وتهم كتابة الدولة المكلفة بالشباب و جامعة القاضي عياض بمراكش و غرفة التجارة و الصناعة والخدمات بالدار البيضاء.



و يبين الجدول التالي حالات التسيير بحكم الواقع و مراحل المسطرة برسم سنة 2013.

الجهاز	الجهة التي أحالت القضية	سنة الإحالة	عدد الأشخاص المعنيين	مراحل المسطرة	مبلغ العجز
غرفة التجارة و الصناعة و الخدمات بالدار البيضاء	داخلية	2012	6	طور إصدار الحكم	-
كتابة الدولة المكلفة بالشباب	داخلية (الغرفة الثالثة)	2010	14	طور إصدار الحكم النهائي	-
جامعة القاضي عياض بمرآش - كلية الطب - كلية العلوم التقنية ببني ملال - المدرسة العليا للتكنولوجيا بأسفي	داخلية (الغرفة الثالثة)	-	-	جارية	-

### 3. التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية

يمارس المجلس الأعلى للحسابات مهمة قضائية في ميدان التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية. ويختص، في هذا الإطار، بمعاينة المسؤولين والموظفين والأعوان العاملين بأحد الأجهزة الخاضعة لاختصاصه، والذين قد يرتكبون إحدى المخالفات المنصوص عليها في المواد 54 و 55 و 56 من القانون رقم 62.99 المتعلق بمدونة المحاكم المالية، وذلك بعد متابعتهم من طرف النيابة العامة لدى المجلس.

وقد بلغ عدد القضايا الراجعة أمام المجلس الأعلى للحسابات في فاتح يناير 2013 ما مجموعه 11 قضية يتابع في إطارها 74 شخصا.

وبالإضافة إلى هذه القضايا، رفعت أمام المجلس بواسطة الوكيل العام للملك 08 قضايا جديدة، خلال سنة 2013، تابعت النيابة العامة بشأنها 27 شخصا، ليصبح العدد الإجمالي للقضايا الراجعة أمام المجلس ما مجموعه 19 قضية تم 101 متابعا، كما يوضح الجدول التالي:

المجموع	خلال سنة 2013	قبل فاتح يناير 2013	
19	08	11	عدد القضايا الراجعة
101	27	74	عدد المتابعين

ومن الملاحظ، في هذا الإطار، أن كل طلبات رفع القضايا التي أحيلت على المجلس خلال سنة 2013 تمت من مصادر داخلية، والمتمثلة في هيئات الغرف القطاعية بالمجلس في إطار ممارستها لاختصاص مراقبة التدبير، وذلك استنادا إلى مقتضيات المادة 84 من مدونة المحاكم المالية، كمظهر من مظاهر المراقبة المندمجة.

وتمتد هذه الملاحظة إلى جميع طلبات رفع القضايا منذ دخول مدونة المحاكم المالية حيز التنفيذ خلال سنة 2003 والتي بلغ مجموعها 52 قضية، في حين لم تسجل ممارسة السلطات الأخرى المؤهلة لرفع قضايا أمام المجلس في مادة التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية، والمحددة في المادة 57 من المدونة، لهذا الاختصاص، إذ لم يرد منها أي طلب في هذا الشأن خلال الفترة المعنية.

بهذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن الملاحظات التي يسجلها المجلس في التقارير الخاصة المنبثقة عن مراقبة التدبير تهدف إلى تقييم طريقة تنفيذ الأجهزة الخاضعة، للمهام الموكولة إليها والنتائج المحققة بالنظر إلى الأهداف المسطرة، وذلك بالكشف عن الثغرات التنظيمية والهيكلية التي ترتبت عنها هذه الملاحظات وأخطاء التسيير المرتكبة وأثارها على مردودية وفعالية الأعمال التدييرية المنجزة. وبالتالي، يتجلى منتهى هذه الملاحظات في توجيه عمل الأجهزة المعنية من خلال التوصيات التي تسفر عنها المهمات الرقابية في أفق تحسين أدائها والرفع من المردودية والنجاعة في نشاطها، والاقتصاد في الوسائل المستعملة.

غير أن الأفعال التي ترفع بشأنها قضايا أمام المجلس في مادة التأديب المالي المتعلق بالميزانية والشؤون المالية، تتعلق بتلك التي تتوافر بخصوصها قرآن على كونها تشكل مؤاخذات قد تستوجب المتابعة في ميدان التأديب المالي. وبالتالي، تهدف مسطرة ممارسة هذا الاختصاص إلى البت في المسؤولية الشخصية للمتابعين بخصوص الأفعال المنسوبة إليهم، الأمر الذي يستوجب إثبات الأفعال المادية موضوعها ومدى مخالفتها للنصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل وإبراز العلاقة السببية بين الأفعال المرتكبة والأضرار التي لحقت بمالية الأجهزة المعنية، عند الاقتضاء.

ويوضح الجدول التالي توزيع طلبات رفع القضايا في مادة التأديب المتعلقة بالميزانية والشؤون المالية، منذ دخول مدونة المحاكم المالية حيز التنفيذ، بحسب الغرف القطاعية بالمجلس مصدر الإحالة:

المجموع	خلال سنة 2013	قبل فاتح يناير 2013	الجهة التي رفعت القضية
5	-	5	الغرفة الأولى
24	2	22	الغرفة الثانية
23	6	17	الغرفة الثالثة
52	8	44	المجموع

أما فيما يتعلق بالأجهزة الخاضعة لمراقبة المجلس في مادة التأديب المتعلقة بالميزانية والشؤون المالية، فقد همت القضايا الراجعة مختلف أصناف الأجهزة العمومية: مرافق الدولة و المؤسسات العمومية والشركات الوطنية وبوضوح الجدول التالي، توزيع القضايا الراجعة والمتابعين فيها بحسب صنف الأجهزة العمومية التي ينتمون إليها:

المجموع	خلال سنة 2013	قبل فاتح يناير 2013	
19	6	13	مرافق الدولة
22	1	21	المؤسسات العمومية
11	1	10	الشركات الوطنية
52	8	44	مجموع عدد القضايا الراجعة

وبشأن نتائج ممارسة المجلس لهذا الاختصاص خلال سنة 2013، أسفرت حصيلة عمل غرفة التأديب المتعلقة بالميزانية والشؤون المالية عن البت في الملفات المتعلقة بـ 45 متابعا، وذلك من خلال إصدار قرارات بشأن مسؤولياتهم عن الأفعال المنسوبة إليهم من طرف النيابة العامة، حيث تراوحت مبالغ الغرامات التي حكم بها المجلس على المتابعين الذين ثبتت مسؤوليتهم ما بين 1.000,00 درهم و 65.000,00 درهم.

أما بالنسبة للمخالفات التي ثبتت للمجلس تسببها في خسارة للأجهزة المعنية، فقد أصدر بخصوصها قرارات بإرجاع المبالغ المطابقة لفائدة الجهاز، حيث تراوحت تلك المبالغ ما بين 29.454,17 درهم و 538.524,23 درهم من رأسمال وفوائد، وتحسب الفوائد على أساس السعر القانوني ابتداء من تاريخ ارتكاب المخالفة.

ويخلص الجدول التالي عدد الأجهزة وعدد المتابعين بها المعنيين بالقرارات الصادرة عن المجلس برسم سنة 2013

المجموع	الشركات	المؤسسات العمومية	مرافق الدولة	
11	03	04	04	عدد الأجهزة المعنية
45	13	22	10	عدد المتابعين

وبالموازاة مع ذلك، تمت مواصلة المسطرة بشأن الملفات الأخرى، منها ما هو في طور التحقيق ( 53 ملفا)، في حين استكمل التحقيق بشأن 16 ملفا. وقد تم، في هذا الإطار، عقد 28 جلسة استماع وإنجاز 9 مهمات معاينة ميدانية.

وتبعاً لذلك، تم توجيه 15 تقريرا تتضمن نتائج التحقيق في الملفات المتعلقة بها إلى النيابة العامة قصد وضع مستنتاجاتها وإطلاع المتابعين المعنيين، بعد ذلك، على ملفاتهم وإدلائهم شخصيا أو بواسطة محاميهم بمذكراتهم الكتابية، عند الاقتضاء. وبمجرد استكمال هاتين المرحلتين، ستنم إضافة هذه الملفات إلى الملفات الجاهزة للحكم، والمحدد عددها، إلى غاية 31 دجنبر 2013، في 19 ملفا في انتظار استكمال 10 ملفات أخرى لإجراءات الإطلاع قصد إدراجها في جدول الجلسات للبت فيها خلال سنة 2014.

أما بالنسبة للملفات المتبقية، فسيتم الانتهاء من التحقيق في 12 ملفا خلال شهر يوليوز 2014، إذ ينكب المستشارون المقررون المكلفون بإجراء التحقيق في هذه الملفات على إنجاز التقارير المتعلقة بنتائج التحقيق قصد توجيهها إلى النيابة العامة لوضع مستنتاجاتها، في حين ستواصل إجراءات التحقيق بشأن 41 ملفا متبقيا من أجل البت فيها، كذلك، خلال سنة 2014.

أما فيما يتعلق بتبليغ إجراءات المجلس فقد بلغ عدد الحالات التي اتسمت بصعوبات في التبليغ في إحدى مراحل المسطرة 26 حالة، كما يوضح الجدول التالي:

النسبة %	عدد حالات عدم التبليغ	طبيعة الإجراء
45	12	قرار المتابعة
39	8	استدعاء لحضور جلسات الاستماع
6	2	استدعاء للإطلاع على الملف
10	4	استدعاء لحضور جلسات الحكم
<b>100</b>	<b>26</b>	<b>المجموع</b>

وبهذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن مدونة المحاكم المالية تحيل على قانون المسطرة المدنية بشأن تبليغ مختلف إجراءاتها، لاسيما الفصول 37 و 38 و 39 التي تحدد طرق التبليغ والإطار القانوني للإجراءات المتبعة في هذا الشأن.

ومما لا شك فيه أن صعوبات التبليغ تؤثر على حسن سير العدالة نظرا لما يتسم به هذا الإجراء من أهمية جوهرية في سريان المسطرة، إذ قد يترتب عن عدم تبليغ إجراء ما توقف المسطرة. كما يشكل الوسيلة الفريدة التي تمكن المجلس من إنجاز الإجراءات المسطرية المتطلبة لإصدار الأحكام واكتسابها لقوة الشيء المقضي به، فضلا عن كون الهدف من التبليغ يتجلى بالأساس في حفظ حق المتابعين في المشاركة في مسطرة إصدار الحكم من خلال تقديم أجوبتهم وتبريراتهم عن الأفعال المنسوبة إليهم، وكذلك تمكينهم من الإطلاع على الأحكام الصادرة من أجل ممارسة حقهم في الطعن، عند الاقتضاء.

#### 4. الطعن بالاستئناف ضد الأحكام النهائية الصادرة عن المجالس الجهوية للحسابات

تتولى غرفة الاستئناف النظر في طلبات الاستئناف المرفوعة ضد الأحكام النهائية الصادرة عن المجالس الجهوية للحسابات.

ومنذ الانطلاق الفعلي لأنشطة غرفة الاستئناف سنة 2009 وإلى حدود 31 دجنبر 2013، بلغ عدد طلبات استئناف أحكام المجالس الجهوية للحسابات التي تم تقديم بشأنها 104 ملفا. وتهم هذه الملفات الأشخاص المعنيين مباشرة بهذه الأحكام، في حين وباستثناء طلبات الاستئناف التي أحالها وكلاء الملك لدى المجالس الجهوية للحسابات لم تقدم الجهات الأخرى المخول لها قانونا استئناف أحكام هذه المجالس أي طلب في الموضوع.

وفيما يخص التوزيع الجغرافي لطلبات الاستئناف، فقد احتل المجلس الجهوي للحسابات بوجدة المرتبة الأولى ب 60 ملفا، متبوعا بالمجلس الجهوي للحسابات بطنجة ب 16 ملفا.

و يوضح الجدول التالي توزيع طلبات الاستئناف:

Total	2013	2012	2011	2010	2009	السنة
						المجلس الجهوي للحسابات
60	10	30	6	6	8	وجدة
16	----	8	8	----	----	طنجة
8	4	2	2	----	---	الدار البيضاء
7	----	1	2	4	----	فاس
7	----	7	----	----	----	مراكش
5	1	----	2	2	----	الرباط
1	----	----	1	----	----	العيون
<b>104</b>	<b>15</b>	<b>48</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>08</b>	<b>المجموع</b>

وقد تلقى المجلس خلال سنة 2013 ما مجموعه 15 طلبا باستئناف الأحكام الصادرة في ميدان التدقيق والبت في حسابات التسيير. ويضاف هذا العدد إلى الملفات المتبقية من سنة 2012 والبالغ عددها إلى حدود 31 دجنبر من نفس السنة 34 طلبا في ميدان التدقيق والبت في حسابات التسيير و13 ملفا في ميدان التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية.

هذا، وقد قامت الغرفة المختصة بالبت في 21 ملفا للاستئناف منها 14 ملفا تتعلق بالبت في حسابات المحاسبين العموميين وسبعة ملفات في ميدان التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية.

ويبرز الجدول التالي أنشطة غرفة الاستئناف في ميدان البت في الحسابات والتأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية:

البت في الحسابات	التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية	
34	13	عدد الملفات في طور البت حتى 31 دجنبر 2012
15	-	عدد الملفات التي توصلت بها الغرفة سنة 2013
36	5	عدد التقارير المنجزة سنة 2013
41	7	عدد الملفات التي تم البت فيها سنة 2013
34	6	عدد الملفات في طور البت حتى 31 دجنبر 2013

## الفصل الرابع: التصريح الإجباري بالتمتلكات ومراقبة حسابات الأحزاب السياسية ومراقبة الجمعيات

### أولاً. التصريح الإجباري بالتمتلكات

سجلت أنشطة المجلس الأعلى للحسابات المتعلقة بالتصريح الإجباري بالتمتلكات لسنة 2013 ارتفاعاً ملحوظاً للتصريحات المقدمة من طرف بعض الملمزمين، سواء التصريحات الأولية أو التصريحات المتعلقة بالتجديد أو تلك المتعلقة بانتهاء المهام، حيث تزامنت أشغال هذه السنة مع بعض التغييرات السياسية التي عرفتها البلاد. هذا، وقد عرف المشهد السياسي المغربي تعديلاً حكومياً تم بموجبه تسلم السلطة من طرف حكومة جديدة في أكتوبر 2013. كما جرت خلال هذه السنة الانتخابات الجزئية لمجلسي البرلمان وكذا حملة تجديد التصريحات في شهر فبراير.

#### 1. أنشطة مرتبطة بالتغيير الحكومي

على إثر التعديل الحكومي الذي عرفته المملكة سنة 2013، قام الوزراء المعنيون بإيداع تصريحاتهم بالتمتلكات لدى المجلس الأعلى للحسابات، سواء التصريحات المتعلقة بانتهاء المهام بالنسبة لبعض أعضاء الحكومة المنتهية مهامهم الوزارية، أو التصريحات الأولية بالنسبة للسادة الأعضاء الجدد وذلك داخل الأجل المحددة قانوناً.

وبالرغم من عدم توجيه الأمين العام للحكومة إلى الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات قائمة بأسماء أعضاء الحكومة<sup>14</sup> الجدد، قام المجلس بالتحقق من احترام إلزامية إيداع التصريحات عبر مقارنة التصريحات المتوصل بها من طرف الملمزمين مع قائمة بأسماء أعضاء الحكومة الجديدة التي تم نشرها بالجريدة الرسمية. ولقد أظهرت هذه العملية أن كل أعضاء الحكومة سواء المنتهية مهامهم أو الأعضاء الجدد قاموا بإيداع تصريحاتهم بالتمتلكات سواء تعلق الأمر بانتهاء المهام أو بالتصريح الأولي.

وفي نفس الإطار، يجب التذكير أن الأمين العام للحكومة لم يوجه كذلك إلى المجلس الأعلى للحسابات قائمة بأسماء رؤساء دواوين<sup>15</sup> مختلف أعضاء الحكومة المعنيين بالتعديل. وللإشارة فإنه في غياب هذه اللائحة، لا يمكن التحقق من أن كل رؤساء الدواوين، سواء المغادرين منهم أو الجدد، قد قاموا بإيداع تصريحاتهم بمناسبة انتهاء المهام أو بالتصريح الأولي المتعلق بالتعيين. لكن ورغم ذلك، فقد أدلى رؤساء الدواوين بتصريحاتهم من تلقاء أنفسهم إلى المجلس.

أما فيما يتعلق بالشخصيات المماثلة لأعضاء الحكومة، فرغم مراسلات التذكير التي تم توجيهها إلى السيد الأمين العام للحكومة، لم يتوصل المجلس الأعلى للحسابات بعد بقائمة بأسماء هذه الشخصيات، وذلك منذ تنصيب الحكومة الأولى برئاسة السيد عبد الإله ابن كيران سنة 2011. ومع ذلك، فقد أدلى بعض الشخصيات المماثلة لأعضاء الحكومة بتصريحاتهم من تلقاء أنفسهم إلى المجلس.

#### 2. أنشطة مرتبطة بالانتخابات البرلمانية الجزئية

##### ← أعضاء مجلس النواب

لقد سجل عقب انتهاء الانتخابات البرلمانية الجزئية التي جرت خلال سنة 2013 بمجلس النواب انتهاء انتداب بعض النواب وانتداب نواب آخرين لولاية تشريعية جديدة. وكان لهذه التغييرات تأثير مباشر فيما يخص الالتزام بالتصريح الإجباري بالتمتلكات، حيث أصبح النواب المعنيون ملزمون إما بالتصريح بمناسبة انتهاء المهام بالنسبة للمنتخبين المغادرين، أو بالتصريح الأولي بالنسبة للمنتخبين الجدد الحاصلين على الصفة خلال الولاية التشريعية الحالية، وذلك طبقاً لمقتضيات الفصل 99 من القانون التنظيمي رقم 11-27 المتعلق بمجلس النواب والباب 10 المكرر من القانون التنظيمي رقم 97-31 المتعلق بالتصريح بالتمتلكات لأعضاء مجلس النواب.

وهكذا، فقد قام النواب الجدد وعددهم تسعة (09) بإيداع تصريحاتهم لدى الأمانة العامة بالهيئة المكلفة بتلقي ومراقبة التصريحات بالتمتلكات لأعضاء مجلس النواب والتي يترأسها الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات.

<sup>14</sup> الفقرة 5 من الفصل 2 المكرر ثلاث مرات من المدة الأولى من الظهير الشريف رقم 1-08-72 في 20 أكتوبر 2008 بتتيم الظهير

الشريف المتعلق بحالة أعضاء الحكومة وتأليف دواوينهم.

<sup>15</sup> الفقرة 13 من الفصل 2 المكرر ثلاث مرات من المادة الأولى من الظهير الشريف رقم 1-08-72 في 20 أكتوبر 2008 بتتيم

الظهير الشريف المتعلق بحالة أعضاء الحكومة وتأليف دواوينهم.

## أعضاء مجلس المستشارين

بسبب التغييرات التي تطرأ على وضعية السادة أعضاء مجلس المستشارين بخصوص انتهاء الانتداب أو اكتساب الصفة خلال الولاية التشريعية للمجلس، قام المجلس الأعلى للحسابات ببعض المبادرات والإجراءات مع هذه المؤسسة التشريعية، من أجل العمل على حصر وتحيين قائمة الأعضاء الملزمين، وعلى حث المعنيين على احترام الالتزام بالتصريح بممتلكاتهم.

## حملة تجديد تصريحات فبراير 2013

إن الإطار القانوني المنظم للتصريح الإلزامي بالممتلكات الذي دخل حيز التنفيذ في شهر فبراير 2010، يفرض على كل الملزمين تجديد تصريحاتهم كل ثلاث سنوات في شهر فبراير، وبذلك فإن الملزمين المعنيين بالتجديد هم الذين قاموا بمزاولة عملهم أو انتدابهم خلال ثلاث سنوات على الأقل. وينطبق هذا خاصة على الموظفين والأعوان العموميين الذين قدموا تصريحاتهم الأولية في شهر فبراير 2010، وذلك طبقا لمقتضيات المادة 5 من القانون 06-07 المتعلق بإحداث التصريح الإلزامي بالممتلكات لبعض منتخبي المجالس المحلية والغرف المهنية وبعض فئات الموظفين أو الأعوان العموميين.

وبهدف استباق وإعداد حملة تجديد التصريحات لسنة 2013 في أحسن الظروف، تمت مراسلة السلطات الحكومية من طرف المجلس الأعلى للحسابات بغية موافاته قبل 31 دجنبر 2012، بقوائم تضم أسماء الموظفين أو الأعوان العموميين الملزمين بتجديد تصريحاتهم، وتمت دعوتهم لتذكير الملزمين بالتزامهم التصريحي. ولتسهيل هذه العملية، تم وضع برنامج تطبيقي معلوماتي يتكفل بلوائح الملزمين المرسله مسبقا من طرف السلطات الحكومية، وذلك طبقا لنموذج محدد بشكل مسبق من طرف المجلس الأعلى للحسابات. وكان قد تم إرسال هذه الرسائل في 07 دجنبر 2012 لتمكين السلطات الحكومية بالتعجيل في إعداد اللوائح وإرسالها مسبقا. كما تم إرفاق تلك الرسائل بنموذج إلكتروني موحد لإعداد لوائح الملزمين من أجل معالجتها بطريقة إلكترونية.

وكان الهدف من هذه الإجراءات هو تلقي تصريحات الملزمين بناء على قوائم معدة مسبقا وداخل الأجل المحددة، وذلك طبقا للفقرة الأولى من المادة 96 المكررة من القانون 06-52 التي تنص على أنه "يقوم كاتب الضبط لدى المجلس الأعلى للحسابات فور توصله بالتصريح المنصوص عليه في النصوص التشريعية الجاري بها العمل المتعلقة بالتصريحات الإلزامية بالممتلكات، بالتحقق من صفة المصرح بناء على قائمة الملزمين...."

لكن بعض السلطات الحكومية لم تتجاوب مع مبادرات المجلس، وما زالت مستمرة في عدم احترام مقتضيات المنظومة القانونية المتعلقة بالتصريح الإلزامي بالممتلكات، كعدم إرسال قوائم الملزمين بالتجديد وعدم الإجابة على رسائل التذكير.

ورغم أن المجلس لم يتوصل بكل لوائح الملزمين بالتجديد قبل فاتح فبراير 2013، فإن كتابة الضبط قامت بتسلم التصريحات المقدمة في غياب هذه القوائم، وبدون التأكد من قانونية الالتزام التصريحي للمصرحين.

وقد بلغ عدد التصريحات المجددة التي توصل بها المجلس الأعلى للحسابات خلال سنة 2013 وإلى غاية نهاية مارس 2014 ما مجموعه 7418 تصريحاً. هذا، وحسب القوائم المتوصل بها، فإنه من أصل 11239 ملزماً بتجديد التصريح الإلزامي بالممتلكات، قام 7418 ملزماً بتجديد تصريحاتهم (66%)، بينما لم يقم 3821 ملزماً بهذا التجديد (34%). كما أنه ومن بين 7418 مصرحاً، قام 2750 ملزماً فقط بالتصريح داخل الأجل القانوني (37%)، بينما قام 4668 ملزماً بإيداع تصريحاتهم خارج الأجل القانوني (63%).

أما فيما يخص القطاعات التي سجلت أعلى نسبة لتجديد التصريحات، أخذنا بعين الاعتبار القاعدة العريضة للملزمين، فنجد وزارة الداخلية (85%)، والمكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب -قطاع الكهرباء- (100%)، وبنك المغرب (89%)، والوكالة الوطنية للمحافظة العقارية والمسح العقاري والخرائطية (83%)، ومكتب الصرف (91%)، والوكالة الوطنية لتقنين المواصلات (84%)، ومكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل (85%)، والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (77%)، ووزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية (95%).

وبالنسبة للقطاعات التي سجلت أضعف نسبة لتجديد التصريحات، فنجد، قطاع الصحة (9%)، والمكتب الوطني للموانئ (00%)، ومجموعة التهيئة العمران (00%)، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتكوين الأطر (08%)، ووزارة الشؤون الخارجية والتعاون (14%)، ووزارة التجهيز والنقل واللوجستيك (15%)، ووزارة الاتصال (16%).

لهذا، وطبقا للمادة السادسة من القانون 06-54 سالف الذكر، قام الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات بتبليغ قائمة بأسماء الموظفين والأعوان العموميين الذين لم يقوموا بتجديد تصريحاتهم إلى السلطات التي أحالت عليه الأمر. ولإزالة هذا الإجراء ساري المفعول نظرا للعدد الكبير من الملزمين وما تتطلبه عمليات المعالجة والمراقبة



من تأكد من إلزامية التصريح والتعرف على نوعية التصريح المطلوب واحترام أجل الاستحقاق. كما أن عملية القيام بالإجراءات القانونية ضد الملزمين الذين لم يدلوا بتصريحاتهم لا زالت قيد التنفيذ.

### 3. تتبع ومراقبة التصريحات المودعة بالنسبة لسنة 2013

إن نشاط المجلس المتعلق بعمليات التتبع ومراقبة التصريحات يتطلب فحصا مستمرا للتحقق من القيام بإجراءات إيداع التصريحات من طرف الملزمين بموجب القوائم المرسله بانتظام إلى المجلس الأعلى للحسابات من طرف مختلف السلطات الحكومية والتي تخص انتهاء المهمة و/أو التعيينات الجديدة.

فضلا عن ذلك، هم النشاط أيضا استمرار توجيه الإنذارات إلى الملزمين الذين لم يقوموا بإيداع تصريحاتهم، والشروع في تطبيق الإجراءات المنصوص عليها في المادة السابعة من القانون سالف الذكر في حالة عدم تسوية وضعيتهم وانصرام الأجل القانوني.

في هذا الإطار، يجب التذكير أن عملية إرسال قوائم الملزمين من طرف غالبية السلطات الحكومية، لا تزال تشوبها نقائص كثيرة ومتكررة كما هو مبين أدناه:

- التأخير في إرسال القوائم، بحيث لا يتم إرسالها إلا بعد مدة طويلة من تاريخ التعيين أو من تاريخ نهاية مهمة الملزمين المعنيين، مما يعيق إجراء فحص دقيق لاحترام أجل إيداع تصريحات المعنيين المحدد في ثلاث (03) أشهر، ويفرض كذلك على كتابة الضبط تلقي التصريحات في غياب اللوائح.
- بعض السلطات الحكومية تقوم بإرسال قوائم بأسماء الملزمين بالتصريح بالامتلاكات، دون توضيح نوعية وطبيعة الوضعية الموجبة للتصريح (تصريح أولي بموجب التعيين أو تجديد التصريح بعد ثلاث سنوات).
- لوائح غير مطابقة للنموذج الإلكتروني الموجه إلى السلطات الحكومية، أو تم إعدادها بطريقة غير كاملة (غياب رقم بطاقة التعريف الوطنية، غياب توضيحات عن الوظيفة الملزمة للتصريح بالامتلاكات و/أو تاريخ التعيين في الوظيفة...)، والتي لا تسهل المعالجة والاستغلال الآلي للبيانات.
- لوائح تشتمل على عدد كبير من الملزمين (قامت بعض الإدارات بإحصاء كل الموظفين تقريبا، بما في ذلك أولئك الذين يقومون بأعمال ليس لها أي أثر مباشر أو غير مباشر على المال العام)، مما يدل على تأويل واسع النطاق لمفهوم إلزامية التصريح الإجمالي بالامتلاكات من طرف هذه السلطات، والتي لا تساعد المجلس للقيام بمهامه في أحسن الظروف.

ويجب التذكير في الأخير أن فئة مهمة من الموظفين السامين أصبحت ملزمة بالتصريح بامتلاكاتها بالمجالس الجهوية للحسابات المختصة ترابيا بدلا من المجلس الأعلى للحسابات، وذلك بعد صدور القانون التنظيمي رقم 02-12 المتعلق بالتعيين في المناصب العليا بتاريخ 2012/08/02 تطبيقا لمقتضيات الفصلين 49 و 92 من الدستور، والذي كانت نتيجته التغيير في الاختصاص الترابي للمحاكم المالية.

#### ← التصريح عند انتهاء المهام

عند انتهاء المهام لأي سبب آخر غير الوفاة، يصبح الأشخاص المعنيون ملزمون بتقديم تصريحاتهم بالامتلاكات داخل أجل أقصاه شهرين يحتسب ابتداء من تاريخ انتهاء المهمة المذكورة، وذلك طبقا للفقرة الثانية من المادة الرابعة من القانون رقم 54-06.

وبهذا، فقد بلغ عدد التصريحات المودعة بمناسبة انتهاء المهام خلال سنة 2013 وإلى نهاية مارس 2014 طبقا للقوائم المتعلقة بذلك، 70 تصريحاً من مجموع 503 ملزم. أي بنسبة 14%، وتظل هذه النسبة جد ضعيفة نظرا لعدم قيام السلطات الحكومية بعمليات تحسيسية فعالة للملزمين المعنيين.

وقد طرحت متابعة الملزمين الذين لم يقوموا بالتصريح بامتلاكاتهم بمناسبة انتهاء المهام عدة مشاكل منها أن الملزم الذي لم يعد تربطه أي علاقة مباشرة مع إدارته، يصبح الاتصال به صعبا، باعتبار عدم توفره على أي عنوان إداري و يتعذر الاتصال أكثر إذا كان عنوانه غير مدرج ضمن معطياته الشخصية بالقائمة.

#### ← التصريحات الأولية

بلغ عدد التصريحات جراء التعيينات الجديدة التي تمت برسم سنة 2013 وإلى نهاية مارس 2014، 19 مصرحاً من أصل 89 ملزماً أي بنسبة ضعيفة تقدر ب 21%. كما عرفت بعض الإدارات تعيينات جديدة وعدة تغييرات، لم يتم تبليغها إلى المجلس الأعلى للحسابات، وذلك خلافا لما جاء في المادة السادسة من القانون رقم 54-06. وهو ما دفع هذا الأخير بالقيام بعدة إجراءات ومبادرات مع هذه السلطات لحثها على احترام مقتضيات منظومة التصريح الإجمالي بالامتلاكات وذلك بإمداده بقوائم الملزمين كلما طرأ تغيير عليها.

### ◀ مآل الإنذارات لعدم التصريح بالامتلاكات منذ سنة 2010

بعد توجيه الإنذارات إلى الملزمين الذين لم يقوموا بإيداع تصريحاتهم، وبعد عدم تسوية وضعيتهم داخل الآجال المحددة، فإن الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات يرفع الأمر إلى السلطة الحكومية المعنية<sup>16</sup> قصد اتخاذ الإجراءات المنصوص عليها في المادة 11 من القانون رقم 54-06.

وبهذا، ينكب المجلس الأعلى للحسابات حاليا على حصر لوائح الموظفين والأعوان العموميين الملزمين الذين رفضوا القيام بالتصريح المنصوص عليه في القانون والذين لم يقوموا بتسوية وضعيتهم رغم إنذارهم، وذلك طبقا للمادة السابعة من القانون سالف الذكر، وبعدها سيتم رفع الأمر من طرف رئيس المجلس الأعلى للحسابات إلى السلطة الحكومية التي لها حق التأديب قصد اتخاذ الإجراءات المنصوص عليها في القانون<sup>17</sup>.

### ◀ التوصيات

بعد أربع سنوات من الممارسة والتطبيق للمنظومة القانونية المتعلقة بالتصريح الإلزامي بالامتلاكات من طرف المجلس الأعلى للحسابات، أظهرت هذه النصوص عدة نقائص مما يحول دون التطبيق السليم والتدبير الفعال لعملية التتبع ومراقبة التصريحات بالامتلاكات، ومن شأنه كذلك تعطيل وتعقيد مهمة المجلس، وهذا رغم الجهود المبذولة من أجل تحسيس الأشخاص الخاضعين للتصريح الإلزامي بالامتلاكات.

وبالتالي فإن إصلاح هذه المنظومة هو جد ضروري وذلك للمساهمة في تخليق الحياة العامة ولجعل مهمة حماية المال العام أكثر فعالية ونجاعة من خلال مراقبة امتلاكات المسؤولين السياسيين والعموميين. لهذا، يجب أن تتماشى إعادة صياغة منظومة التصريح بالامتلاكات مع ما تقتضيه المعايير الدولية في هذا الصدد والاستعانة كذلك بأفضل الممارسات والتجارب الدولية، ولبلوغ هذه الأهداف، يجب السعي إلى تحقيق النقاط التالية:

- خفض فئات الملزمين والاقْتِصَار على المسؤولين السياسيين والعموميين لوحدهم كأعضاء الحكومة وأعضاء البرلمان والقضاة، والموظفون الكبار، والرؤساء المنتخبون للجماعات الترابية الكبيرة والمتوسطة ومسؤولي المؤسسات والشركات العمومية الوازنة اقتصاديا، وذلك للانتقال من 100000 ملزم حاليا إلى 7000 أو 8000 ملزم كباقي الدول التي عرفت نجاحا كبيرا في هذا الميدان؛
- خفض أنواع التصريحات بالامتلاكات الواجب إيداعها وحصرها في التصريح الأولى والتصريح بمناسبة انتهاء المهام؛
- تبسيط إجراءات التدقيق والمراقبة مع ضمان حقوق الملزمين من حيث حفظ المعطيات الشخصية والخاصة وكذا قرينة البراءة؛
- إدخال عقوبات ردية لعدم التصريح أو لتصريح غير كامل أو غير صحيح؛
- بدء تنفيذ تبادل البيانات الإلكترونية (ت ب م) مع السلطات الحكومية بخصوص قوائم الملزمين والتصريح عن بعد عبر طرق إلكترونية، وذلك للإنخراط في الإستراتيجية الوطنية لتجريد الإجراءات والمعاملات من الصفة المادية.

### ثانيا. مراقبة حسابات الأحزاب السياسية

طبقا لأحكام الفصل 147 من الدستور ولمقتضيات المادة 44 من القانون التنظيمي رقم 29.11 المتعلق بالأحزاب السياسية الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.11.166 بتاريخ 24 من ذي القعدة 1432 (22 أكتوبر 2011)، قام المجلس الأعلى للحسابات بمهمة تدقيق حسابات الأحزاب السياسية المدلى بها، وفحص صحة نفقاتها برسم الدعم الممنوح لها للمساهمة في تغطية مصاريف تدبيرها وتنظيم مؤتمراتها الوطنية العادية خلال السنة المالية 2012.

ومن خلال المعطيات المتعلقة بعملية تقديم الحسابات، سجل المجلس، أنه من أصل خمسة وثلاثين (35) حزبا المرخص لها قانونا، أدلى أربعة وثلاثون (34) حزبا بحساباتهم السنوية، من بينهم خمسة عشرة (15) حزبا قاموا بذلك داخل الأجل القانوني. ويتعلق الأمر بحزب الإصلاح والتنمية وحزب الحرية والعدالة الاجتماعية وحزب البيئة والتنمية المستدامة وحزب الوحدة والديمقراطية وحزب اليسار الأخضر المغربي وحزب الأمل وحزب الاستقلال وحزب الاتحاد الدستوري وحزب الاتحاد الاشتراكي للقوات الشعبية وحزب العدالة والتنمية وحزب الحركة الشعبية وحزب التقدم والاشتراكية وحزب التجديد والإنصاف وحزب التجمع الوطني للأحرار وأخيرا حزب العمل. وفي

<sup>16</sup> المادة 7 الفقرة الثانية من القانون رقم 54-06.

<sup>17</sup> المادة 11 من القانون رقم 54-06.

المقابل، قدم تسعة عشر (19) حزبا حساباتهم السنوية بعد انصرام الأجال القانونية ويتعلق الأمر بحزب الحركة الديمقراطية الاجتماعية وحزب الوسط الاجتماعي وحزب العهد الديمقراطي وحزب جبهة القوى الديمقراطية وحزب المؤتمر الوطني الاتحادي وحزب الشورى والاستقلال والحزب المغربي الليبرالي والحزب العمالي وحزب الأصالة والمعاصرة وحزب الاتحاد المغربي للديمقراطية وحزب القوات المواطنة وحزب النهج الديمقراطي والحزب الديمقراطي الوطني وحزب الطليعة الديمقراطي الاشتراكي والحزب الاشتراكي الموحد والحزب الاشتراكي وحزب النهضة والفضيلة وحزب المجتمع الديمقراطي وأخيرا حزب النهضة.

وفي الأخير، يشار الى أن حزب الاتحاد الوطني للقوات الشعبية لم يقدم حسابه السنوي.

فيما يخص موارد الأحزاب السياسية فقد خصص مبلغ إجمالي بقانون المالية عن سنة 2012 قدره 50 مليون درهم برسم مساهمة الدولة في تغطية مصاريف تديرها. بيد أن المبلغ الذي تم منحه فعليا في هذا الإطار للأحزاب السياسية برسم نفس السنة، بلغ ما مجموعه 59,03 مليون درهم. أما بخصوص مساهمة الدولة في تغطية مصاريف تنظيم المؤتمرات الوطنية العادية للأحزاب السياسية، فقد لوحظ عدم تقييد أي مبلغ بقانون المالية المعني ومع ذلك منحت الدولة مبلغا إجماليا قدره 9,47 مليون درهم برسم سنة 2012 كدعم لثلاثة أحزاب بمناسبة تنظيم مؤتمراتها. ويتعلق الأمر بحزب الاستقلال وحزب التجمع الوطني للأحرار وأخيرا حزب الاتحاد الاشتراكي للقوات الشعبية.

وللإشارة، سجل المجلس الأعلى للحسابات أن بعض مبالغ الدعم الخاصة بسنة 2012 لم يتم إدراجها ضمن موارد الأحزاب للسنة المعنية، وبذلك، فقد ناهز ما تم منحه للأحزاب السياسية كدعم برسم المساهمة في تغطية مصاريف التدبير وتغطية مصاريف تنظيم المؤتمرات برسم سنة 2012 مبلغا إجماليا قدره 68,50 مليون درهم. ويجب التذكير أن موارد الأحزاب شملت بالإضافة إلى مبالغ الدعم سالفة الذكر، موارد أخرى ومبلغ الشطر الثاني من مساهمة الدولة في تمويل الحملات الانتخابية بمناسبة اقتراع 25 نونبر 2011 لانتخاب أعضاء مجلس النواب.

هذا، وأثارت المعطيات الخاصة بموارد الأحزاب الملاحظات التالية:

- يمثل الدعم الممنوح للأحزاب السياسية من طرف الدولة ما يناهز 86,27% من مجموع الموارد المسجلة؛
- يشكل مبلغ الشطر الثاني من مساهمة الدولة في تمويل الحملات الانتخابية بمناسبة اقتراع 25 نونبر 2011 لانتخاب أعضاء مجلس النواب لوحده نسبة 61,16% من مجموع مبلغ الدعم العمومي ويليه مبلغ الدعم السنوي لتغطية مصاريف التدبير (33,47%) وأخيرا مبلغ مساهمة الدولة في تغطية مصاريف تنظيم المؤتمرات الوطنية العادية (5,37%)؛
- حصلت خمسة أحزاب على ما يناهز 86% من مجموع الدعم العمومي، ويتعلق الأمر بحزب العدالة والتنمية (33,64%) وحزب التجمع الوطني للأحرار (17,65%) وحزب الأصالة والمعاصرة (16,52%) وحزب الاتحاد الاشتراكي للقوات الشعبية (11,76%) وأخيرا حزب الاستقلال (6,53%)؛
- تم تسجيل تفاوت في حصة التمويل العمومي من مجموع الموارد من حزب لآخر، إذ لوحظ أن هذه النسبة فاقت 90% على مستوى 21 حزبا بينما لم تتعد هذه النسبة مستوى 35% بالنسبة لحزب جبهة القوى الديمقراطية.

فيما يخص نفقات الأحزاب السياسية، فقد قاربت ما مجموعه 192 مليون درهم، وتوزعت بين مصاريف التدبير (135,35 مليون درهم) ومصاريف تنظيم المؤتمرات الوطنية العادية (26,92 مليون درهم) ومصاريف تتعلق باقتناء أصول ثابتة (27,12 مليون درهم)، بالإضافة إلى إرجاع بعض مبالغ الدعم العمومي (2,61 مليون درهم).

وأثارت المعطيات المتعلقة بنفقات الأحزاب الملاحظات التالية:

- توزعت نفقات الأحزاب بين مصاريف التدبير (70,51%) ومصاريف اقتناء الأصول الثابتة (14,11%) ومصاريف تنظيم المؤتمرات الوطنية العادية (14,02%) وإرجاع بعض مبالغ الدعم العمومي إلى الخزينة العامة للمملكة (1,36%)؛
- مثلت ثلاثة أصناف من نفقات الأحزاب ما يناهز 90% من مصاريف التدبير. ويتعلق الأمر بمصاريف خارجية أخرى<sup>18</sup> (43,88%) وبمصاريف دعم المرشحين والهيكل المحلية (37,87%) وبمصاريف المستخدمين (9,17%)؛

<sup>18</sup> - تشمل تكاليف الإيجار والصيانة والتنقلات والاستقبالات وتنظيم التظاهرات وأجور الوسطاء وغيرها.

- أنجزت خمسة أحزاب ما يناهز 80% من مجموع النفقات المصرح بصرفها، ويتعلق الأمر بحزب العدالة والتنمية (27,98%) وحزب التجمع الوطني للأحرار (17,04%) وحزب الاستقلال (16,19%) وحزب الأصالة والمعاصرة (10,48%) وحزب الاتحاد الاشتراكي للقوات الشعبية (9,28%).

وقد أسفرت عملية تدقيق حسابات الأحزاب السياسية، وكذا فحص صحة نفقاتها برسم السنة المالية 2012 عن مجموعة من الملاحظات قام المجلس الأعلى للحسابات بتوجيهها إلى المسؤولين الوصيين عن الأحزاب، وذلك قصد الإدلاء بتعليقاتهم عند الاقتضاء داخل أجل ثلاثين يوما من تاريخ التبليغ. وهمت الملاحظات الجوانب المتعلقة بإرجاع بعض مبالغ الدعم العمومي ومحتوى الحساب المقدم ومدى احترام القواعد المحاسبية والإشهاد بصحة الحسابات ومشروعية موارد ونفقات الأحزاب.

#### ◀ حول إرجاع بعض مبالغ الدعم العمومي

لوحظ أن بعض الأحزاب لم تقم بإرجاع بعض مبالغ الدعم إلى الخزينة العامة للمملكة التي تقدر ب 5.774.102,48 درهم والتي استفادت منها برسم مساهمة الدولة في تمويل حملاتها الانتخابية بمناسبة استحقاقات سابقة (الانتخابات الجماعية 2009 والانتخابية التشريعية لنونبر 2011).

#### ◀ حول الحسابات المقدمة

في هذا الإطار، لاحظ المجلس أن بعض الأحزاب لم تقدم حساباتها السنوية واكتفت بتقديم بيانات ووثائق تتعلق بتحصيل الموارد وصرف النفقات ولم تقدم كذلك الجداول المكونة لقائمة المعلومات التكميلية والمنصوص عليها في القرار المشترك لوزير الداخلية ووزير الاقتصاد والمالية رقم 1078.09.

#### ◀ حول مسك المحاسبة

في هذا الصدد، سجل المجلس أن معظم الأحزاب قامت بمسك محاسباتها وفق الدليل العام للمعايير المحاسبية دون مراعاة الملاءمات المنصوص عليها في المخطط المحاسبي الموحد للأحزاب السياسية موضوع القرار المشترك لوزير الداخلية ووزير الاقتصاد والمالية رقم 1078.09 سالف الذكر، وخصوصا استعمال مصنف الحسابات المبسطة والخاصة "المرفق بالملحق رقم 1 للقرار المذكور و"نماذج القوائم التركيبية" المرفقة بالملحق رقم 2 لنفس القرار.

#### ◀ حول الإشهاد بصحة الحسابات

تبين بخصوص الإشهاد بصحة الحسابات المقدمة أن:

- خمسة عشر (15) حزبا قدموا حسابات مشهود بصحتها من طرف خبير محاسب مقيد في هيئة الخبراء المحاسبين، منها (12) إثنا عشر حسابا مشهود بصحتها بدون تحفظ بينما قدمت ثلاثة (3) أحزاب حسابات مشهود بصحتها بتحفظ؛
- سبعة (7) أحزاب قدمت تقارير خبراء محاسبين لم تتضمن صيغة الإشهاد بصحة الحسابات المحددة في القرار المشترك سالف الذكر، ولم يتم وضعها وفق النموذج المعتمد في هذا الإطار والوارد ضمن المعيار 5700 من دليل معايير التدقيق القانوني والتعاقدية المحدد من طرف المجلس الوطني لهيئة الخبراء المحاسبين بالمغرب؛
- حزب واحد (1) قدم تقريرا اعتمد فيه الخبير المحاسب على مراقبة محدودة فقط للقوائم التركيبية؛
- أحد عشر (11) حزبا أدلوا بحساباتهم دون تقديم تقرير خبير محاسب مقيد في هيئة الخبراء المحاسبين، وذلك خلافا لما هو منصوص عليه في القانون التنظيمي (المادة 42) والقرار المشترك لوزير الداخلية ووزير الاقتصاد والمالية سالف الذكر.

#### ◀ حول نفقات الأحزاب

بلغت نفقات الأحزاب السياسية ما يناهز 192 مليون درهم برسم سنة 2012، وتم تبرير بوثائق مثبتة ما قدره 176 مليون درهم أي بنسبة 92% من مجموع النفقات؛ في حين بلغ مجموع النفقات موضوع الملاحظات المسجلة من طرف المجلس الأعلى للحسابات ما مجموعه 16 مليون درهم أي بنسبة لم تتجاوز 8%. وتتوزع النفقات موضوع ملاحظات المجلس الأعلى للحسابات بين التحويلات لفائدة الهياكل المحلية دون تقديم الوثائق الخاصة بصرفها، والنفقات التي لم تتمكن بعض الأحزاب من دعمها بوثائق مثبتة، ونفقات أدلت بعض الأحزاب بشأنها بمستندات إثبات غير كافية بنسب تقدر على التوالي ب 3% و 1% و 5% من مجموع مبالغ النفقات المنجزة.

## التوصيات

من خلال تدقيق حسابات الأحزاب السياسية وكذا فحص صحة نفقاتها برسم مساهمة الدولة في تمويل مصاريف تدبيرها وتنظيم مؤتمراتها الوطنية العادية برسم السنة المالية 2012، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي:

- فيما يخص السلطات الحكومية المختصة
  - الحرص على إرجاع الأحزاب للمبالغ غير المستحقة من الدعم الممنوح لها، والمتعلقة باستحقاقات انتخابية سابقة واتخاذ الإجراءات اللازمة، عند الإقتضاء، في حق الأحزاب التي لم تقم بعد بهذا الإجراء القانوني؛
  - حصر أصناف النفقات التي يمكن تمويلها بواسطة الدعم الممنوح للأحزاب للمساهمة في تغطية مصاريف تنظيم مؤتمراتها الوطنية العادية؛
  - العمل على وضع لائحة الوثائق التبريرية بالنسبة لكل صنف من نفقات الأحزاب؛
  - العمل على تنظيم دورات تكوينية لفائدة الأطر الإدارية للأحزاب بغرض تيسير استعمالها للمخطط المحاسبي؛
  - وضع نظام معلوماتي مشترك بين الأحزاب السياسية بغرض استغلال أنجع للمخطط المحاسبي؛
  - وضع دليل للمساطر المحاسبية.
- فيما يخص الأحزاب السياسية
  - العمل على تقديم كل الوثائق المكونة للحسابات السنوية في الآجال المقررة في القانون التنظيمي المتعلق بالأحزاب السياسية؛
  - الحرص على الإشهاد بصحة الحسابات المدلى بها وفق مقتضيات قرار وزير الداخلية ووزير الاقتصاد والمالية رقم 1078.09 سالف الذكر، ووفق المعيار 5700 من "دليل معايير التدقيق القانوني والتعاقد" للهيئة الوطنية للخبراء المحاسبين وذلك بهدف تحقيق مزيد من الشفافية في الحسابات المالية؛
  - العمل على مسك محاسبة وفق مقتضيات "الدليل العام للمعايير المحاسبية" مع مراعاة الملاءمات المنصوص عليها في المخطط المحاسبي الموحد للأحزاب السياسية؛
  - الحرص على وضع بيان مفصل حول صرف المبالغ المحولة للهيئات المحلية للأحزاب وإرفاقه بالحساب السنوي مدعما بالوثائق المثبتة؛
  - الحرص على الإدلاء بوثائق مثبتة تحترم القوانين والأنظمة المعمول بها شكلا ومضمونا في انتظار وضع لائحة الوثائق التبريرية بالنسبة لكل صنف من نفقات الأحزاب:
    - بالنسبة للفواتير، ينبغي أن تكون مؤرخة ومرقمة مسبقا ومحررة في اسم الحزب، وأن تتضمن جميع المعلومات المنصوص عليها في القوانين والأنظمة ذات الصلة، ولا سيما القانون المتعلق بحرية الأسعار والمنافسة والمدونة العامة للضرائب؛
    - بالنسبة للتعويضات، الإدلاء بلائحة المستفيدين مع ذكر بياناتهم الشخصية وطبيعة الخدمات المقدمة ومبلغ الأجر المدفوع وإرفاقها بالإثباتات المتعلقة بصرف المبالغ المعنية.
  - الحرص على تسديد كل نفقة يساوي أو يفوق مبلغها 10.000,00 درهم بواسطة شيك أو تحويل بنكي؛
  - احترام المقتضيات الخاصة بالنفقات الصغرى المنصوص عليها في القرار المشترك رقم 1078.09 سالف الذكر.

## ثالثا. مراقبة الجمعيات

في سياق مواكبة الأدوار الدستورية الجديدة لفعاليات المجتمع المدني وتنزيلا للمقتضيات التي حملها منشور رئيس الحكومة رقم 2014/2 بتاريخ 5 مارس 2014 حول مراقبة الجمعيات الصادر بتاريخ 5 مارس 2014، عمد المجلس الأعلى للحسابات إلى وضع تصور جديد حول مراقبة العمل الجمعي يرمي إلى الإضطلاع بمختلف الصلاحيات الموكولة إليه وترجمتها بشكل ملموس في الممارسات العملية.

ويتبين من خلال المعطيات المتوفرة حاليا حول الجمعيات وجود عدة اختلالات ونواقص في تدبيرها الإداري والمالي، ترتبط على وجه الخصوص بصعوبة تتبع استخدام الأموال التي تتلقاها من لدن مختلف الجهات المانحة وغياب إبرام اتفاقيات معها، تحدد بدقة الأهداف المتوخاة من منح تلك الأموال العمومية.



ويتعين أن نقر بضعف الحصيلة الرقابية المنجزة في هذا المجال في حين أن الدعم العمومي الممنوح للجمعيات خلال السنوات الأخيرة قد تطور بشكل لافت، كما أن المؤشرات الحالية توحى بتزايد في السنوات المقبلة وهو ما يستوجب وضع آليات مؤسسية وقانونية لتحسين مستوى حكمة الجمعيات ومردوديتها.

ومن أجل النهوض بالدور المنوط به وحصر مجال رقابته وضبط برنامج عمله السنوي ووعيا منه بجسامة المسؤوليات الملقاة على عاتقه بعدما خص الدستور الجديد المجتمع المدني بصلاحيات واسعة تتمثل في إشراكه في إعداد وتقييم مختلف السياسات العمومية، قام المجلس الأعلى للحسابات بوضع تصور رقابي جديد ومنتظم مستوحى من مرجعية دستورية تروم إرساء مبادئ الشفافية والحكمة وربط المسؤولية بالمحاسبة وذلك عن طريق:

- إحداث آلية لدى المجلس الأعلى للحسابات توكل إليها خصيصا مهمة مراقبة الجمعيات مراعاة لخصوصياتها وفق برنامج سنوي يسمح بتحقيق المزيد من النجاعة والفعالية ويروم تعزيز الرقابة؛
- ملائمة منهجية عمل المجلس لروح التطور الذي جاء به الدستور الجديد واستشراف مختلف الآليات التي يتعين توظيفها لتقوية مراقبة استخدام الأموال العمومية التي تتلقاها الجمعيات والمقاولات أو كل الأجهزة التي تستفيد من مساهمة في الرأسمال أو من مساعدة كيفما كان شكلها من طرف الدولة أو من مؤسسة عمومية أو من أحد الأجهزة الخاضعة لرقابة المجلس والتأكد من أن تلك الأموال قد تم استخدامها طبقا للأهداف المرسومة للمساهمة أو الإعانة؛

- إحصاء الجمعيات الخاضعة للرقابة وذلك لسد النقص في المعلومات الإحصائية وخصوصا ما يتعلق منها بالدعم العمومي الممنوح لها وتحديد دائرة اختصاص المجلس بدقة في أفق إرساء بنك معلومات حول الخاضعين لمراقبته في مجال استخدام الأموال العامة؛

- تفعيل مبدأ إلزامية تقديم حسابات الجمعيات المستفيدة من الدعم العمومي عند الإنتهاء من الإحصاء المذكور عبر توجيه رسائل إلى السلطات الحكومية المعنية من أجل موافاته بقوائم الجمعيات المستفيدة من الدعم ومبلغه وحثها على تقديم الوثائق المحاسبية والمالية المقررة بموجب النصوص الجاري بها العمل؛

- اعتماد الاتفاقيات كإطار قانوني للشراكة بين الأطراف المانحة للدعم والجمعيات المستفيدة وإلزامية توجيهه نسخ منها الى المجلس قصد تسهيل عملية تتبع ومراقبة استخدام الدعم؛

وفي هذا السياق شرع المجلس الأعلى للحسابات، تنفيذا لمقتضيات منشور رئيس الحكومة السالف ذكره، بتلقي القوائم الأولى للجمعيات المدعمة مرفقة ببيانات ووثائق غير كافية ولا تستجيب أحيانا لمضامين المنشور. ونورد فيما يلي السلطات الحكومية التي وافت المجلس بالوثائق المطلوبة استجابة لدعوة رئيس الحكومة:

- وزارة التشغيل والشؤون الاجتماعية؛
- وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية؛
- الوزارة المنتدبة لدى وزير الطاقة والمعادن والماء والبيئة -المكلفة بالماء-؛
- الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالشؤون العامة والحكمة؛
- وزارة الوظيفة العمومية و تحديث الإدارة؛
- وزارة السياحة؛
- المندوبية السامية للمياه والغابات ومحاربة التصحر؛
- الصندوق الوطني لمنظمات الإحتياط الإجتماعي؛
- وزارة الاقتصاد والمالية؛
- الوزارة المكلفة بالعلاقات مع البرلمان والمجتمع المدني؛
- المندوبية الوزارية المكلفة بحقوق الإنسان.

ويلاحظ من خلال المعطيات السابقة ما يلي:

- عدم امتثال معظم السلطات الحكومية لمقتضيات منشور رئيس الحكومة القاضي بموافاة المجلس الأعلى للحسابات بقوائم كاملة للجمعيات المستفيدة من الإعانات ومبلغها والاتفاقيات المبرمة معها؛



- عدم إبراز الدعم الممنوح حسب القطاعات والمؤسسات والهيئات العمومية الخاضعة لوصاية السلطات المعنية؛
  - عدم تضمين بعض القوائم على بيانات كافية سواء من حيث حجم الدعم أو عنوان الجمعية المستفيدة أو السنة المالية الخ....
- وبناء على الملاحظات المسجلة في هذا الشأن ومن أجل التطبيق السليم لأحكام النصوص التشريعية والتنظيمية المنظمة للعمل الجمعي، يوصي المجلس الأعلى للحسابات:
- السلطات الحكومية، بموافاته بقوائم الجمعيات المستفيدة من إعاناتها برسم السنوات الخمسة الأخيرة ومبلغ الدعم الممنوح وإشعاره حيناً بكل التعديلات التي تطرأ عليها؛
  - الجمعيات المعنية، بوجوب التقيد بمبدأ تقديم حساباتها المتعلقة باستخدام الأموال والمساعدات العمومية التي تتلقاها.

## الفصل الخامس: ملخص التقرير حول تنفيذ قانون المالية لسنة 2010

طبقا لمقتضيات الفصلين 147 و148 من دستور المملكة، يتولى المجلس الأعلى للحسابات ممارسة المراقبة العليا على تنفيذ قوانين المالية، ويقدم مساعدته للبرلمان في المجالات المتعلقة بمراقبة المالية العامة وللهيئات القضائية وللحكومة في الميادين التي تدخل في نطاق اختصاصاته بمقتضى القانون.

كما أن الفصل 76 من الدستور ينص على أن الحكومة تعرض سنويا على البرلمان، قانون التصفية المتعلق بتنفيذ قانون المالية، خلال السنة الثانية التي تلي سنة تنفيذ هذا القانون. ويتضمن قانون التصفية حصيلة ميزانيات التجهيز التي انتهت مدة نفاذها.

وتنفيذا لمقتضيات المادة 47 من القانون التنظيمي لقانون المالية رقم 07.98 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.98.138 بتاريخ 7 شعبان 1419 (26 نونبر 1998)، يجب أن يودع مشروع قانون التصفية بمكتب أحد مجلسي البرلمان في نهاية السنة الثانية الموالية لسنة تنفيذ قانون المالية على أبعاد تقدير والذي يجب أن يرفق بتقرير المجلس الأعلى للحسابات حول تنفيذ قانون المالية وبالتصريح العام بمطابقة حسابات المحاسبين العموميين الفردية للحساب العام للمملكة. وهو ما يستفاد منه أن مشروع قانون التصفية للسنة المالية 2010 يجب أن يعرض على البرلمان قبل متم سنة 2012. وطبقا لمقتضيات المادة 95 من القانون رقم 62.99 المتعلق بمدونة المحاكم المالية يوجه الوزير المكلف بالمالية للمجلس الأعلى للحسابات، ستة أشهر قبل هذا الأجل، أي 30 يونيو 2012 على أبعاد تقدير المعلومات و الوثائق الكفيلة بالسماح له بتحليل شروط تنفيذ قانون المالية.

إلا أن المجلس الأعلى للحسابات لم يتوصل بمشروع قانون التصفية والحساب العام للمملكة وكذا الحسابات الإدارية لمختلف الوزارات إلا بتاريخ 28 نونبر 2012 أي بتأخير دام خمسة أشهر تقريبا. واستمرت عملية تقديم الوثائق الأخرى الضرورية لإنجاز التقرير حول تنفيذ قانون المالية من طرف مصالح وزارة المالية وخاصة من طرف مصالح الخزينة العامة للمملكة إلى غاية شهر فبراير 2013.

وبعد فحص الوثائق المذكورة، تبين عدم الإدلاء بكل الوثائق اللازمة لتحليل تنفيذ قانون المالية برسم سنة 2010. ويتعلق الأمر بالوثائق التالية:

- التقارير حول تقييم إنجاز مؤشرات الأداء المفروض الإدلاء بها من طرف الأمرين بالصرف للوزارة المكلفة بالمالية المنصوص عليها في المادة 17 مكرر من المرسوم رقم 2.98.401 بتاريخ 26 أبريل 1999 المتعلق بإعداد وتنفيذ قوانين المالية كما تم تغييره وتتميمه، و في دورية الوزير الأول رقم 483/E بتاريخ 28 فبراير 2002 بشأن التحويلات؛
- التقرير حول شروط تنفيذ قانون المالية وكذا الوضعيات نصف السنوية حول تتبع النفقات حسب كل أمر بالصرف كما هو منصوص عليه بالمرسوم رقم 2.07.1235 بتاريخ 04 نونبر 2008 المتعلق بمراقبة نفقات الدولة؛
- وضعيات حسابات الدولة حسب التبويب الاقتصادي والوظيفي والوضعيات الشهرية لتطور نسب الالتزام والأمر بالصرف حسب مرافق الدولة والبيانات المتعلقة بالأداء...؛
- المعطيات المفصلة حول الحسابات الخصوصية للخزينة (حسابات الاستعمال والتبويب حسب نفقات الاستثمار والتسيير...)
- التحويلات المتعلقة بالحسابات الخصوصية للخزينة ومرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة؛
- البيانات الخاصة بشمولية الإعتمادات (التحويلات والوضعيات المحاسبية...)
- الحسابات الفردية للمحاسبين العموميين، إذ بلغت النسبة الإجمالية للحسابات غير المقدمة تزيد من 17% ، همت بالأساس حسابات محصلي إدارة الضرائب بنسبة 44%، والأعوان المحاسبين لدى البعثات الدبلوماسية بالخارج بنسبة 7,59%.

وقد لاحظ المجلس أيضا عدم كفاية المعطيات المدلى بها من طرف وزارة المالية خاصة ما يتعلق منها بعمليات الصندوق (نفقات التسوية ومتأخرات الأداء والباقي الواجب استخلاصه...) وكذا بالبيانات حول العمليات المؤقتة على مستوى مركزة الحسابات ؛

كما تم الوقوف على عدم توفر المعطيات حول تطور الحساب الجاري للخرينة وهو ما حال دون دراسة وتمحيص تأثيرات عمليات الميزانية وعمليات الصندوق على الوضعية المالية للدولة، كما تنص على ذلك الفقرة الثالثة من المادة 93 من مدونة المحاكم المالية.

ونورد في مرحلة أولى المعطيات المرتبطة بتوقعات وإنجازات قانون المالية وفي مرحلة ثانية تغيير مخصصات ميزانية الدولة.

## I. توقعات وإنجازات قانون المالية لسنة 2010

أسفر تنفيذ قانون المالية عن تسجيل فائض للموارد المحصلة على النفقات المنجزة قدره 7.821,00 مليون درهم، وهو ما يمثل مجموع الفائض المسجل على مستوى الميزانية العامة للدولة (4.407,38 مليون درهم)، والحسابات الخصوصية للخرينة (68,92 مليون درهم) وميزانيات المرافق المسيرة بصورة مستقلة (3.344,70 مليون درهم).

وبخصوص الموارد المتوقعة، فقد حددها قانون المالية في مبلغ 267.532,69 مليون درهم، بينما بلغت التحصيلات ما قدره 285.130,09 مليون درهم، وهو ما يشكل نسبة تحصيل، مقارنة مع توقعات قانون المالية، في حدود 106,85%. وتتوزع التحصيلات ما بين الميزانية العامة للدولة بمبلغ 222.476,21 مليون درهم (أي بنسبة تحصيل 102,97%) والحسابات الخصوصية للخرينة بمبلغ 57.139,16 مليون درهم. (أي بنسبة تحصيل 124,97%) ومرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة بمبلغ 5.514,71 مليون درهم (أي بنسبة تحصيل 96,02%).

فيما يخص النفقات، فقد بلغت الإعتمادات المفتوحة في إطار قانون المالية 277.005,07 مليون درهم، أدخلت عليها تغييرات لتصبح الإعتمادات النهائية 350.978,96 مليون درهم، أي بزيادة إجمالية قدرها 26,70%. وقد همت التغييرات الميزانية العامة (الاستثمار) بزيادة 28,72% واعتمادات الحسابات الخصوصية للخرينة بزيادة 122,11%، وميزانيات مرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة بزيادة 114%. وتغذى هذه الارتفاعات بالخصوص إلى الإعتمادات المرحلة وكذا رفع سقف تكاليف كل من الحسابات الخصوصية ومرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة وقد تمت كل هذه التغييرات خلال السنة بواسطة إجراءات تنظيمية.

أما فيما يتعلق بالنفقات المنجزة، فقد بلغت 277.309,09 مليون درهم، أي بنسبة إنجاز إجمالية مقارنة مع الإعتمادات النهائية بلغت 79%، موزعة ما بين الميزانية العامة بمبلغ نفقات بلغ 218.068,84 مليون درهم، أي بنسبة إنجاز قاربت 90% (مع الأخذ بالاعتبار أن نفقات الاستثمار بالميزانية العامة لم تسجل إلا نسبة إنجاز قدرها 68,73%)، متنوعة بالحسابات الخصوصية للخرينة التي سجلت فيها النفقات مبلغ 57.070,24 مليون درهم، أي بنسبة إنجاز 56,14% وأخيرا مرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة بمبلغ 2.170,01 مليون درهم، مسجلة نسبة إنجاز بلغت 44%.

وهكذا، فقد استأثرت الميزانية العامة للدولة بما يناهز 79% من مجموع النفقات المنجزة من طرف الدولة، متبوعة بالحسابات الخصوصية للخرينة التي شكلت ما يقارب 20%، في حين أن النفقات المنجزة من طرف مرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة لم تتجاوز بنسبة 1%.

وتجدر الإشارة إلى أن نسب الإنجاز هذه لا تعطي صورة واقعية حول التنفيذ الفعلي والنهائي لجميع النفقات، إذ أن مجموعة منها تتعلق بإمدادات أو إعانات تتحملها الميزانية العامة للدولة وتوجه إلى أجهزة عمومية أو ميزانيات موازية (الحسابات الخصوصية للخرينة ومرافق الدولة المسيرة بطريقة مستقلة ومؤسسات أخرى لا تدرج ميزانياتها بالقانون المالي). هذه الإمدادات والإعانات تقيد عند تحويلها إلى حسابات الأجهزة المعنية كنفقة عمومية منجزة كليا. وفي غياب معطيات حول الاستعمال النهائي لهذه الأموال العمومية المتعلقة بالسنة المعنية، يصعب تحديد النسبة الحقيقية لتنفيذ النفقات العمومية.

ومن خلال المعطيات التي حصل عليها المجلس، فقد بلغ مجموع الإمدادات والإعانات التي تحملتها الميزانية العامة للدولة (التكاليف المشتركة والميزانيات القطاعية) ما مجموعه 66,48 مليار درهم، استفادت منها بالأساس إعانات التجهيز لصالح المؤسسات العمومية (24 مليار درهم تقريبا) ودعم المواد الأساسية (إعانة لصندوق المقاصة وللمكتب الوطني للحبوب والقطاني)، بمبلغ 15 مليار درهم تقريبا والحسابات الخصوصية للخرينة (14 مليار درهم تقريبا) ومؤسسات أخرى (كمؤسسة محمد السادس للأعمال الاجتماعية للتربية والتكوين ومؤسسة الحسن الثاني للمغاربة القاطنين بالخارج والمجلس الأعلى للتعليم والهيئة العليا للاتصال السمعي البصري...)، بمبلغ 1,57 مليار درهم.

## 1. الميزانية العامة للدولة

### الموارد

بلغت الموارد المحصلة برسم سنة 2010 ما مجموعه 222.476,21 مليون درهم، مقابل 184.956,95 مليون درهم سنة 2009، مسجلة بذلك ارتفاعا بنسبة 20,29%. وسجل مستوى التحصيل مقارنة مع التوقعات نسبة بلغت 102,97% سنة 2010، مقابل 76,87% خلال سنة 2009، أي بزيادة بلغت نسبتها 26,10%.

وتجدر الإشارة، في هذا الصدد، إلى أن التحصيلات المشار إليها أعلاه تشمل تلك التي تتعلق بالحقوق المثبتة المسجلة بحسابات المحاسبين العموميين عن السنة المالية 2010، إضافة إلى تلك التي تتعلق بالباقي تحصيله إلى غاية 31 دجنبر 2009، والمتعلق بالسنوات السابقة. وقد كان من الأنسب أن تقدم المصالح المعنية بالتحصيل، الموارد المتعلقة بسنة 2010 والموارد التي تحققت من الباقي تحصيله عن السنوات السابقة كل على حدة قصد إبراز نسبة ومجهود التحصيل المرتبط بموارد السنة المالية المعنية.

كما لاحظ المجلس بأن مجموعة من الضرائب والرسوم المشابهة المحصلة تتعرض لعدة اقتطاعات أو مصاريف قيل تسجيل المبلغ الصافي على مستوى الحساب العام للمملكة ومشروع قانون التصفية، وهو ما يخالف مقتضيات المادة التاسعة من القانون التنظيمي رقم 7-98 المتعلق بقانون المالية. وفي هذا الإطار فقد بلغ إجمالي الضرائب والرسوم المشابهة المحصلة برسم سنة 2010 ما يناهز 141,28 مليار درهم، وخصمت من هذا المبلغ ما يزيد عن 35,53 مليار درهم، أي 25% تقريبا من إجمالي الضرائب المحصلة برسم سنة 2010. ويتوزع هذا المبلغ على النحو التالي:

- مبلغ 19.573,87 مليون درهم لفائدة الحساب الخصوصي للخزينة "حصة الجماعات المحلية من حصيله الضريبية على القيمة المضافة"؛
- مبلغ 14.604,45 مليون درهم برسم النفقات (الإرجاعات) المتعلقة بالمداخل. وتجدر الإشارة إلى أن الوثائق المدلى بها من طرف الخزينة العامة للمملكة إلى المجلس الأعلى للحسابات، لم يتم إرفاقها بالوثائق المثبتة لمبالغ هذه النفقات؛
- مبلغ 772,17 مليون درهم لفائدة الحساب الخصوصي للخزينة "مرصدا المصالح المالية"؛
- مبلغ 582,86 مليون درهم لفائدة الحساب الخصوصي للخزينة "الصندوق الخاص لحصيلة حصص الضرائب المرصدة للجهات".

وإذا كانت المبالغ المرصودة لكل من الصندوق المتعلق "بحصة الجماعات المحلية من حصيله الضريبية على القيمة المضافة" و كذا الصندوق الخاص "بحصيلة حصص الضرائب المرصدة للجهات" يتم تتبعها عند تنفيذ نفقات المحاسبين الخصوصيين المتعلقين بهما، فإن المبالغ الموجهة لحساب "مرصدا المصالح المالية" لا تخضع لقواعد المحاسبة العمومية من حيث تنفيذها.

كما أن عملية توزيع المبالغ المرصودة للمحاسبين الخصوصيين المتعلقين بالجماعات المحلية والجهات تتم بناء على أساس نسب محددة بقانون في حين أن نسبة الاقتطاعات من موارد الضرائب والرسوم المشابهة لفائدة "مرصدا المصالح المالية" لا يتم احتسابها إلا على أساس معاملات يحددها المدير العام للضرائب، دون الإدلاء بمرجعها القانوني ولا كيفية احتسابها.

ويبين الجدول التالي توزيع الموارد المتوقعة و الموارد المحصلة للسنة المالية 2010 :

توزيع الموارد المتوقعة والموارد المحصلة (بملايين الدراهم)			
بيان الموارد	التقديرات	التحصيلات	نسبة التحصيل (%)
I- المداخل الجبائية	148 565,30	154 112,76	103,73
*الضريبة على القيمة المضافة	41 540,00	45 672,85	109,95
*الضريبة على الشركات	39 300,00	35 804,82	91,11
*الضريبة على الدخل	25 267,00	26 348,41	104,28
*الرسوم الداخلية على الاستهلاك	19 424,00	21 133,07	108,80
*الرسوم الجمركية	10 520,00	12 243,30	116,38

98,88	9 998,78	10 112,30	*رسوم التسجيل والتمير
121,21	2 911,52	2 402,00	*المداخل الجبائية الأخرى
<b>101,28</b>	<b>68 363,45</b>	<b>67 499,79</b>	<b>II- المداخل غير الجبائية</b>
108,56	51 566,70	47 500,00	*حصيلة الاقتراض
95,94	8 883,91	9 260,00	* عوائد مؤسسات الاحتكار والاستغلال والمساهمات المالية للدولة
0,88	35,08	4 000,00	*عائدات الخوصصة
116,88	7 877,77	6 739,79	*مداخل أخرى غير جبائية
<b>102,97</b>	<b>222 476,21</b>	<b>216 065,09</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2010

من خلال تحليل المعطيات المتعلقة بتطور المداخل بين سنة 2009 و2010، يتبين أن تحصيل المداخل الجبائية برسم السنة المالية 2010 عرف ارتفاعا بسيطا بنسبة 2,20% مقارنة مع سنة 2009، بينما سجل مستوى تحصيل المداخل غير الجبائية ارتفاعا بلغ الضعف (13,100%)، وذلك رغم نسبة التحصيل الضعيفة التي تم تسجيلها على مستوى عائدات الخوصصة 0,88%.

ويعزى ارتفاع نسبة التحصيل (102,97%) إلى أن مجموعة من الموارد تم استخلاصها بنسب فاقت التوقعات بكثير، كما هو الشأن بالنسبة للموارد التالية:

#### قائمة بموارد ذات نسب تحصيل عالية (بملايين الدراهم)

التنزيل	بيان الموارد	التقديرات	التحصيل	نسبة التحصيل (%)	فائض التحصيلات عن التقديرات	نسبة التحصيل (%)
1.1.0.0.00.000.0000.42	مبالغ المساعدة المرتبطة بمختلف المصالح	0,00	2 360,99	-	2 360,99	-
1.1.0.0.0.13.000. 6600.26	الأرباح الآتية من المساهمات المالية للدولة في مختلف الشركات	0,00	1 857,68	-	1 857,68	-
1.1.0.0.0.00.000.0000.50	حصيلة الوصايا والهبات الممنوحة للدولة ولمختلف الإدارات العمومية	0,00	1 235,65	-	1 235,65	-
1.1.0.0.0.02.000.0000.30	موارد متنوعة	0,00	90,00	-	90,00	-
1.1.0.0.0.17.000. 2300.20	الأتاوة المستحقة على استعمال المياه البرية التابعة للأماك العامة	0,00	61,68	-	61,68	-
1.1.0.0.0.13.000. 6600.12	الموارد الآتية من الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات	30,00	146,43	488	116,43	488
1.1.0.0.0.13.000.6200.16	الفوائد المترتبة على توظيف الأموال والسلفات	23,33	95,84	411	72,51	411
1.1.0.0.0.13.000. 6600.33	أتاوى احتلال الأملاك العامة الموضوعه رهن إشارة الوكالة الوطنية للموانئ	55,00	110,00	200	55,00	200
1.1.0.0.0.07.000.6000.10	الرسوم القصلية	200,00	349,18	175	149,18	175
1.1.0.0.0.13.000.3000.23	الرسوم المفروضة على المشروبات الغازية والليمونادا	169,00	286,21	169	117,21	169
1.1.0.0.0.13.000.5000.82	الغرامات المترتبة عن التأخير في الأداء	395,00	658,33	167	263,33	167
1.1.0.0.0.13.000. 5000.81	الزيادة المترتبة عن عدم الإقرار أو التأخير أو النقص في الإقرار	499,00	811,79	163	312,79	163

146	226,98	146	719,98	493,00	التنبر المفروض على الوثائق المتعلقة بالسيارات	1.1.0.0.0.13.000.5000.67
132	174,70	132	714,70	540,00	الرسوم المفروضة على العقود الأخرى	1.1.0.0.0.13.000.5000.52
119	4 206,67	119	26 903,67	22 697,00	الضريبة على القيمة المضافة للاستيراد	1.1.0.0.0.13.000.3000.31
116	1 722,97	116	12 242,97	10 520,00	رسوم الاستيراد	1.1.0.0.0.13.000.3000.11
<b>136,56</b>	<b>13 023,77</b>	<b>136,56</b>	<b>48 645,10</b>	<b>35 621,33</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2010

وفي المقابل، يلاحظ أن بعض الموارد سجلت نسب تحصيل ضعيفة. ويبين الجدول التالي البعض منها:

قائمة بموارد لم يتم استخلاصها أو ذات نسبة تحصيل متوسطة أو ضعيفة (بملايين الدراهم)

التنزيل	بيان الموارد	التقديرات	التحصيل	عجز التحصيلات عن التقديرات	نسبة التحصيل (%)
1.1.0.0.0.13.000.6200.70	الأرباح الناتجة عن مساهمات الدولة في الشركات والهيئات الدولية	80,16	0,00	80,16	0
1.1.0.0.0.13.000.6200.17	فوائد عن عمليات تدبير الخزينة العمومية	70,00	0,00	70,00	0
1.1.0.0.0.13.000.6600.36	موارد متنوعة	60,00	0,00	60,00	0
1.1.0.0.0.13.000.6600.40	حصيلة تقويت مساهمات الدولة	4 000,00	35,08	3 964,92	1
1.1.0.0.0.00.000.0000.30	المبالغ المرجعة من نفقات الميزانية	90,00	3,31	86,69	4
1.1.0.0.0.13.000.6200.31	هبات	2 653,00	198,69	2 454,31	7
1.1.0.0.0.13.000.6200.11	الموارد الآتية من بنك المغرب	2 475,00	336,78	2 138,22	14
1.1.0.0.0.13.000.6200.12	الموارد الآتية من صندوق الإيداع والتدبير	600,00	200,00	400,00	33
<b>المجموع</b>		<b>10 028,16</b>	<b>773,86</b>	<b>9 254,30</b>	<b>7,72</b>

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2010

ويستخلص مما سبق، محدودية الأسلوب المتبع في تحديد الموارد المُتوقعة ودقة المعطيات التي تم العمل بها أثناء تحضير قانون المالية و خاصة ما تعلق منها بالموازنة بين الموارد والتحملات وكذا احتساب عجز الميزانية المقترض.

ومن ناحية أخرى يشار إلى أنه تم اللجوء إلى احتساب مجموعة من الإيرادات كمدخيل "متنوعة" أو "استثنائية" أو "مختلفة" بالرغم من طابعها السنوي و وجود تبويب خاص بها.

وبخصوص المدخيل غير الجبائية، فقد مثلت خلال سنة 2010 حصة 30,73% من المدخيل المحصلة سنة 2010 مقابل 12,88% فقط برسم السنة السابقة، وقد سجلت نسبة تحصيلها ارتفاعا كبيرا، إذ بلغت 101,28% مقابل 38,24% برسم السنة الماضية.

وقد بلغت هذه المدخيل 68.363,45 مليون درهم، مقابل 34.160,06 مليون درهم برسم السنة الماضية، أي بارتفاع قدره 100,13%. ويرجع هذا التحسن الملموس، إلى نسب التحصيل العالية التي تم تسجيلها على مستوى كل المدخيل باستثناء عائدات الخوصصة.



## ← النفقات

بلغت الاعتمادات النهائية لنفقات الميزانية العامة للدولة برسم السنة المالية 2010 ما قدره 244 398,76 مليون درهم مقابل 268.455,07 مليون درهم برسم سنة 2009، مسجلة بذلك انخفاضا بنسبة 8,96%.

أما النفقات المنجزة، فقد بلغت 218.068,84 مليون درهم مقابل 244.369,08 مليون درهم سنة 2009، أي بتراجع قدره 10,76%.

وتتوزع الاعتمادات النهائية والنفقات المنجزة بين مختلف أبواب الميزانية العامة كما يلي:

توزيع الاعتمادات النهائية والنفقات المنجزة بين مختلف أبواب الميزانية العامة (بملايين الدراهم)			
الميزانية العامة للدولة	الإعتمادات النهائية	النفقات المنجزة	نسبة الانجاز
نفقات التسيير	136 926,92	134 334,34	98,11%
نفقات الاستثمار	69 233,61	47 586,62	68,73%
نفقات الدين العمومي	38 238,23	36 147,88	94,53%
<b>المجموع</b>	<b>244 398,76</b>	<b>218 068,84</b>	<b>89,23%</b>

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2010

وتجدر الإشارة إلى أن المعطيات المقدمة للمجلس الأعلى للحسابات والمتعلقة بتنفيذ النفقات لم تتضمن معلومات شاملة عن طبيعة النفقات وخاصة ما يتعلق منها بالتبويب الاقتصادي والوظيفي الذي اعتمده قانون المالية الأصلي على مستوى المصنفات الموازناتية (الميزانية العامة) لمختلف القطاعات.

وهكذا، لم تتضمن الحسابات الإدارية ولا الحساب العام للمملكة ولا مختلف الوضعيات المحاسبية الأخرى المتعلقة بتنفيذ قانون المالية إلا التبويب الإداري. هذه الوضعية حالت دون تمكين المجلس من تحليل تنفيذ قانون المالية من الناحيتين الوظيفية والاقتصادية.

### أ. نفقات التسيير

بلغت اعتمادات التسيير المفتوحة برسم سنة 2010 ما قدره 136.912,63 مليون درهم مقابل 150.873,16 مليون درهم سنة 2009، أي انخفاضا قدره 9,25%. ويعزى ذلك إلى الإنخفاض الذي سجل على مستوى نفقات التحملات المشتركة (43,42%) والنفقات الطارئة والمخصصات الاحتياطية التي عرفت انخفاضا بنسبة 5,06% بالرغم من التزايد الذي لوحظ على مستوى نفقات الموظفين والأعوان ونفقات المعدات والنفقات المختلفة التي سجلت نسب ارتفاع على التوالي 6,57% و7,64%.

وبلغت نفقات التسيير المنجزة خلال سنة 2010 ما مجموعه 134.334,34 مليون درهم مقابل 143.845,50 مليون درهم سنة 2009، مسجلة بذلك انخفاضا قدره 6,61%، وتبعاً لذلك فقد مثلت نسبة 98,11% من الإعتمادات النهائية مقابل 95,25% خلال السنة الماضية. وتتوزع هذه النفقات كما يلي:

توزيع نفقات التسيير المنجزة (ملايين الدراهم)			
أصناف نفقات التسيير	النفقات المنجزة		نسبة الزيادة أو الانخفاض
	2010	2009	
الموظفون والأعوان	80 242,13	74 000,67	8,43%
التحملات المشتركة	28 027,99	43 503,43	-35,57%
المعدات والنفقات المختلفة	25 520,77	25 797,94	-1,07%
القائمة المدنية ومخصصات السيادة	543,46	543,46	0,00%
<b>المجموع</b>	<b>134 334,34</b>	<b>143 845,50</b>	<b>-6,61%</b>

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2010

و يستنتج من هذا الجدول أن نفقات الموظفين والأعوان مثلت نسبة 59,73% من مجموع نفقات التسبير المنجزة، بينما خصصت 20,86% و 19% من هذه النفقات على التوالي لكل من التحملات المشتركة والمعدات والنفقات المختلفة.

#### ب. نفقات الاستثمار

بلغت اعتمادات الأداء المفتوحة برسم ميزانية الاستثمار لسنة 2010 ما قدره 53.784,80 مليون درهم مقابل 45.154,62 مليون درهم سنة 2009، مسجلة بذلك ارتفاعا قدره 19,11%.

وقد بلغت الاعتمادات النهائية بموجب هذه السنة المالية ما قدره 69.233,61 مليون درهم بعد إضافة اعتمادات الأداء المرحلة عن السنة المالية 2009 بقيمة 13.161,51 مليون درهم وأموال المساعدة بقيمة 2.287,29 مليون درهم.

وبلغت نفقات الاستثمار المنجزة لسنة 2010 ما مجموعه 47.586,62 مليون درهم مقابل 44.254,00 مليون درهم سنة 2009، أي بنسبة ارتفاع قدرها 7,53%.

ويلاحظ أن النسبة العامة لاستهلاك مجموع الاعتمادات النهائية بلغت هذه السنة 68,73% مقابل 74,18% سنة 2009. وتختلف نسبة استهلاك الاعتمادات من قطاع لآخر كما هو موضح بالجدول التالي:

نسبة استهلاك اعتمادات الاستثمار حسب القطاعات والمؤسسات (بملايين الدراهم)

الفصول	القطاعات الوزارية أو المؤسسات	مجموع الاعتمادات	النفقات	نسبة الإستهلاك (%)
1.2.3.0.0.13.000	التكاليف المشتركة – الاستثمار -	15 346,22	15 298,65	100
1.2.2.0.0.04.000	الوزير الاول	700,00	700,00	100
1.2.2.0.0.02.000	البلاط الملكي	132,64	130,05	98
1.2.2.0.0.09.000	وزارة الإتصال	870,96	798,83	92
1.2.2.0.0.28.000	وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة	855,84	688,64	80
1.2.2.0.0.21.000	وزارة الشباب و الرياضة	1 121,91	862,33	77
1.2.2.0.0.20.000	وزارة الفلاحة والصيد البحري	6 330,77	4 714,93	74
1.2.2.0.0.11.000	وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي	7 285,44	5 035,89	69
1.2.2.0.0.17.000	وزارة التجهيز و النقل	8 070,61	5 435,10	67
1.2.2.0.0.24.000	الوزارة المنتدبة لدى الوزير الأول المكلفة بالشؤون الاقتصادية والعامّة	19,18	12,91	67
1.2.2.0.0.34.000	إدارة الدفاع الوطني	5 987,53	3 902,86	65
1.2.2.0.0.16.000	الأمانة العامة للحكومة	25,91	16,75	65
1.2.2.0.0.48.000	وزارة التنمية الإجتماعية والأسرة والتضامن	350,17	220,24	63
1.2.2.0.0.42.000	المنذوبية السامية للتخطيط	121,30	75,84	63
1.2.2.0.0.51.000	المنذوبية العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج	643,09	372,47	58
1.2.2.0.0.35.000	المنذوبية السامية لقدماء المقاومين وأعضاء جيش التحرير	14,39	8,23	57
1.2.2.0.0.31.000	وزارة التشغيل والتكوين المهني	616,86	336,34	55
1.2.2.0.0.27.000	وزارة الطاقة والمعادن و الماء و البيئة	5 621,51	2 917,79	52
1.2.2.0.0.07.000	وزارة الشؤون الخارجية والتعاون	632,48	319,85	51
1.2.2.0.0.30.000	وزارة الإسكان والتعمير والتنمية المجالية	833,22	413,92	50
1.2.2.0.0.29.000	وزارة الثقافة	371,81	180,60	49
1.2.2.0.0.45.000	المنذوبية السامية للمياه والغابات ومحاربة التصحر	286,01	136,23	48
1.2.2.0.0.08.000	وزارة الداخلية	4 977,91	2 220,56	45

44	278,53	631,81	وزارة الإقتصاد و المالية	1.2.2.0.0.13.000
42	1 324,46	3 176,46	وزارة الصحة	1.2.2.0.0.12.000
40	22,27	55,68	الوزارة المنتدبة لدى الوزير الأول المكلفة بتحديث القطاعات العامة	1.2.2.0.0.33.000
39	106,40	273,13	الوزارة المنتدبة لدى الوزير الأول المكلفة بالجالية المغربية المقيمة بالخارج	1.2.2.0.0.50.000
38	20,22	52,61	مجلس النواب	1.2.2.0.0.03.000
30	441,33	1 481,01	وزارة الأوقاف والشؤون الاسلامية	1.2.2.0.0.23.000
28	316,62	1 113,06	وزارة السياحة والصناعة التقليدية	1.2.2.0.0.14.000
28	240,24	854,21	وزارة العدل	1.2.2.0.0.06.000
23	24,53	108,12	المحاكم المالية	1.2.2.0.0.05.000
12	0,54	4,30	مجلس المستشارين	1.2.2.0.0.43.000
5	12,48	266,65	وزارة التجارة الخارجية	1.2.2.0.0.37.000
0	0,00	0,80	الوزارة المكلفة بالعلاقة مع البرلمان	1.2.2.0.0.32.000
<b>68,73</b>	<b>47 586,62</b>	<b>69 233,61</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2010

ويشار إلى أن ست وزارات فقط صرفت أكثر من 78,39% من مجموع نفقات الاستثمار، وهو ما يعادل ما مجموعه 37.305,22 مليون درهم، ونخص بالذكر وزارة الإقتصاد والمالية - التكاليف المشتركة (32,15%) - ووزارة التجهيز و النقل (11,42%) ووزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي (10,58%) ووزارة الفلاحة والصيد البحري (9,91%) وإدارة الدفاع الوطني (8,20%) وأخيرا وزارة الطاقة والمعادن و الماء و البيئة (6,13%).

### ج. نفقات الدين العمومي

مقارنة مع الناتج الداخلي الخام، سجل الدين العمومي تطورا خلال الست السنوات الأخيرة، كما يبرز ذلك الجدول التالي:

#### تطور قيمة الدين العمومي ما بين 2004 و 2010 (بملايين الدراهم)

السنة المالية	الناتج الداخلي الخام	الدين الداخلي		الدين الخارجي	
		النسبة مقارنة مع الناتج الداخلي الخام	المبلغ	النسبة مقارنة مع الناتج الداخلي الخام	المبلغ
2004	505 015	44,37%	224 077	22,83%	115 310
2005	527 679	48,98%	258 471	21,96%	115 871
2006	577 344	46,08%	266 066	20,08%	115 927
2007	615 373	42,87%	263 832	19,83%	122 043
2008	688 843	37,39%	257 547	19,39%	133 557
2009	732 449	36,38%	266 439	20,79%	152 267
2010	764 302	38,22%	292 123	22,73%	173 744

المصدر: مديرية الخزينة و التمويلات الخارجية

ويتضح من خلال هذا الجدول أن قيمة الدين العمومي بلغت مع نهاية السنة المالية 2010 ما يقارب 465,87 مليار درهم، أي بزيادة قدرها 11,26% مقارنة مع سنة 2009 (418,71 مليار درهم)، كما سجلت نسبة المديونية في الناتج الداخلي الخام زيادة بأكثر من 3,78 نقطة إذ مرت من 57,17% سنة 2009 إلى 60,95% سنة 2010.

وكما يتبين من المعطيات المبينة بالجدول التالي، فإن نسبة نفقات خدمة الدين العمومي مقارنة بمجموع نفقات الميزانية العامة قد عرفت، خلال سنة 2010 تراجعا ملحوظا بالمقارنة مع السنوات الفارطة.

(بملايين الدراهم)

### تطور نفقات الدين العمومي ما بين 2004 و 2010

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	
36 147,87	56 269,58	46 984,43	60 801,55	44 290,81	39 566,10	40 623,88	نفقات خدمة الدين
218 068,84	244 369,08	223 631,08	200 270,27	171 389,06	171 704,49	142 840,65	مجموع نفقات الميزانية العامة
%16,58	%23,03	%21,01	%30,36	%25,84	%23,04	%28,44	نسبة نفقات خدمة الدين إلى مجموع نفقات الميزانية العامة

المصدر: الحسابات العامة للمملكة 2010-2004

وتتوزع نفقات الدين العمومي المنجزة ما بين الدين العمومي الخارجي والدين العمومي الداخلي على الشكل التالي:

(بملايين الدراهم)

### توزيع نفقات الدين العمومي حسب المصدر

النسبة المئوية	النفقات المنجزة				عناصر الدين	
	المجموع	نسبة الإنجاز	الدين الداخلي	نسبة الإنجاز		الدين الخارجي
%52,97	19 149,04	%91,80	14 385,01	%101,67	4 764,03	استهلاك الدين العمومي
%47,03	16 998,83	%97,71	15 245,93	%76,90	1 752,90	نفقات الفوائد والعمولات
<b>%100,00</b>	<b>36 147,87</b>	<b>%94,75</b>	<b>29 630,94</b>	<b>%93,57</b>	<b>6 516,93</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: قانون المالية والحساب الإداري لوزارة الاقتصاد والمالية برسم سنة 2010

## 2. الحسابات الخصوصية للخزينة

يشار في البداية إلى أنه تنفيذا لمقتضيات قانون المالية لسنة 2010، تم حذف الحساب "مساهمات الدولة في مختلف الشركات". وذلك بهدف لتصحيح خطأ إدراج هذا الحساب على مستوى فئة "حسابات النفقات المقطعة من المخصصات". وبالرجوع إلى القانون التنظيمي للمالية رقم 7-98 فقد تم حذف الفئة السادسة من الحسابات الخصوصية للخزينة المتعلقة "بحسابات استثمار الأموال" التي كان ينتمي إليها الحساب "مساهمات الدولة في مختلف الشركات" التي كان منصوص عليها بالقانون التنظيمي للمالية لسنة 1970.

وقد استلزم الأمر إعادة ترتيب الحسابات المدرجة بهذه الفئة والتي كان من بينها الحساب رقم 3.6.13.01 المسمى "مساهمة الدولة في مختلف الشركات". وقد تمت عملية إعادة ترتيب هذا الحساب، بموجب القانون المالي رقم 26-99 للسنة المالية 2000-1999، ابتداء من فاتح يوليوز 1999 في صنف حسابات النفقات من المخصصات بالرغم من أن العمليات المدرجة بهذه الحسابات لا تتعلق نهائيا بأية نفقات مقطوعة من المخصصات، بقدر ما تهم تتبع محفظة مساهمات الدولة في مختلف الشركات.

وبموجب المادة 18 من القانون المالي للسنة المالية 2010 تم حذف حساب "مساهمة الدولة في مختلف الشركات" ابتداء من فاتح يناير 2010. ونصت نفس المادة على تحويل الرصيد الباقي في هذا الحساب إلى غاية 31 ديسمبر 2009 و قدره 5.547,54 مليون درهم إلى الميزانية العامة (وزارة المالية)، إلا أن الأمر لا يتعلق بمداخيل ولكن بمساهمات عمومية لم يتم بيعها سنة 2010.

وبحذف هذا الحساب الخصوصي للخزينة لا يمكن مستقبلا تتبع مساهمات الدولة بشكل كامل ودقيق إلا من خلال الحسابين رقم 40-01 و 40-02 على مستوى المحاسبة العامة للدولة وهو ما سيعقد تتبع "محفظة" مساهمات الدولة وخاصة عند إعداد الميزانيات.

## ◀ الموارد

بلغت الموارد الإجمالية للحسابات الخصوصية للخرزينة 57.139,16 مليون درهم مقابل توقعات قدرها 45.723,95 مليون درهم، أي بنسبة تحصيل قدرها 124,97%.

ويلاحظ من جهة أن الحسابات المرصدة لأموال خصوصية استأثرت بحصة 81,80% من مجموع الموارد المحصلة للحسابات الخصوصية للخرزينة. وتمثل موارد حساب "حصة الجماعات المحلية من حصيلة الضريبة على القيمة المضافة" برسم سنة 2010 ما قدره 41,88% من مجموع هذه الموارد مقابل 32,27% برسم السنة الماضية، تليها موارد "الصندوق الخاص لتمويل برامج اجتماعية-اقتصادية" بنسبة 8,30% وموارد "الصندوق الخاص بالطرق" بنسبة 6,38% وموارد "صندوق التنمية الفلاحية بنسبة 5,41%.

ومن جهة أخرى فقد تمثلت موارد الحسابات الخصوصية للخرزينة "النفقات من المخصصات" هذه السنة ما نسبته 18,02% من مجموع موارد الحسابات الخصوصية للخرزينة. وتشكل موارد "حساب شراء وإصلاح معدات القوات المسلحة الملكية" بنسبة 87,67% من مجموع هذه الموارد، تليها موارد "صندوق المديرية العامة للدراسات والتوثيق" بنسبة 10,15%.

## ◀ التكاليف

بلغت النفقات المأمور بصرفها في إطار الحسابات الخصوصية للخرزينة هذه السنة 57.070,24 مليون درهم، مقابل توقعات بمبلغ قدره 45.764,44 مليون درهم. وقد تم تغيير الاعتمادات الأولية بواسطة عملية الرفع من سقف تحملات الحسابات الخصوصية ليصل مبلغ الاعتمادات النهائية إلى ما قدره 101.648,04 مليون درهم، أي بنسبة ارتفاع بلغت 122%.

تمثل تكاليف "الحسابات المرصدة لأموال خصوصية" ما نسبته 77,21% من مجموع النفقات الفعلية للحسابات الخصوصية للخرزينة. وتمثل التكاليف المتعلقة بحساب "حصة الجماعات المحلية من حصيلة الضريبة على القيمة المضافة"، نسبة 42,55% من مجموع تكاليف هذا الصنف؛ يليها "الصندوق الخاص لتمويل برامج اجتماعية واقتصادية"، بنسبة 8,30%.

أما تكاليف "حسابات النفقات من المخصصات" فقد بلغت نسبة 22,63% من مجموع النفقات الفعلية للحسابات الخصوصية للخرزينة. وتمثل التكاليف الخاصة بحساب "شراء وإصلاح معدات القوات المسلحة الملكية" و"صندوق المديرية العامة للدراسات والتوثيق" على التوالي نسب 88,15% و 8,09% من مجموع تكاليف هذا الصنف من الحسابات الخصوصية.

وتجدر الإشارة إلى أن تغيير اعتمادات الحسابات الخصوصية للخرزينة قد تم بواسطة عمليات الرفع من سقف تحملاتها بناء على قرارات للوزير المكلف بالمالية والتي بلغ عددها 91 قرارا سنة 2010 بمبلغ إجمالي قدره 55.883,60 مليون درهم. وبمقارنة مجموع المبالغ الملتمزم بها في إطار الحسابات الخصوصية مع سقف التحملات الأولية المأذون بها في القانون المالي، نجد أن مبلغ 24.235,55 مليون درهم قد تمت برمجته بواسطة قرارات تنظيمية.

وتتم عملية الرفع من سقف تحملات الحسابات الخصوصية للخرزينة بواسطة إمدادات من الميزانية العامة أو من المؤسسات العمومية أو من الرصيد المتوفر من فائض مداخيل السنوات السابقة على الأداءات الفعلية المتعلقة بالحسابات المعنية والتي بلغت بداية سنة 2010 أزيد من 67 مليار درهم.

وقد سجلت بعض الحسابات الخصوصية زيادات كبيرة بلغت، في بعض الحالات، أكثر من عشرة أضعاف الاعتمادات الأولية المنصوص عليها بالقانون المالي.

كما أن هناك بعض الحسابات التي لم يتم توقع أية اعتمادات بها أثناء وضع القانون المالي ليتم إمدادها بعد ذلك، خلال السنة المالية 2010، باعتمادات مهمة. ويرصد الجدول التالي بعض من هذه الحسابات:

حسابات خصوصية للخزينة بدون اعتمادات أولية ومستفيدة من إمدادات مهمة خلال السنة المالية (بملايين الدراهم)

تغيير الاعتمادات	الإعتمادات الأولية	الحسابات الخصوصية للخزينة
6 875,69	0,00	الصندوق الخاص لتمويل برامج اجتماعية اقتصادية
4 127,52	0,00	صندوق التنمية الطاقية
1 045,00	0,00	صندوق المديرية العامة للدراسات والتوثيق
507,95	0,00	صندوق مشاركة القوات المسلحة الملكية في مأموريات السلام
474,69	0,00	صندوق إنعاش الاستثمارات
135,42	0,00	صندوق الدعم لفائدة الدرك الملكي

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2010

### 3. مرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة

#### ← موارد ونفقات الاستغلال

بلغت التقديرات النهائية لموارد الاستغلال المتعلقة بمرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة برسم سنة 2010 مبلغ 3.883,99 مليون درهم مقابل التوقعات الأولية لقانون المالية 2010 قدرها 1.820,57 مليون درهم، أي بزيادة بلغت 92,64%.

وبلغت الموارد المحصلة سنة 2010 ما قدره 4.403,24 مليون درهم، مقابل 3.779,88 مليون درهم برسم السنة الماضية، مسجلة بذلك ارتفاعا قدره 16,49% و نسبة تحصيل قدرها 113,37%.

ويستخلص من المعطيات المقدمة في هذا الصدد أن أزيد من 75,14% من هذه الموارد هي نتاج مرافق تابعة لأربع وزارات فقط، ويتعلق الأمر بوزارة التجهيز والنقل (34,50%) ووزارة الصحة (27,44%) وإدارة الدفاع الوطني (8,06%) وأخيرا وزارة الداخلية (5,15%)، كما أن الموارد المحصلة فاقت التقديرات الأولية في بعض الأحيان بنسب جد مهمة. كما هو الشأن بالنسبة للمرافق التالية:

(بملايين الدراهم)

#### قائمة بمرافق الدولة التي سجلت نسب تحصيل عالية جدا

المرافق	تقديرات قانون المالية	الموارد المحصلة	فائض التحصيل مقارنة بالتقديرات الأولية	نسبة زيادة التحصيل مقارنة بالتقديرات الأولية
مرافق الدولة التابعة لوزارة التجهيز والنقل	138,80	1 519,11	1 380,31	994%
مرافق الدولة التابعة للأمانة العامة للحكومة	13,00	88,52	75,52	581%
مرافق الدولة التابعة لوزارة الشؤون الخارجية	20,00	110,81	90,82	454%
مرافق الدولة التابعة لوزارة التشغيل والتكوين المهني	60,00	137,72	77,72	130%
مرافق الدولة التابعة لوزارة الفلاحة والصيد البحري	72,06	148,89	76,83	107%
مرافق الدولة التابعة لوزارة الصحة	682,44	1 208,07	525,64	77%
مرافق الدولة التابعة لإدارة الدفاع الوطني	248,88	354,72	105,84	43%

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2010

وارتباطا بنفقات الاستغلال، فقد حدد القانون المالي السقف الأصلي في مبلغ 1.820,57 مليون درهم؛ في حين بلغت الاعتمادات النهائية 2.682,60 مليون درهم، أما النفقات المنجزة، فلم تتجاوز مبلغ 1.754,66 مليون درهم، أي بمعدل استهلاك قدره 56%. يشار إلى أن مرافق تابعة لثلاث وزارات فقط استأثرت بأزيد من 65,63% من هذه النفقات: وزارة الصحة (42,08%) وإدارة الدفاع الوطني (17,34%) ووزارة التجهيز والنقل (6,21%).

#### ← موارد ونفقات الاستثمار

فيما يتعلق بموارد الاستثمار المتعلقة بمرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة، فقد حددت توقعات قانون المالية في مبلغ 484,38 مليون درهم، بينما بلغت التقديرات النهائية ما يناهز مبلغ 1.859,67 مليون درهم، في حين لم يتم تحصيل إلا مبلغ 1.111,47 مليون درهم، مسجلة بذلك ارتفاعا قدره 21,86% مقارنة مع السنة الماضية.



ويستنتج من المعطيات المقدمة في هذا الإطار أن:

- 76,71% من هذه الموارد هي نتاج مرافق تابعة لأربع وزارات فقط : وزارة التجهيز والنقل (30,26%) ، ووزارة الطاقة والمعادن والماء والبيئة (16,12%) ووزارة الفلاحة والصيد البحري (15,31%) ، ووزارة الاقتصاد والمالية (15,02%)؛
- الموارد المحصلة تجاوزت في كثير من الأحيان التقديرات الواردة بقانون المالية بنسب جد مهمة، وهو ما يفرغ قانون المالية من دوره كأداة توقع وترخيص للموارد والتكاليف ضمن توازن اقتصادي ومالي مُحدد ( الفصل 1 من القانون التنظيمي رقم 98-7 لقانون المالية). ويورد الجدول التالي، على سبيل المثال، بعضا من المرافق التي عرفت مواردها المحصلة تجاوزا مهما مقارنة مع التقديرات الواردة بقانون المالية:

قائمة بالمرافق التي سجلت نسب تحصيل عالية جدا (بملايين الدراهم)

المرافق	تقديرات قانون المالية	الموارد المحصلة	فائض التحصيل إلى التقديرات الأولية	نسبة زيادة التحصيل إلى التقديرات الأولية
مرافق الدولة التابعة لوزارة الاقتصاد والمالية	13,00	166,92	153,92	1184%
مرافق الدولة التابعة لوزارة الطاقة و المعادن والماء والبيئة	37,57	179,20	141,63	377%
مرافق الدولة التابعة لوزارة الفلاحة و الصيد البحري	39,00	170,13	131,13	336%

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2010

وحول نفقات الاستثمار، فقد حدد قانون المالية السقف الأصلي في 484,38 مليون درهم، بينما بلغت الاعتمادات النهائية ما قدره 1.802,98 مليون درهم ، بفعل التغييرات الناتجة عن قرارات وزير المالية برفع سقف التحملات. غير أنه لم تتجاوز النفقات المنجزة مبلغ 415,35 مليون درهم، مسجلة بذلك معدل إنجاز قدره 23,04% وارتفاعا بنسبة 25,11% مقارنة مع السنة الماضية.

ويستخلص من المعطيات المتوفرة أن الغالبية العظمى من المرافق سجلت نسبة إنجاز ضعيفة وفائض كبير على مستوى الاعتمادات النهائية بالمقارنة مع النفقات المنجزة.

## II. تغيير مخصصات الميزانية

خضعت المخصصات الأولية للميزانية العامة للدولة التي وافق عليها البرلمان لتغييرات همت العمليات المبينة في الجدول التالي:

تغيير مخصصات الميزانية (بملايين الدراهم)

المبلغ	تغيير الإعتمادات
13.161,51	ترحيل الإعتمادات من 2009 إلى 2010
2.301,58	أموال المساعدة
2.595,32	الاقطاعات من فصل النفقات الطارئة والمخصصات الاحتياطية
13.646,50	التحويلات
3.382,90	تجاوز الإعتمادات
12.644,37	إلغاء الإعتمادات

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2010

### 1. ترحيل الإعتمادات

- إستنادا إلى مقتضيات المادة 46 من القانون التنظيمي للمالية، نصت المادة 23 من القانون المالي لسنة 2010 على:
- إلغاء اعتمادات الأداء المفتوحة بموجب قانون المالية 2009 برسم ميزانية الاستثمار على مستوى الميزانية العامة للدولة التي لم تكن محل التزامات مؤشر عليها، مع استثناء الهبات الخارجية؛
- إلغاء اعتمادات الاستثمار للميزانية العامة للدولة المرحلة من السنة المالية 2004 إلى سنة 2005 والمتعلقة بالنفقات التي لم تكن محل أمر بالأداء إلى غاية 31 ديسمبر 2009 (الفقرة III).

وقد أحالت المادة 23 المذكورة على نص تنظيمي من أجل تحديد شروط تنفيذ هذه المقترحات. إلا أن هذا النص التنظيمي لم يتم إصداره، واكتفت وزارة الاقتصاد والمالية بإصدار الدورية رقم 271/E بتاريخ 25 يناير من أجل تفعيل هذه الأحكام.

وتجدر الإشارة إلى أن مصالح وزارة المالية لم تدل للمجلس الأعلى للحسابات بالبيانات التفصيلية حول الاعتمادات التي تم ترحيلها، والتي تبين الالتزامات المرتبطة بهذه الاعتمادات وأسباب ترحيلها والسنة المالية المتعلقة بها. الأمر الذي لم يستطع معه المجلس تحديد النسب الحقيقية للإنجاز المتعلقة بميزانية الاستثمار برسم السنة المالية 2010 ولا الجهد المبذول من طرف الأمرين بالصرف لتسريع وتيرة الإنجاز المتعلقة بالاعتمادات المرحلة والتي تخص مشاريع شرع في إنجازها منذ سنوات عديدة.

وقد بلغت قيمة الاعتمادات المرحلة إلى سنة 2010 ما مجموعه 13.161,51 مليون درهم، مقابل 12.868,57 مليون درهم سنة 2009 مسجلة بذلك زيادة قدرها 2,28%. ويمثل مبلغ الاعتمادات المرحلة 24,47% من اعتمادات ميزانية الاستثمار المأذون بها في قانون المالية لسنة 2010؛ وهو ما ينم عن وجود صعوبات مرتبطة بالإمكانات التقنية والمهنية المتوفرة لدى مختلف القطاعات من أجل تتبع وإنجاز المشاريع والأوراش في الأجل واحترام شروط الجودة والفعالية اللازمة.

ويلاحظ، بخصوص بعض الوزارات، بأن الاعتمادات المرحلة شكلت نسباً جد عالية مقارنة مع التقديرات المفتوحة برسم القانون المالي، بلغت في بعض القطاعات أكثر من ضعف ميزانياتها، كما يوضح ذلك الجدول التالي:

#### أمثلة عن القطاعات الوزارية التي سجلت بها ترحيلات مهمة

الاعتمادات المرحلة بالنسبة للتقديرات الأولية	الاعتمادات المرحلة	اعتمادات الأداء الأولية	المؤسسات / القطاعات الوزارية
202%	227,57	112,84	وزارة الشؤون الخارجية والتعاون
156%	520,10	334,11	وزارة العدل
100%	741,01	740,00	وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية
94%	52,47	55,65	المحاكم المالية
86%	291,91	338,90	وزارة الإقتصاد والمالية
79%	2 195,84	2 780,00	وزارة الداخلية
77%	1 379,48	1 796,98	وزارة الصحة
76%	23,96	31,72	الوزارة المنتدبة لدى الوزير الأول المكلفة بتحديث القطاعات العامة
72%	50,96	70,34	المنوبية السامية للتخطيط
69%	151,81	220,00	وزارة الثقافة
58%	235,09	408,00	المنوبية العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج
49%	93,55	192,46	المنوبية السامية للمياه والغابات ومحاربة التصحر
46%	85,70	186,00	الوزارة المنتدبة لدى الوزير الأول المكلفة بالجالية المغربية المقيمة بالخارج
38%	2 071,18	5 523,11	وزارة التجهيز والنقل
38%	97,03	253,14	وزارة التنمية الاجتماعية والأسرة والتضامن
32%	12,61	40,00	مجلس النواب
32%	1 323,28	4 128,23	وزارة الطاقة والمعادن والماء والبيئة

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2010

من ناحية أخرى، يسجل أن 67,9% من مجموع الاعتمادات المرحلة تهم ست وزارات فقط: وزارة الداخلية (16,68%)، ووزارة التجهيز والنقل (15,74%)، ووزارة الصحة (10,48%)، ووزارة الطاقة والمعادن والماء والبيئة (10,05%)، وإدارة الدفاع الوطني (7,81%)، وأخيراً وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي (7,14%).

ويلاحظ أن إشكالية الترحيل ما تزال قائمة بالرغم من إثارتها من طرف المجلس الأعلى للحسابات بمناسبة إعداد التقرير حول تنفيذ قانون المالية لسنة 2007، إذ تم الوقوف جليا على الملاحظات التالية:

- محدودية التخطيط، إذ أن الشروع في الإعداد المفصل للمشاريع المدرجة بميزانية الاستثمار لا يتم إلا بعد الحصول على الاعتمادات المرتبطة بها، وذلك ما يؤثر سلبا على التنفيذ السليم لميزانيات الاستثمار؛
- ضعف على مستوى البرمجة والتتبع، إذ أن مجموعة من الصفقات المرتبطة بمشاريع الاستثمار لا يتم تنفيذها إلا في نهاية السنة المالية؛
- عدم ضبط آجال تنفيذ صفقات والتزامات بعض القطاعات الوزارية، إذ أن السنوات المالية التي ترجع إليها الالتزامات موضوع الترحيل تعود في بعض الأحيان إلى عدة سنوات؛
- ضعف نظام تتبع الترحيلات؛
- عدم القيام بتخفيض الاعتمادات المتبقية بالرغم من التنفيذ الكلي للالتزامات المرتبطة بها.

## 2. أموال المساعدة

بلغت أموال المساعدة المقيدة في إطار الميزانية العامة للدولة سنة 2010 ما قدره 2.301,58 مليون درهم، مقابل 1.779,34 مليون درهم سنة 2009 و 2.070,69 مليون درهم سنة 2008 و 2.628,31 مليون درهم سنة 2007.

ويتوزع هذا المبلغ حسب المانحين وفق ما هو مبين بالجدول التالي:

(بملايين الدراهم)

### توزيع أموال المساعدة حسب الجهات المانحة

الطرف المانح	المبلغ بمليون درهم	النسبة
قطاعات حكومية وطنية	1 660,23	72,13%
الحساب المرصد لأموال خصوصية " الصندوق الخاص باستبدال أملاك الدولة"	292,07	12,69%
جماعات محلية	122,13	5,31%
الاتحاد الأوروبي	110,37	4,80%
الحساب المرصد لأموال خصوصية " صندوق محاربة آثار الكوارث الطبيعية"	54,20	2,35%
مؤسسات عمومية	20,00	0,87%
الوكالة الإسبانية للتعاون الدولي	17,86	0,78%
المملكة البلجيكية	15,02	0,65%
البنك الدولي	7,17	0,31%
الوكالة الفرنسية للتنمية	1,43	0,06%
الحساب المرصد لأموال خصوصية " صندوق تحديث الإدارة العمومية"	1,10	0,05%
<b>المجموع</b>	<b>2 301,58</b>	<b>100,00%</b>

المصدر: الحساب الإداري لوزارة الاقتصاد والمالية برسم سنة 2010

ويلاحظ في هذا الإطار من جهة إلى أنه تم إدراج اعتمادات ضمن أموال المساعدة رغم أنه تم دفعها من طرف قطاعات وزارية أو هيآت تدخل ضمن تفرعات الدولة. ويتعلق الأمر على سبيل المثال بالأموال المدفوعة من طرف قطاعات وزارية، أو من حسابات مرصدة لأموال خصوصية " كصندوق محاربة آثار الكوارث الطبيعية " و" الصندوق الخاص باستبدال أملاك الدولة" و" صندوق تحديث الإدارة العمومية". وبالتالي فإن هذه الأموال لم تدفع من قبل أشخاص معنويين أو طبيعيين منفصلين عن الدولة كما ينص على ذلك القانون التنظيمي للمالية.

وعليه، فإن اللجوء إلى أموال الدولة للمساهمة مع أموال الدولة ذاتها في نفقات ذات مصلحة عامة إنما يمكن اعتباره تحويلا للاعتمادات بين الفصول، وهو ما لم يتم الترخيص له، متعارضا بذلك مع مقتضيات القانونية ذات الصلة.

ومن جهة أخرى فتحت اعتمادات جديدة في إطار أموال المساعدة دون توضيح الجهة المانحة على مستوى قرارات وزير الاقتصاد والمالية في هذا الشأن.

وتجدر الإشارة إلى ثلاث وزارات فقط استأثرت بنسبة 85,35% من مجموع أموال المساعدة، في مقدمتها وزارة الاقتصاد والمالية - التكاليف المشتركة (51,36%)، تليها وزارة التجهيز والنقل (20,70%) وأخيرا وزارة الشؤون الخارجية والتعاون (13,29%).

كما أن نسبة 99,38% من أموال المساعدة لسنة 2010 همت نفقات الاستثمار على مستوى الميزانية العامة.

### 3. الاقتطاعات من النفقات الطارئة والمخصصات الاحتياطية

بلغت الاعتمادات المرصودة لفصل النفقات الطارئة والمخصصات الاحتياطية من طرف قانون المالية ما مجموعه 2.600,00 مليون درهم. وقد سجلت الاقتطاعات التي همت هذا الفصل مبلغ 2.595,32 مليون درهم، مقابل 2.992,46 مليون درهم سنة 2009.

ويستنتج أن هذه الاقتطاعات تتوزع بين التحملات المشتركة بنسبة 55,45% من جهة، والمعدات والنفقات المختلفة والموظفين لمختلف القطاعات الوزارية بنسبة 44,55% من جهة أخرى.

كما يلاحظ أن ثلاثة قطاعات وزارية فقط استأثرت بنسبة 90,90% من مجموع المبالغ المقطوعة من فصل النفقات الطارئة والمخصصات الاحتياطية، ويتعلق الأمر بوزارة الاقتصاد والمالية (55,45%)، تليها وزارة الداخلية (28,43%) وأخيرا الوزير الأول (7,02%).

ومن خلال دراسة المراسيم المتعلقة بهذه الاقتطاعات يلاحظ، بالنسبة لمجموعة من الاقتطاعات، غياب الطابع الاستعجالي أو الطارئ وحتى المعطى الاحتياطي، بحكم أن موضوع بعض هذه الاقتطاعات همت نفقات كان من الممكن إدراجها، حين إعداد الميزانية في البنود المخصصة لها على مستوى الميزانيات القطاعية، ومناقشتها حسب طبيعتها داخل اللجان البرلمانية المختصة. ويتعلق الأمر على سبيل المثال بتسديد:

- المتأخرات المتعلقة بالمستحقات المالية للمدرسين العاملين في برنامج تعليم اللغة والثقافة المغربية بالخارج (65 مليون درهم) وواجبات الكراء والمصاريف المتعلقة بالماء والكهرباء والموصلات اللاسلكية ومستحقات الخطوط الملكية المغربية (14,89 مليون درهم) وتصفية النفقات المستحقة على مديرية الاستثمارات الخارجية (3,61 مليون درهم) وتسوية أتعاب الخبراء والأساتذة الباحثين الذين تستعين بهم مصالح الوزير الأول (9,25 مليون درهم)؛

- مصاريف تنظيم المنتديات الوطنية والدولية والتي تكون تواريخ تنظيمها معروفة مسبقا، كالمندى الاقتصادي العالمي بمراكش (8 ملايين درهم) والذكرى الستين للصحافة الفرنكفونية (5,7 مليون درهم) والأيام الوطنية حول الصحافة المكتوبة (3,18 مليون درهم) والدورة التاسعة للمجلس الوزاري للتكوين والتشغيل والشؤون الاجتماعية والجالية المغربية (2 مليون درهم)؛

- صيانة وإصلاح المباني الإدارية (مجلس المستشارين) وإعانات التسيير لصالح المؤسسات (المجلس الدستوري)؛

- إعانات للجمعيات كجمعية المغربية لدعم التمدريس (200 مليون درهم)، والوكالة المغربية للتعاون الدولي (86,5 مليون درهم)، ومؤسسة الحسن الثاني للأعمال الاجتماعية لرجال السلطة قصد صرف التقاعد الاستثنائي لفائدة الولاة والعمال السابقين (16,82 مليون درهم)، واللجنة الوطنية للقانون الدولي الإنساني (1 مليون درهم)؛

ويتبين كذلك أن المذكرات المعدة من طرف الوزير المكلف بالمالية كأساس للمراسيم المتعلقة بالاقتطاعات من فصل النفقات الطارئة والمخصصات الاحتياطية لم تبرز أسباب اللجوء إلى بعض من هذه الاقتطاعات.

### 4. تحويل الاعتمادات

استنادا إلى المادة 17 من المرسوم رقم 2.98.401 بتاريخ 26 أبريل 1999 المتعلق بإعداد وتنفيذ قوانين المالية، تم القيام ب 1356 تحويل اعتماد على مستوى الميزانية العامة للدولة همت جميع القطاعات الوزارية. وقد بلغ مجموع هذه التحويلات ما قدره 13,64 مليار درهم، شملت بالأساس اعتمادات الأداء.

ويستخلص من المعطيات المتوفرة بهذا الشأن أن:

- تغيير المخصصات المدرجة في المواد (المديريات المركزية، المصالح الخارجية،...) مثلت 48,17% من مجموع مبلغ التحويلات، وتم تغيير المخصصات المدرجة في الفقرات (نوعية النفقة) بنسبة 33,08%، بينما سجلت التحويلات على مستوى السطور (تفصيل النفقة) نسبة 18,75%؛

- عشر قطاعات وزارية سجلت ما يقارب 91% من مجموع التحويلات على مستوى الميزانية العامة برسم سنة 2010. واستأثرت وزارة الاقتصاد والمالية ووزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي على التوالي بنسبتي 31,88% و 24,65% من هذه التحويلات؛
- التحويلات التي تم القيام بها خلال الربع الأخير من السنة، مثلت لوحدها ما يقارب ثلثي (65,71%) التحويلات.

وتتم هذه الوضعية عن الصعوبات التي يجدها المدبرون العموميون في بعض القطاعات من أجل التحكم في توقعاتهم. ويلجؤون عند عدم كفاية الإعتمادات المبرمجة إلى تحويلات انطلاقا من تبويبات الميزانية. إلا أن التحويلات، في حالات عديدة، تتعدى المرونة التي تتوخاها هذه الآلية إذ لوحظ استعمال اعتمادات لا تحتاجها المصالح منذ البداية، ولكن مخافة إلغائها، يتم تحويلها نحو تبويبات تهم بالأساس نفقات للتسيير غير ضرورية وهو ما قد يؤدي إلى عدم فعالية وجدوى هذه التحويلات.

فيما يتعلق بمرافق الدولة المسيرة بطريقة مستقلة، فقد تم القيام بـ 187 تحويل اعتماد على مستوى هذه الميزانيات، شملت جميع القطاعات الوزارية. وقد بلغ مجموع هذه التحويلات ما قدره 75,77 مليون درهم، همت اعتمادات الأداء.

وفي إطار المادة 17 مكرر من المرسوم سالف الذكر، يشار إلى أنه وبالرغم من شبه تعميم مبدأ شمولية الاعتمادات على جميع القطاعات الوزارية، إلا أنه لم يشمل جميع أنماط الميزانيات والفصول. وهكذا، نجد أن أغلبية السطور داخل الميزانية العامة والحسابات الخصوصية ومرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة لم تستفد من هذه المرونة، وهو ما يقلل من أثر هذه المسطرة على تحديث و تسريع تنفيذ النفقات العمومية والرفع من فعاليتها.

تجدر الإشارة إلى أن المجلس الأعلى للحسابات لم يتمكن من تحليل التحويلات التي تمت في هذا الإطار، وذلك نظرا لعدم توصل المجلس بالبيانات التلخيصية المتعلقة بالاعتمادات التي تم تحويلها في هذا الإطار ولغياب التقارير حول الفعالية المنصوص عليها بالمادة 17 مكرر المشار إليها سلفا.

#### 5. تجاوز الاعتمادات

بلغت تجاوزات الاعتمادات بالنسبة للميزانية العامة للدولة برسم سنة 2010 ما قدره 3.382,90 مليون درهم مقابل 5.500,87 مليون درهم عن سنة 2009 و 6.560,42 مليون درهم برسم سنة 2008 مؤكدة بذلك النهج التنازلي لهذه التجاوزات.

ومن أجل تغطية هذه التجاوزات، فقد تم فتح اعتمادات تكميلية، همت بالأساس تغطية التجاوزات المسجلة على مستوى النفقات المتعلقة بأجور الموظفين والأعوان بنسبة 89,59%، في حين أن الاعتمادات التكميلية المتعلقة بالتجاوزات المسجلة على مستوى النفقات المتعلقة بالدين العمومي لم تسجل إلا نسبة 10,41%.

#### 6. إلغاء الاعتمادات

بلغت الإلغاءات برسم السنة المالية 2010 ما قدره 12.644,37 مليون درهم. ويتوزع هذا المبلغ بين الميزانية العامة للدولة بمبلغ 10.328,80 مليون درهم، أي بنسبة 81,69%، ومرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة بمبلغ 2.315,57 مليون درهم، أي بنسبة 18,31%.

فبالنسبة للميزانية العامة، بلغت اعتمادات التسيير الملغاة هذه السنة ما قدره 5.622,95 مليون درهم، وهو ما يشكل نسبة 44,47% من حجم الإعتمادات الملغاة مقابل نسبة 73,83% برسم السنة الماضية. وقد شكلت الإعتمادات الملغاة في هذا الإطار نسبة 4,11% من مجموع اعتمادات التسيير المفتوحة بالميزانية العامة برسم سنة 2010.

أما فيما يرتبط بنفقات الاستثمار، فقد بلغت 2.262,95 مليون درهم، وهو ما يمثل من جهة، نسبة 17,90% من مجموع الإعتمادات الملغاة، ويسجل من جهة ثانية، ارتفاعا قدره 289,18% بالمقارنة مع السنة الفارطة (581,46 مليون درهم). وقد شكلت الإلغاءات التي تم القيام بها في هذا الإطار نسبة 4,21% من مجموع اعتمادات الاستثمار من الميزانية العامة المفتوحة بواسطة قانون المالية لسنة 2010.

وفيما يخص الدين العمومي، فقد بلغت الإعتمادات الملغاة ما قدره 2.442,57 مليون درهم، أي ما نسبته 19,32% من حجم الإعتمادات الملغاة ونسبة 6,76% من مجموع الإعتمادات المخصصة للدين العمومي من طرف قانون المالية لسنة 2010.

وبخصوص مرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة، يشار إلى أن اعتمادات الاستغلال الملغاة قد بلغت سنة 2010 ما قدره 927,94 مليون درهم، مسجلة بذلك تراجعا طفيفا بالمقارنة مع السنة الفارطة (0,10%)، وفي المقابل بلغت

اعتمادات الاستثمار الملغاة سنة 2010 ما قدره 1.387,63 مليون درهم، أي بزيادة مهمة بالمقارنة مع السنة الماضية (53,35%). وقد شكلت الإلغاءات برسم ميزانيات الاستثمار لهذه المرافق نسبة 76,96% من مجموع اعتمادات الاستثمار النهائية المتعلقة بها.





## الفصل السادس: الموارد والأنشطة الإدارية للمحاكم المالية

### أولاً. الموارد المالية

بلغت الميزانية المخصصة للمحاكم المالية، برسم سنة 2013، ما مجموعه 225.874.000,00 درهم، موزعة بين ميزانية التسيير التي وصلت إلى 173.874.000,00 درهم وميزانية الاستثمار التي بلغت 52.000.000,00 درهم.

وتمثل نفقات الموظفين 78% من مجموع ميزانية التسيير بمبلغ يصل إلى 135.600.000,00 درهم، في حين تمثل التحملات المتعلقة ببند المعدات ونفقات أخرى نسبة 22% بمبلغ قدره 38.274.000,00 درهم.

ويبين الجدولان التاليان تطور الاعتمادات المرصودة للمحاكم المالية برسم السنتين 2012 و2013:

ميزانية التسيير		بالدرهم	
نوع النفقات	2012	2013	التغيرات %
الموظفون	71.536.000,00	135.600.000,00	89,55
كراء وصيانة البنايات	4.665.160,00	7.094.000,00	52,06
نفقات الاتصال	3.095.000,00	3.100.000,00	0,16
الماء والكهرباء	1.700.000,00	1.820.000,00	07,06
العقاد و أثاث المكاتب	2.283.840,00	1.550.000,00	-32,13
حظيرة السيارات	3.990.000,00	4.240.000,00	06,27
نفقات النقل	10.710.000,00	10.100.000,00	-05,70
نفقات أخرى	10.515.000,00	7.670.000,00	-27,06
التدريب والتكوين	1.350.000,00	2.700.000,00	100
<b>المجموع</b>	<b>109.845.000,00</b>	<b>173.874.000,00</b>	<b>61,39</b>

ميزانية الاستثمار		بالدرهم	
نوع النفقات	2012	2013	التغيرات %
اقتناء الأراضي	-	2.500.000,00	
إنشاء البنايات الإدارية	40.500.000,00	32.000.000,00	-20,99
أشغال التهيئة و التركيب	2.500.000,00	2.500.000,00	0
الأثاث	1.855.000,00	7.000.000,00	277,36
شراء العقاد و أثاث المكاتب	4.900.000,00	3.900.000,00	-20,41
شراء السيارات	3.500.000,00	1.500.000,00	-57,14
شراء عقاد الإعلاميات	2.500.000,00	2.300.000,00	-8,00
نفقات أخرى	245.000,00	300.000,00	22,45
<b>المجموع</b>	<b>56.000.000,00</b>	<b>52.000.000,00</b>	<b>-7,14</b>

## ثانياً. الوسائل المادية

### 1. المقرات

- تميز تقدم أشغال المشاريع المتعلقة ببناء و توسيع مقرات المجالس الجهوية للحسابات برسم سنة 2013، بما يلي:
- إنهاء أشغال بناء مقر المجلس الجهوي للحسابات بأكادير وتزويده بالعتاد المعلوماتي وأثاث المكاتب؛
  - تقدم أشغال تشييد البناية التي ستحتوي مقر المجلس الجهوي للحسابات بطنجة؛
  - تقدم الدراسات المتعلقة ببناء مقر المجلس الجهوي للحسابات بالدار البيضاء؛
  - إطلاق الدراسات الهندسية والتقنية المتعلقة بمشروع توسيع مقر المجلس الجهوي للحسابات بفاس.

### 2. حظيرة السيارات

برسم سنة 2013، قام المجلس الأعلى للحسابات باقتناء خمس سيارات منها أربع سيارات رباعية الدفع تم تخصيص اثنتين منها للمجالس الجهوية للحسابات والاثنتين المتبقيتين لمهام مراقبة التسيير على المستوى المركزي.

## ثالثاً. الموارد البشرية

خلال سنة 2013، بلغ العدد الإجمالي للقضاة والموظفين العاملين بالمحاكم المالية 540 من بينهم 353 قاضياً أي ما يعادل 65,37% من العدد الإجمالي لموظفيها. وقد بلغ عدد الملحقيين القضائيين بالمجلس 41 ملحقا. ويبلغ عدد موظفي المحاكم المالية 187 من بينهم 8 موظفين يوجدون في وضعية إلحاق بالإدارات الأخرى.

أما فيما يخص توزيع القضاة وموظفي المحاكم المالية حسب الجنس، فتمثل النساء 18,13% داخل هيئة القضاة و44,38% من مجموع الإداريين.

### 1. هيئة القضاة

يبلغ متوسط أعمار قضاة المحاكم المالية 40 سنة، علماً أن 42% من هؤلاء القضاة لم يبلغوا بعد سن الأربعين. وفيما يتعلق بمقرات التعيين، تجدر الإشارة إلى أنه من العدد الإجمالي للقضاة، يزاول 148 قاضٍ مهامهم بمختلف المجالس الجهوية للحسابات.

أما بخصوص توزيع القضاة حسب التكوين، فتضم الهيئة قضاة ذوو تخصص قانوني واقتصادي ومالي، بالإضافة إلى قضاة ذو تكوين أساسي في مجالات الهندسة.

ويتوزع القضاة حسب نوع الشهادات المحصل عليها كما يلي:

النسبة	الشهادات المحصل عليها
49%	السلك الثالث في العلوم القانونية والاقتصادية
22%	مهندسو الدولة
8%	الدكتوراه
21%	شهادات أخرى

### 2. الموظفون الإداريون

يعمل بالمحاكم المالية موظفون إداريون وتقنيون مكلفون بمهام إدارية متنوعة بالمجلس الأعلى للحسابات والمجالس الجهوية للحسابات.

ويظهر الجدول التالي توزيع الموظفين الإداريين للمحاكم المالية بحسب الدرجة:

النسبة	الشهادات المحصل عليها
3%	مهندسون
41%	متصرفون
14%	تقنيون
3%	محررون
30%	مساعدون تقنيون
4%	مساعدون إداريون
5%	شهادات أخرى

## رابعاً. التكوين

بالنسبة لسنة 2013، حرص المجلس الأعلى للحسابات على تطبيق البرنامج السنوي للتكوين المخصص للملحقين القضائيين و برنامج التكوين المستمر المعد من طرف اللجنة الموسعة للتكوين التي أنشأها الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات لهذا الغرض.

بالنسبة للتكوين الأساسي، عمل المجلس الأعلى للحسابات على تكوين 64 ملحقاً قضائياً وتهيئهم لممارسة مهنة قضاة المحاكم المالية، ولهذا الغرض، يستفيد الملحقون القضائيون من تكوين نظري وآخر ميداني لمدة عامين، مشفوع باجتيازهم لإمتحان للكفاءة المهنية.

### 1. التكوين النظري

برسم سنة 2013، ضم البرنامج التكويني الممتد على 9 أشهر، 11 وحدة مكونة من 34 مادة، همت التخصصات التالية: المواد القانونية والمالية والمحاسبة العمومية والمحاسبة الخاصة وتقنيات التدقيق والتحليل وتدبير المشاريع والأسواق المالية، والإعلاميات و تحرير القرارات والتقارير والمسطرة المتبعة أمام المحاكم المالية واللغات...

### 2. التكوين الميداني

في مجال التكوين الميداني، قام الملحقون القضائيون، على مدى 4 أشهر، بدورات وزيارات ميدانية لمختلف غرف المجلس الأعلى للحسابات. وقد تم تأطير هذه الدورات من طرف قضاة ومسؤولين بغرف المجلس. بعد ذلك، قام الملحقون القضائيون بتدريبات ميدانية لدى عدد من الهيئات والأجهزة العمومية نذكر منها: الإدارات العمومية (الخزينة العامة للمملكة، وزارة الداخلية، وزارة العدل...) وكذلك الأجهزة العليا لمراقبة المالية العامة بالبلدان الأجنبية (المجلس الأعلى للحسابات الفرنسي...).

### 3. التكوين المستمر

في إطار التكوين المستمر، عرفت سنة 2013 إتمام تنفيذ برنامج التوأمة بين المجلس والمجلس الأعلى للحسابات الفرنسي، والممول من طرف الإتحاد الأوروبي من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- إثراء الرصيد المعرفي لقضاة المجالس الجهوية للحسابات في ميادين المراقبة التي تهم التدبير المفوض ومراقبة المداخل وتدبير الأملاك العمومية واختيار المشاريع والتعمير؛
- تطبيق المعلومات في ميادين المراقبة والتدقيق الخاص بالأنظمة المعلوماتية؛
- القيام بدورة تدريبية في المجلس الأعلى والمجالس الجهوية للحسابات بفرنسا.

من جهة أخرى، وفي إطار تفعيل برنامجه السنوي للتكوين المستمر، قام المجلس بعقد ندوتين، الأولى حول المراقبة التقنية للصفقات العمومية التي كانت تهدف إلى مساعدة قضاة المحاكم المالية على فهم التقنيات المختلفة المتبعة في مراقبة الصبغة المادية للصفقات العمومية وتقييم جودة الأشغال الخاصة بشبكة الطرقات والتطهير وتشديد البنائيات، والثانية همت ميادين التعمير وتدبير الشأن المحلي. وقد هدفت هذه الأخيرة إلى تعزيز قدرات القضاة في ميدان مراقبة الأجهزة المكلفة بالتخطيط والتدبير المدني وتحديد الفاعلين في مجال التعمير، وكذلك الإلمام بالنصوص القانونية المنظمة لميدان التعمير والإطلاع على رهانات ممارسات التعمير.

## خامسا. التعاون الدولي

شمل عمل المجلس الأعلى للحسابات على المستوى الدولي، خلال سنة 2013 مجموعة من الأنشطة أهمها:

### 1. على صعيد التعاون مع المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الانتوساي)

في 21 يونيو 2013، استضاف المجلس الأعلى للحسابات بالرباط أشغال المجلس التنفيذي للجنة الانتوساي لبناء القدرات حيث تمت المصادقة على أعمال اللجان الفرعية والاتفاق على انتقال رئاسة اللجنة من المملكة المغربية إلى جهاز الرقابة بجنوب إفريقيا والسويد.

وفي أكتوبر 2013، شارك المجلس في أشغال المؤتمر الحادي والعشرون لمنظمة الانتوساي ببيكين بالصين حيث قدم الرئيس الأول تقريره بصفته رئيسا للجنة الانتوساي لبناء القدرات منذ سنة 2005 كما تمت المصادقة على قرار انتقال رئاسة هذه اللجنة الاستراتيجية.

### 2. على صعيد التعاون مع الأيسكوف

استضاف المجلس الأعلى للحسابات بالرباط في 7 و 8 نونبر 2013، مؤتمر رؤساء الأجهزة العليا للرقابة التي تشترك في استعمال اللغة الفرنسية (الأيسكوف).

### 3. على صعيد التعاون مع المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأربوساي)

شارك المجلس الأعلى للحسابات خلال سنة 2013 في الاجتماعات واللقاءات التالية:

- الاجتماع السادس للجنة تنمية القدرات المؤسسية بدولة الكويت من 28 إلى 30 مايو 2013؛
- الاجتماع 48 للمجلس التنفيذي والدورة الحادية عشر للجمعية العامة بدولة الكويت من 22 إلى 26 يونيو 2013؛
- الاجتماع السادس للجنة المعايير المهنية والرقابية بدولة قطر من 24 إلى 26 دجنبر 2013؛
- اللقاء التدريبي بالمملكة العربية السعودية حول موضوع "المراجعة الآلية لتقنية المعلومات من 8 إلى 13 شتنبر 2013.

### 4. على صعيد التعاون مع المنظمة الأفريقية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأفروساي)

استضاف المجلس الأعلى للحسابات ما بين 10 و 13 شتنبر 2013، أشغال الدورة 47 لاجتماع اللجنة المديرية للأفروساي المنعقدة بالرباط.

و قد عرفت هذه الدورة التي عرفت مشاركة 64 مشاركا تنظيم الاجتماعات التالية:

- اجتماع لجنة تنمية القدرات التقنية؛
- اجتماع لجنة تنمية القدرات المؤسسية؛
- اجتماع مجموعة عمل الانتوساي للتدقيق البيئي؛
- اجتماع اللجنة المديرية للأفروساي.

و قد تم على هامش هذه الأشغال توقيع اتفاقية الشراكة بين الأفروساي ومنظمة الأجهزة العليا للرقابة المالية لدول وسط وجنوب أمريكا.



# الفهرس

7	مقدمة عامة
13	الفصل الأول: مراقبة التدبير واستعمال الأموال العمومية
14	• تدبير مشاريع بناء وتوسعة وتهيئة المؤسسات الصحية
36	• تدبير المعدات البيوطبية من طرف وزارة الصحة
71	• شركة العمران الرباط
85	• صندوق التضامن للسكنى والاندماج الحضري
102	• صندوق التنمية الفلاحية
124	• المكتب الوطني المغربي للسياحة
134	• الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات
145	• الوكالة الوطنية لإنعاش المقاولات الصغرى والمتوسطة
156	• دار الصانع
173	• تقييم إستراتيجية "المغرب الرقمي 2013"
188	• مدرسة علوم الاعلام
199	• المدرسة العليا للتكنولوجيا بمكناس
209	• المكتبة الوطنية للمملكة المغربية
226	• نظام النفقات الجبائية بالمغرب
228	• منظومة المقاصة بالمغرب التشخيص ومقترحات الإصلاح
237	• التدبير المفوض للمرافق العامة المحلية
248	الفصل الثاني: تتبع التوصيات الصادرة عن المجلس الأعلى للحسابات
273	الفصل الثالث: الأنشطة القضائية للمجلس الأعلى للحسابات
280	الفصل الرابع: التصريح الإجباري بالممتلكات ومراقبة حسابات الأحزاب السياسية ومراقبة الجمعيات
289	الفصل الخامس: ملخص التقرير حول تنفيذ قانون المالية لسنة 2010
306	الفصل السادس: الموارد والأنشطة الإدارية للمحاكم المالية